

Тактические методы антикризисного управления

Методы:

- оптимизация ассортиментного ряда
 - методы управленческого учета
 - восстановление платежеспособности
 - методы управления задолженностью
-

Система тактического управления должна обладать особыми **свойствами:**

- 1) это ситуационное управление
- 2) динамичность внешней среды вызвало необходимость управления изменениями
- 3) это гибкое управление ресурсами
- 4) согласованность всех операций в цикле управления
- 5) жесткий контроль за общей деятельностью управления проектом

Одним из методов тактического управления является сетевое управление (сетевой график).

Построение сетевого графика подготовки и реализации проекта освоения новой продукции.

Сетевой график – есть математическая модель упорядочивания проектных работ.

Термин работа используется в сетевом планировании для обозначения процессов и связей между событиями

Действительная работа – протяженный во времени процесс, требующий затрат ресурсов (изготовление детали, сборка изделия, наладка оборудования и т. д.).

Зависимость (фиктивная работа) – логическая связь между двумя или несколькими работами (событиями), не требующая ни затрат материальных ресурсов, труда, ни затрат времени.

Событие – это момент завершения какого-либо процесса, отражающий отдельный этап выполнения проекта

Пример:

В случае, когда наступление события (например, 3 на [рис. 1](#)) возможно в результате завершения двух работ (1-3) и (2-4), но в то же время существует событие 4 ([рис. 1](#)) в случае, когда наступление события (например, 3 на рис. 1) возможно в результате завершения двух работ (1-3) и (2-4), но в то же время существует событие 4 (рис. 1), зависящее от работ (4-3) ([рис. 1](#)).

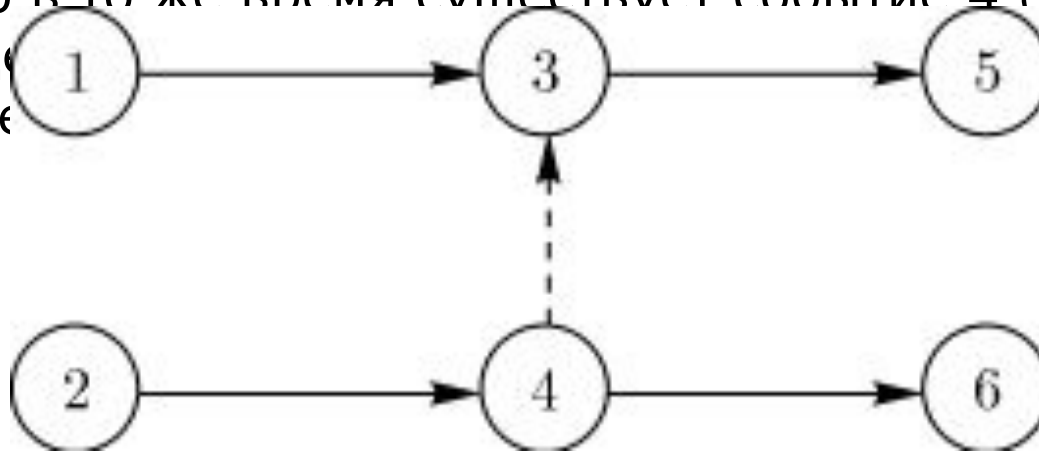


Рис. 1

Правила построения сетевого графика

- Любой сетевой график должен иметь начальное событие, работы из которого только исходят, и конечное событие, в которое они только входят;

-
- Не должно быть «тупиковых» событий (то есть таких событий, за которыми не следует ни одна работа), кроме завершающего события;

- Не должно быть хвостовых событий, т.е. событий, в которые не входит ни одна работа;

- Стрелки рисуются не в масштабе времени;

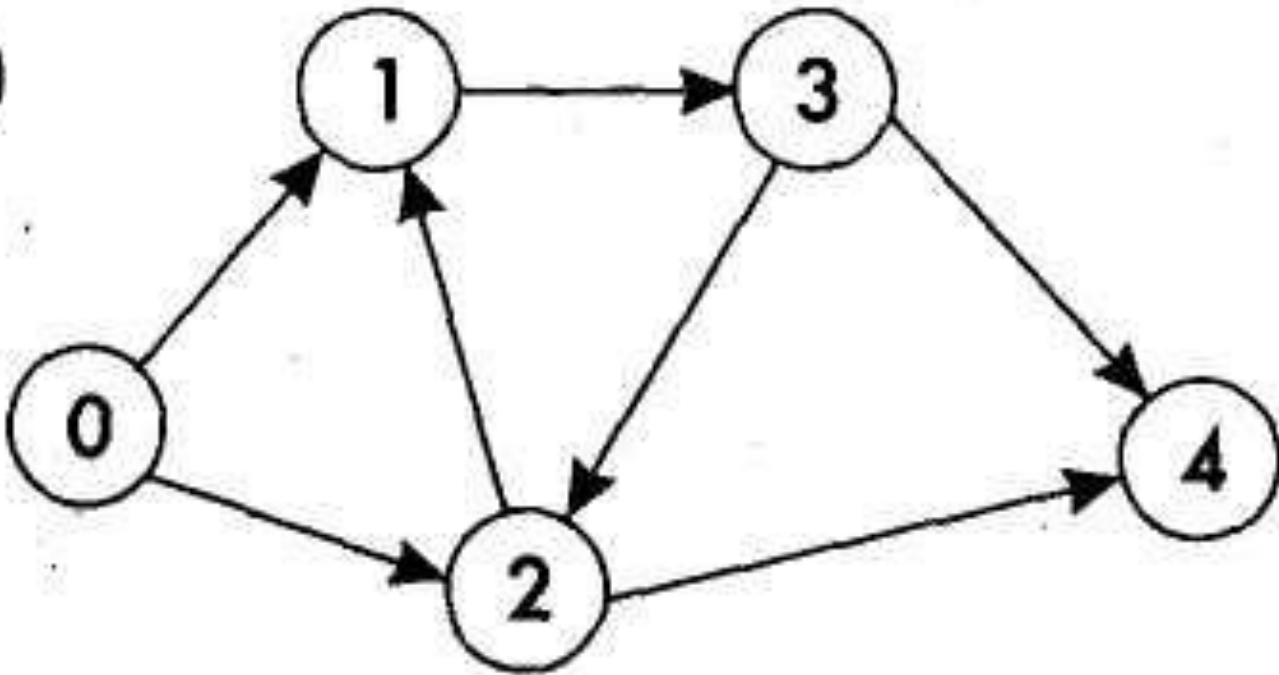
- Любой путь сетевого графика должен быть полным. Стрелки должны следовать слева направо.

- Сетевой график не должен иметь замкнутых петель. То есть, недопустимо, чтобы конец некоторой работы являлся бы началом другой работы, предшествующей первой по времени.

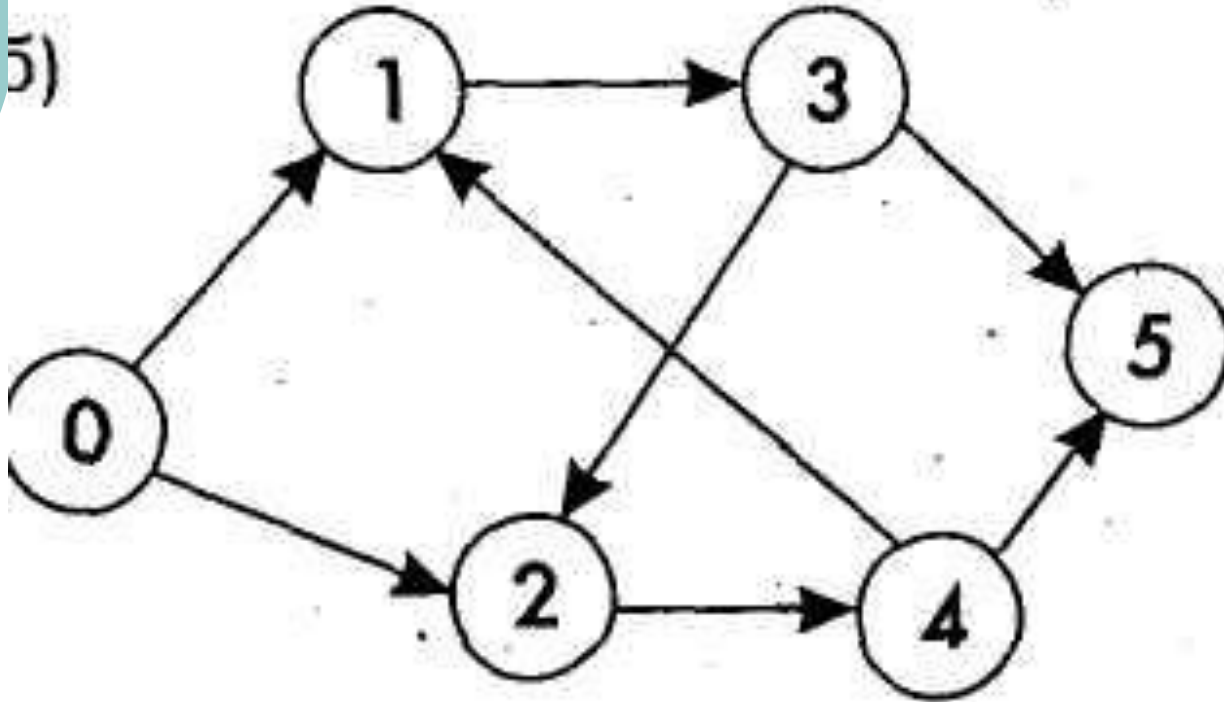
- Событие знаменует собой окончание всех работ, предшествующих этому событию (входящих в это событие)

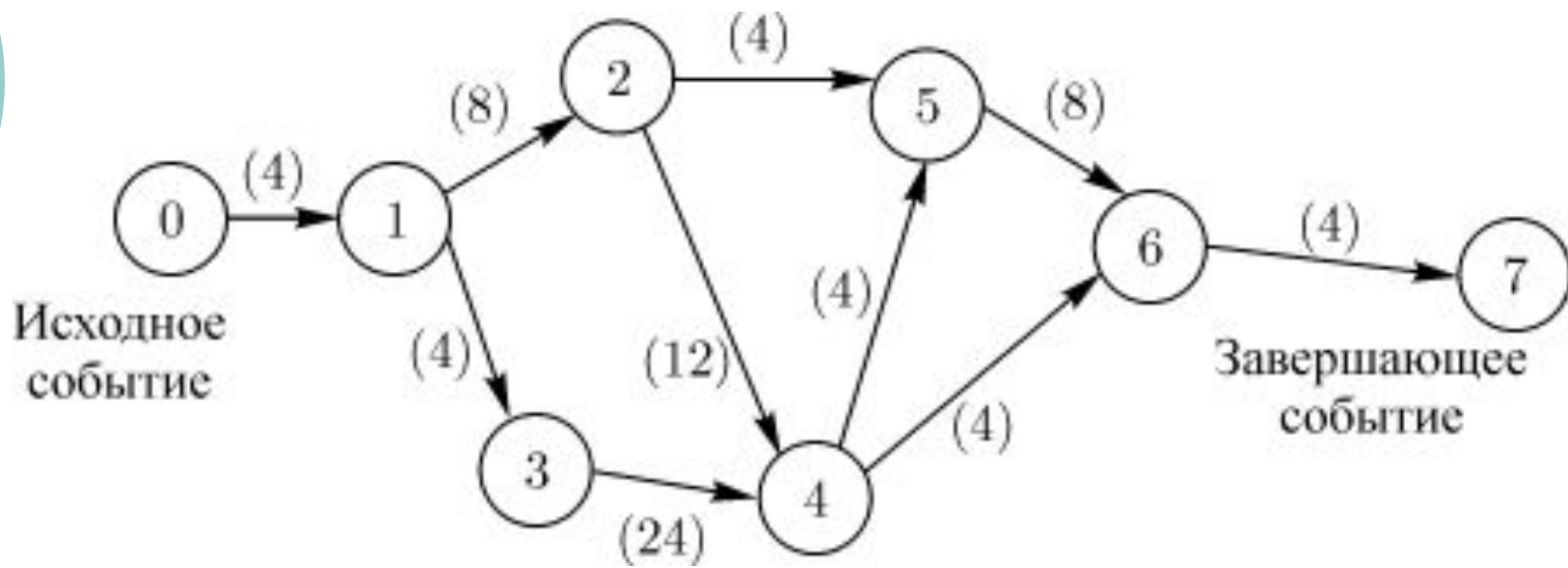
- Любые два события должны быть непосредственно связаны не

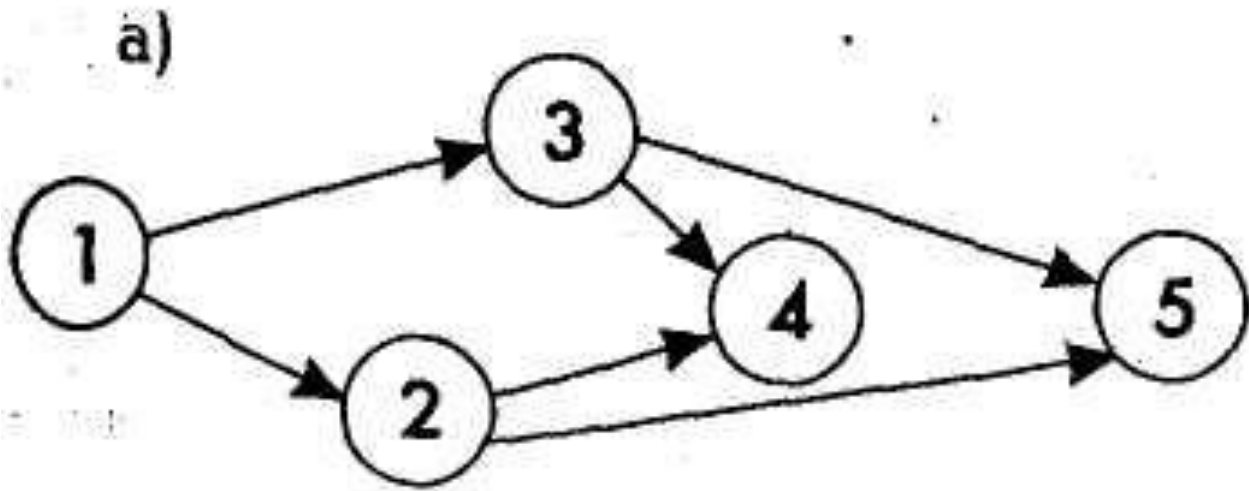
a)



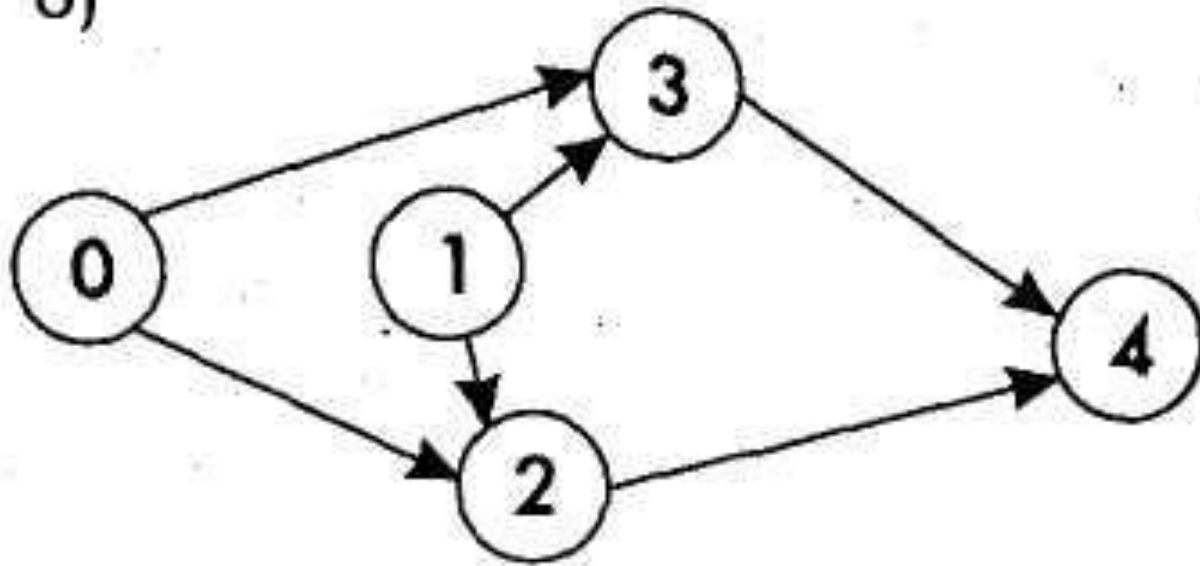
5)

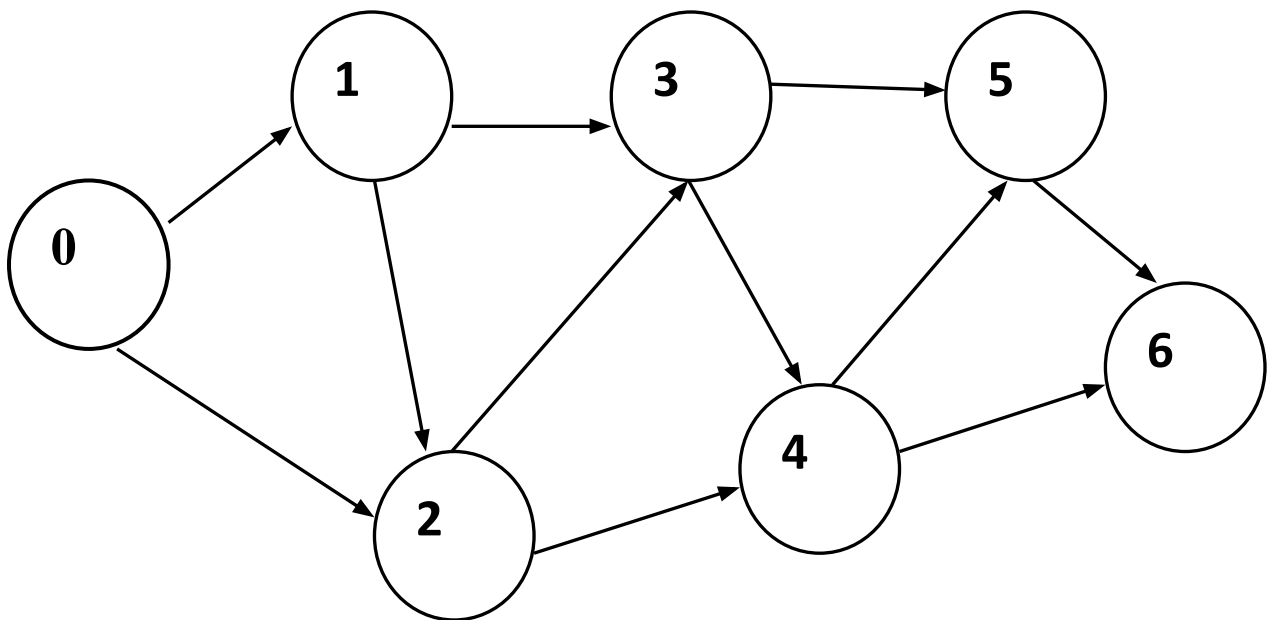




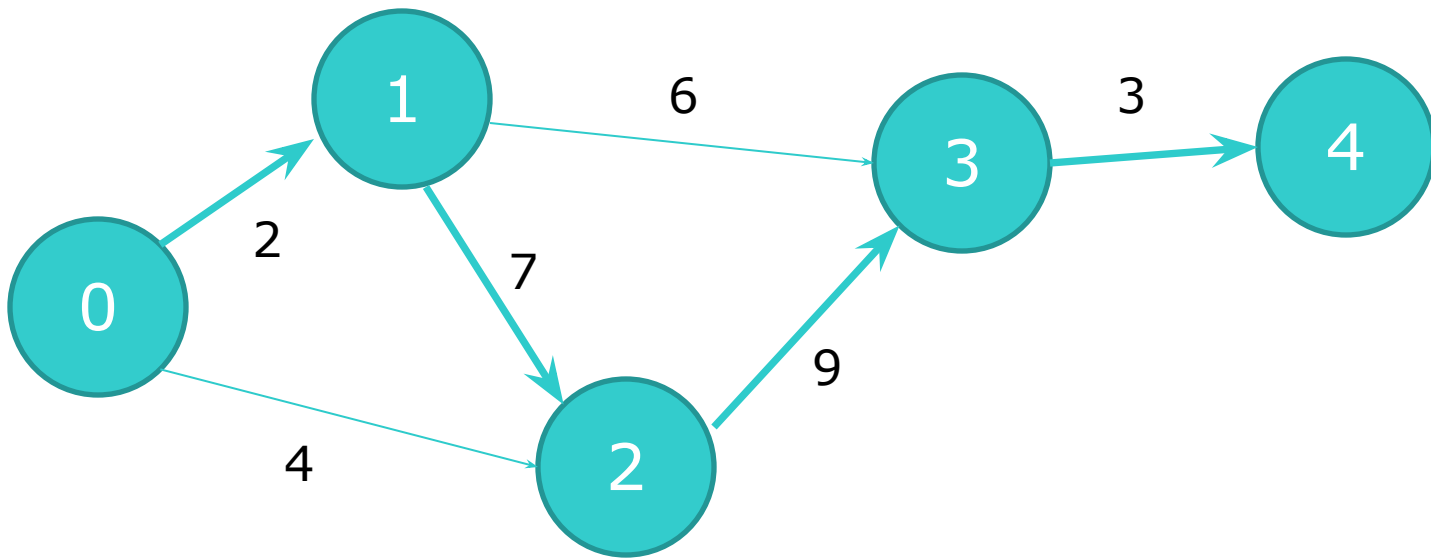


б)





Задача 1



-
- **Критический путь** – это максимально возможный вариант соединения исходного и завершающего события

$$L_{кр} = L_{max}$$

- **Резерв** – разница между крайними сроками окончания работ. Это возможность сдвига или растяжения работы в пределах всего графика

$$R_{i-j} = t_{п.о. i-j} - t_{р.о. i-j}$$

-
- **Полный резерв** времени некоторой работы – это максимальное время, на которое можно отсрочить её начало или увеличить продолжительность, не изменяя директивного срока наступления завершающего события сетевого графика.
 - Свободный резерв времени некоторой работы – максимальное время, на которое можно отсрочить её начало или увеличить её продолжительность при условии, что все события наступают в свои ранние сроки.
 - Частный резерв – резерв выполнения работ при условии невмешательства (неизменности) близ лежащих работ

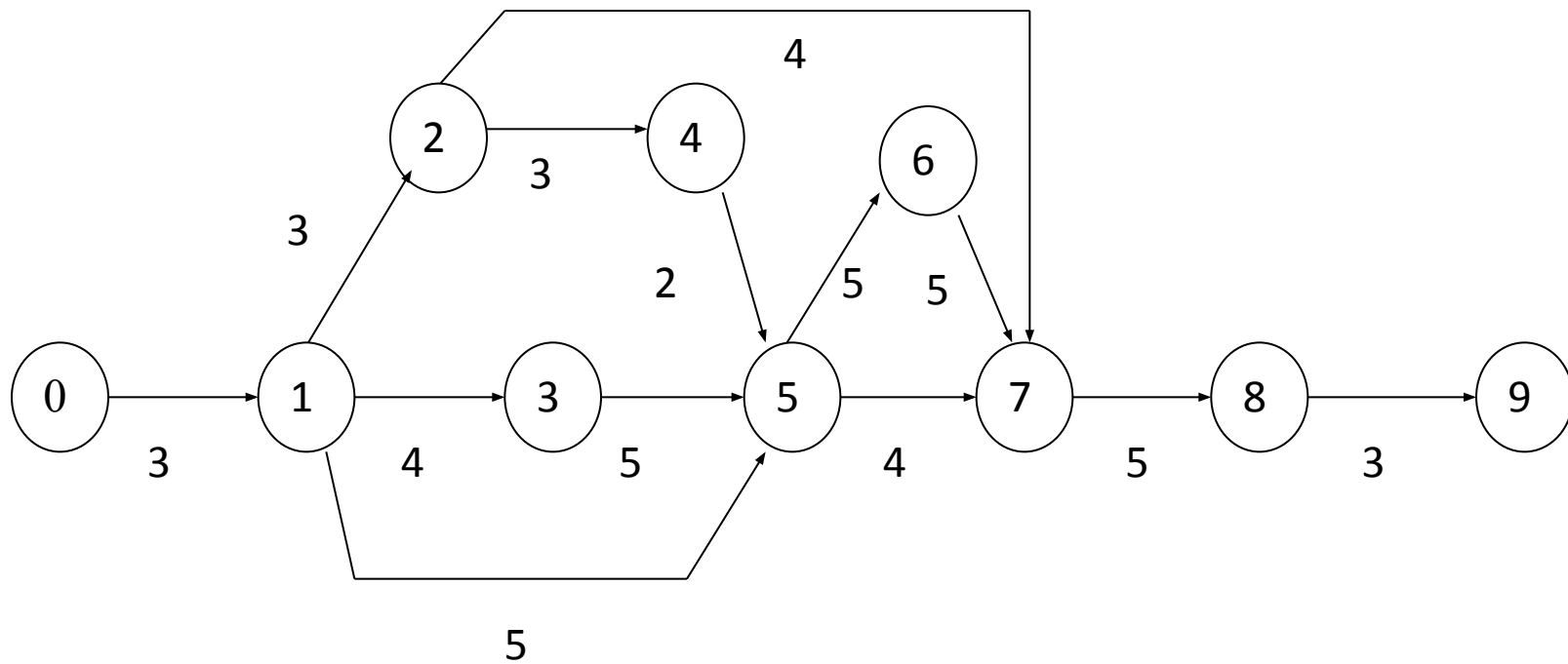
- **Ранний срок наступления события** – это минимально возможный срок, необходимый для выполнения всех работ, предшествующих данному событию

$$t_{\text{р.о. } i-j} = L_{i-j} + L_{\text{max, вход в } i}$$

- **Поздний срок наступления события** – это максимально допустимый срок наступления события, при условии, что после его наступления остаётся достаточно времени, чтобы выполнить следующие за ним работы.

$$t_{\text{п.о. } i-j} = L_{\text{кр}} - L_{\text{max, выход из } j}$$

Задача 2



Способы оптимизации сетевого графика.

- 1) перенос работ в пределах резерва времени
- 2) растяжение работ
- 3) сжатие работ
- 4) разделение работ
- 5) пересмотр топологии сети (построение сети)

Формирование временных оценок работ

Адекватность сетевой модели отображаемому реальному процессу и, соответственно, оперативность руководства процессом во многом зависят от правильности временных оценок выполняемых работ. Если, например, продолжительность работ будет занижена, то это вызовет поспешность в подготовке всей операции в целом, что, в свою очередь, может привести к срыву и цель не будет достигнута. А завышение сроков выполнения отдельных работ может привести к потере времени, что также, как правило, ведет к срыву.

Для определения временных и других характеристик, необходимых для оценки длительности работ или расхода ресурсов, могут использоваться статистические данные, полученные опытным путем. Такие оценки однозначно определяются из нормативов. Если такие нормативы отсутствуют, то разработчиками сетевого графика даются три оценки времени:

- Оптимистическая оценка — продолжительность работы в наиболее благоприятных условиях.
- Пессимистическая оценка — продолжительность работы при самом неблагоприятном стечении обстоятельств.
- Наиболее вероятная оценка — продолжительность работы при условии, что не возникнет никаких неожиданных трудностей.