2 дәріс.

Мақсаты-PR а. Ли, Э. Бернайз, С. Блек негізін қалаушылардың кәсіби идеяларын жаңғырту.

Лерманның белгілі Заңы былай дейді: "кез келген техникалық мәселені жеткілікті уақыт пен ақша ала отырып еңсеруге болады", ал Лерманның салдары: "сізге ешқашан уақыт немесе ақша жетпей қалады". Лерманның салдарынан қалыптасқан проблеманы жеңу үшін жоба негізінде қызметті басқару әдістемесі әзірленді. Ал басқарудың осы әдістемесін қызметтің түрлі салаларына тарату оның тиімділігінің қосымша дәлелі болып табылады. Егер менеджерден жобаны орындауда өзінің негізгі міндетін қалай түсінетінін сипаттауды сұраса, онда ол: "жұмыстардың орындалуын қамтамасыз ету"деп жауап береді. Бұл шын мәнінде басшының басты міндеті. Бірақ, егер сол сұрақты тәжірибелі менеджерге қойса, онда жоба менеджерінің басты міндеті: "техникалық тапсырмаға сәйкес бөлінген қаражат шеңберінде жұмыстарды мерзімінде орындауды қамтамасыз ету"деп толық және толық анықтауды естуге болады. Дәл осы үш сәт: уақыт, бюджет және жұмыс сапасы жоба басшысының үнемі назарында. Оларды жобаға қойылатын негізгі шектеулер деп атауға болады. Жобаны басқару деп уақыт, ақша қаражаты (және ресурстар), сондай-ақ жобаның соңғы нәтижелерінің сапасы (мысалы, техникалық тапсырмада құжатталған) бойынша берілген шектеулер кезінде барынша мүмкін болатын тиімділікпен жобаны іске асыруға бағытталған қызмет түсініледі.

Жобаларды басқару технологиясы қолданылатын отыз жылдан астам уақыт ішінде жобалар басшыларына осы шектеулерді басқаруға көмектесетін бірқатар әдістемелер мен құралдар әзірленді.

Уақыт бойынша шектеуді орындау үшін күнтізбелік жұмыс кестелерін құру және бақылау әдістері қолданылады. Ақшалай шектеулерді басқару үшін жобаның қаржылық жоспарын (бюджетін) қалыптастыру әдістері пайдаланылады және жұмыстардың орындалуына қарай шығындарды бақылаудан шығармау үшін бюджеттің сақталуы қадағаланады. Жұмыстарды орындау үшін оларды ресурстық қамтамасыз ету талап етіледі және адам және материалдық ресурстарды басқарудың арнайы әдістері бар (мысалы, жауапкершілік матрицасы, ресурстарды жүктеу диаграммалары).

Үш негізгі шектеулердің ішінде жобаның берілген нәтижелері бойынша шектеулерді бақылау қиын. Мәселе-тапсырмалар жиі тұжырымдау және бақылау қиын. Осы проблемаларды шешу үшін, атап айтқанда, Жұмыс сапасын басқару әдістері пайдаланылады.

Сонымен, жоба жетекшілері жобаны іске асырудың үш аспектісіне жауап береді: мерзімі, шығыны және нәтиже сапасы. Жобаларды басқарудың жалпы қабылданған қағидаттарына сәйкес, жұмыс мерзімдерін тиімді басқару барлық үш көрсеткіш бойынша табысқа жетудің кілті болып табылады деп саналады. Жобаның уақытша шектеулері жиі өте қиын. Жобаны орындау мерзімі айтарлықтай созылатын жерде қаражаттың артық жұмсалуы және жұмыстардың сапасы жеткіліксіз болуы ықтимал салдары болып табылады. Сондықтан, жобаларды басқарудың көптеген әдістерінде негізгі екпін жұмыстарды күнтізбелік жоспарлауға және күнтізбелік кестенің сақталуын бақылауға жасалады.

Жобаларды басқару әдістерінің негізінде АҚШ-та 50-жылдардың соңында әзірленген желілік жоспарлау әдістемесі жатыр. 1956 жылы "Дюпон" фирмасынан шыққан Уолкер, UNIVAC фирмасына тиесілі есептеу машинасын тиімді пайдалану мүмкіндіктерін зерттей отырып, өз күшін Д. Келлимен "Ремингтон Рэнд"фирмасының күрделі құрылысын жоспарлау тобынан біріктірді. Олар "Дюпон"фирмасының зауыттарын жаңғырту бойынша ірі жұмыс кешендерінің жоспар-кестелерін құру үшін ЭЕМ-ді пайдалануға тырысты. Нәтижесінде ЭЕМ пайдалану арқылы жобаны сипаттаудың ұтымды және қарапайым әдісі құрылды. Бастапқыда ол Уолкер-Келли әдісімен аталды, ал кейінірек сыни жол әдісі - МКП (немесе CPM - Critical Path Method) деп аталды.

АҚШ-тың Әскери-теңіз күштерінде қатар және тәуелсіз PERT (Program Evaluation and Review Technique) бағдарламаларын талдау және бағалау әдісі құрылды. Бұл әдісті "Локхид" корпорациясы және "Буз, Аллен энд Гамильтон" консалтингтік фирмасы 3800-ге жуық негізгі мердігерлерді біріктіретін және 60 мың операциядан тұратын "Поларис" зымыран жүйесін әзірлеу жобасын іске асыру үшін әзірледі. PERT әдісін пайдалану бағдарлама басшылығына уақыттың әр сәтінде не істеу керектігін және оны кім істеу керектігін, сондай-ақ жеке операцияларды уақтылы аяқтау мүмкіндігін нақты білуге мүмкіндік берді. Бағдарлама басшылығы сонша табысты болып шықты, бұл жобаны жоспарланған мерзімнен екі жылға бұрын аяқтай алды. Осындай табысты Бастаудың арқасында басқарудың осы әдісі көп ұзамай АҚШ-тың барлық Қарулы Күштерінде жобаларды жоспарлау үшін қолданыла бастады. Әдістеме қару-жарақтың жаңа түрлерін әзірлеу бойынша ірі жобалар шеңберінде әртүрлі мердігерлер орындайтын жұмыстарды үйлестіру кезінде өзін жақсы көрсетті.

Ірі өнеркәсіптік корпорациялар өнімнің жаңа түрлерін әзірлеу және өндірісті жаңғырту үшін әскери қызметшілермен бір уақытта осындай басқару әдістемесін қолдануды бастады. Жоба негізінде жұмыстарды жоспарлау әдістемесі құрылыста кеңінен қолданылады. Мысалы, Ньюфаундлендтағы Черчилль өзеніндегі гидроэлектростанция құрылысының жобасын басқару үшін (Лабрадор түбегі). Жобаның құны 950 млн. долларды құрады. Бұл жоба 100 - ден астам құрылыс келісім-шарттарын қамтыды, оның кейбірінің құны 76 млн. ақш. 1974 жылы жоба бойынша жұмыс барысы кестеден 18 айға озып, шығындарды жоспарлы бағалауға түсті. Жобаның тапсырыс берушісі Churchill Falls Labrador Corp корпорациясы болды. жобаны әзірлеу және құрылысты басқару үшін Acress Canadian Betchel фирмасын жалдаған.

Іс жүзінде, уақыт бойынша айтарлықтай ұтыстар күрделі жұмыс кешенін басқаруда нақты математикалық әдістерді қолданудан пайда болды, бұл есептеу техникасын дамытудың арқасында мүмкін болды. Алайда, алғашқы ЭЕМ жолдар болды және тек ірі ұйымдарға қол жетімді болды. Осылайша, Тарихи алғашқы жобалар ауқымы, орындаушылар саны және күрделі қаржы жұмсалуы бойынша орасан зор мемлекеттік бағдарламаларды ұсынды.

Бастапқыда, ірі компаниялар өз жобаларын қолдау үшін бағдарламалық қамтамасыз етуді әзірлеуді жүзеге асырды, бірақ көп ұзамай жобаларды басқарудың алғашқы жүйелері бағдарламалық қамтамасыз ету нарығында да пайда болды. Жоспарлау бастауында тұрған жүйелер қуатты үлкен компьютерлер мен шағын ЭЕМ желілері үшін әзірленген.

Бұл класс жүйелерінің негізгі көрсеткіштері олардың жоғары қуаты және сонымен бірге желілік жоспарлаудың күрделі әдістерін пайдалана отырып, жобаларды егжей-тегжейлі сипаттау қабілеті болып табылады. Бұл жүйелер желілік жоспарлау алгоритмдерімен және арнайы терминологиямен жақсы таныс ірі жобаларды әзірлеуді басқаратын жоғары кәсіби менеджерлерге бағытталған. Әдетте, жобаны әзірлеу және Жобаны басқару бойынша консультациялар арнайы консалтингтік фирмалармен жүзеге асырылды.

Жобаларды басқаруға арналған жүйелердің қарқынды даму кезеңі дербес компьютерлердің пайда болуымен басталды. Басқару жүйелерін пайдаланушылар шеңберінің едәуір кеңеюі жаңа үлгідегі жобаларды басқару үшін жүйелерді құру қажеттілігін тудырды,мұндай жүйелердің маңызды көрсеткіштерінің бірі пайдаланудың қарапайымдылығы болып табылады. Жаңа буындағы басқару жүйелері кез келген менеджерге түсінікті, арнайы дайындықты қажет етпейтін және жұмысқа жеңіл және тез қосуды қамтамасыз ететін жобаны басқару құралы ретінде әзірленген. Time Line дәл осы жүйе класына жатады. Осы кластағы жүйелердің жаңа нұсқаларын әзірлеушілер жүйелердің сыртқы қарапайымдылығын сақтауға тырыса отырып, олардың функционалдық мүмкіндіктері мен қуатын өзгертті және бұл ретте жүйені кез келген деңгейдегі дерлік қол жетімді фирмаларға бөлген төмен бағаларды сақтап қалды.

Қазіргі уақытта АҚШ-та өмірдің көптеген салаларында жобаларды басқару жүйелерін пайдаланудың терең дәстүрлері қалыптасқан. Оның үстіне, жоспарланған жобалар арасындағы негізгі үлесті көлемі бойынша шағын жобалар құрайды. Мысалы, InfoWorld апта сайынғы жүргізген зерттеулер АҚШ - та пайдаланушылардың елу пайызына 500-1,000 жұмыстардан тұратын жоспарларды қолдауға мүмкіндік беретін жүйелер талап етілетінін және пайдаланушылардың тек 28 пайызы ғана 1,000 астам жұмыс кестелерін әзірлейтіндігін көрсетті. Ресурстарға келетін болсақ, пайдаланушылардың 38 пайызы жобаның шеңберінде ресурстардың 50-100 түрін басқаруға тура келеді және пайдаланушылардың 28 пайызы ғана ресурстардың 100 - ден астам түрін бақылауды талап етеді. Зерттеулер нәтижесінде жобалар кестесінің орташа мөлшері анықталды: шағын жобалар үшін - 81 жұмыс және ресурстардың 14 түрі, Орташа - 417 жұмыс және ресурстардың 47 түрі, ірі жобалар үшін - 1,198 жұмыс және ресурстардың 165 түрі. Бұл сандар өз ұйымының қызметін басқарудың жобалық нысанына көшудің пайдалылығын ойлайтын менеджер үшін бастапқы нүкте бола алады. Көріп отырғанымыздай, жобаларды басқару жүйесін тәжірибеде қолдану өте шағын жобалар үшін де тиімді болуы мүмкін.

Әрине, жобалық менеджмент жүйесін пайдаланушылардың шеңберін кеңейте отырып, оларды пайдаланудың әдістері мен тәсілдері кеңейтіледі. Батыс компьютерлік журналдары осындай жүйелерді пайдаланушыларға кеңестерді және басқарудың түрлі салаларындағы міндеттерді шешу үшін желілік жоспарлау әдістемесін пайдалануды талдауды қамтитын жобаларды басқару жүйелеріне арналған мақалаларды үнемі жариялап отырады.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Бизнес-ұйымның ақпараттық-коммуникативтік құрылымы ретінде имидж ұғымын негіздеңіз

2. Жобаның ақпараттық-коммуникативтік стратегиясын әзірлеуді сипаттаңыз

3. Стратегиялық жоспарлау логикасын сипаттаңыз

**Ұсынылатын әдебиет:**

1. Грей К. Ф., Ларсон Э. У. жобаларды Басқару. Болезней. М.:2014

2. Лебедева Т. Паблик рилейшнз: жүйелік модельдер, технологиялар. М: 2007.