

6

ТӨСЛИЙН МАРКЕТИНГИЙН УДИРДЛАГЫН ЗАРИМ АСУУДАЛ

Н.Лизунов.

Төсөл хэрэгжүүлхэд ажлын зохион байгуулалт нь үндсэн үйл ажиллагааны нилээд томоохон хүрээ болдог. Үүнд барилгын үйлдвэрлэл, ганцаарчилсан хэв маягийн үйлдвэрлэл, мэдээллийн ситемийн боловсруулалт зэргийг жишээ болгон үзэж болно. Үндсэн үйлдвэрлэлийн процессын төлөвлөлт ба явц нь төслийн үндсэн дээр явагдадаг компанийг төслийн чиг баримжаатай байгууллага гэж нэрлэдэг. Төсөл ба төслийн удирдлага гэсэн ойлголт нь өөрчлөлтийн удирдлагатай зайлшгүй холбоотой. Төслийн удирдлага янз бүрийн төвшний удирдагчдын өдөр бүрийн үйл ажиллагааны салшгүй бүрэлдэхүүн хэсэг болдог. Олон удирдагчид төслийн удирдлагын албан шинжийн аргуудыг зөвхөн том төслүүдтэй холбож үздэг. Харин хэсгээр үйлдвэрлэх хэв маягтай үйлдвэрт ч төслийн хэрэгжилт үйл ажиллагааны ихэнх хэсгийг бүрдүүлдэг.

Байгууллага өөрийн санаа бүтээгдэхүүний талаар хэрэглэгчтэй буцах холбоог тогтоодог. Үзэл баримтлалыг шалгана гэдэг нь хэргэлэгчдэд тавьж олгож байгаа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үнэлж улмаар түүнд хандах байдлаа илэрхийлэн худладан авалт хийх саналыг төрүүлдэг. Хэрэглэгчдэд бичгийн ба аман мэдээллийг өгч дараах асуултанд хариулхыг хүсэл болгодог. Үүнд:

- Санааг ойлгоход хялбар байна уу?
- Тухайн бүтээгдэхүүний давуу талууд зах зээл дээр байгаа бүтээгдэхүүнээс тод ялгаатай байна уу?
- Тавьж олгосон мэдээллийн үнэмшлийн зэргийн үнэлгээ ямар вэ?
- Уг бүтээгдэхүүнийг худалдан авах санаа байна уу?
- Хэрэглэгч байгаа бүтээгдэхүүнээ шинэ бүтээгдэхүүнээр солих уу?

- Шинэ бүтээгдэхүүн хэрэглэгчийн хэрэгцээг хангаж байна уу?
- Бүтээгдэхүүний шинжийг сайжруулах талаар ямар санал өгөх вэ?
- Худалдан авалтын давталт ямар вэ?
- Бүтээгдэхүүний тодорхой хэрэглэгч хэн бэ?

Бүтээгдэхүүний талаар үлдэгдэл санааны маркетингийн шинжилгээ шүүлтүүрийн үе шатаас илүү нарийвчилсан байдаг. Энэ нь дараагийн шат нь өртөг ихтэй, удаан хугацаа шаардсан бүтээгдэхүүний боловсруулалттай холбоотой юм. Иймд шинжилгээний аргуудыг ашиглан бага үр ашиг хувилбаруудаас цаг тухайн үед нь татгалзах шаардлагтай.

Маркетингийн шинжилгээ нь дараах зүйлийг багтаах шаардлагатай:

- Эрэлтийн таамаглал / борлуулатын хэмжээ ба үнийн харьцаа, богино ба урт хугацааны борлуулалтын боломж, улирлын шинж, давтан ба орлуулах худалдан авалтын үзүүлэлт, борлуулалтын сувгийн эрчим/
- Зардлын таамаглал /ерөнхий ба харьцангуй зардал, байгаа хүчин чадал нөөцийн ашиглалт, эхлэлийн ба явцын зардлын харьцаа, түүхий эдийн зардал, борлуулах сувгийн зардал, эргэн төлөгдөх байдлын хүрсэн төвшин/
- Өрсөлдөөний үнэлгээ /компани ба өрсөлдөгчийн зах зээлийн богино ба урт хугацааны байдлын үзүүлэлт, пүүсийн шинэ бүтээгдэхүүний хариу болох өрсөлдөгчийн боломжит стратеги/
- Шаардлагатай хөрөнгө оруулалтын үнэлгээ /судалгаа, зохион бүтээх ажил, туршилт, идвэхжүүлэлт, үйлдвэрлэлийн бэлтгэл, хуваарилалт ба борлуулалт/
- Ашигт байдлын үнэлгээ /анхны зардлыг нөхөх үе, богино ба урт хугацааны ерөнхий ба харьцангуй ашиг, үнийн хяналт, хөрөнгийн буцаалтын хурд ба түүний орлого, эрсдэл/.

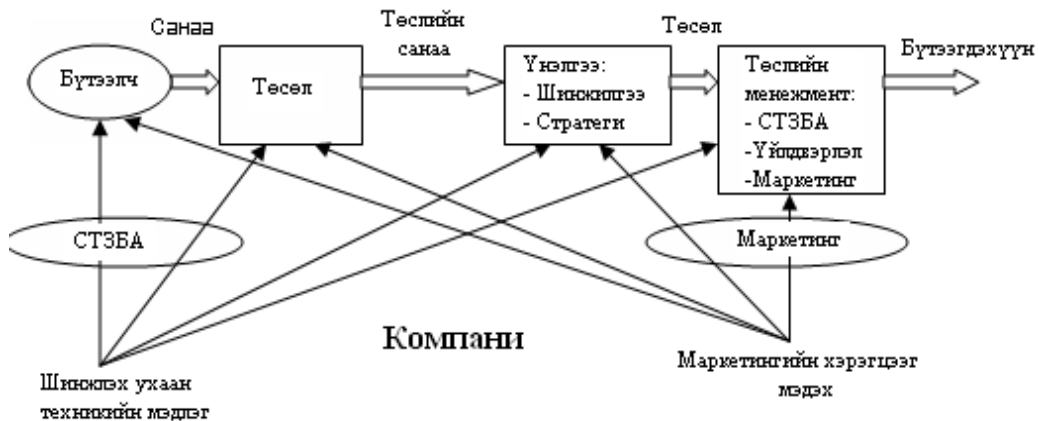
Санаа сонгох, үзэл баримтлалыг үнэлэх, эдийн засгийн шинжилгээ зэрэг нь үндсэндээ төсөл үнэлэх ба сонгох хэргэслэл болдог. Бүтээгдэхүүний үзэл баримтлал ба боловсруулагдсан бүтээгдэхүүн нь эрс ялгаатай. Эдгээрийн хооронд олон жилийн ялгаа, судалгаа шинжилгээ ба үйлдвэрлэлийн бэлтгэлийн зардлын хэмжээ байдаг. Харин эдгээр авч үзсэн бүх зүйл нь инновацийг пүүсийн үйл ажиллагааны янз бүрийн хүрээний нийлмэл шинжтэй харьцааны үр дүн болохыг харуулж байна. Үүнийг зурга 1 – р харуулав.

Зураг.1.

Инноваци нь судлагаа, туршилт зохион бүтээх ажил /СТЗБА/, маркетинг, үйлдвэрлэл ба удирдлагын хүрээний харьцааны үр дүн мөн

Гадаад орчин

Инновацийн дотоод орчин



Ажиллах чадвартай шинэ бүтээгдэхүүний боловсруулалтын дараа шууд үйлдвэрт хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагатай. Эрсдэл бууруулхын тулд бүтээгдэхүүний хувьд холбогдох туршилтуудыг хийдэг. Харин тестжүүлэх үйл явц нь гаралтын үзүүлэлтийг тодорхойлхоор хязгаарлагдах есгүй. Бүтээгдэхүүний боловсруулалт, үйлдвэрлэлийн зардал нөхөн төлөгдөхийн тулд тэр нь өөрийн давуу талыг тодорхой хугацаанд хадгалан дахин худалдан авалтыг хангах ёстой. Урт хугацаанд найдвартай байдлаа хадгалан, чанарын зохих төвшинг хангах болно. Бодит байдал – реализм нь бүтээгдэхүүн боловсруулалтын бизнесийн үнэт чанар мөн. Боловсруулагчдад дөрвөн шинж чухал байдаг гэж үздэг: туршилт, эхний давталт, дасах, худалдан авалтын давтамж зэрэг байна.

Төслийн удирдлагын албан есны аргуудыг хэрэглэх явдал дараах боломжийг олгодог. Үүнд: хөрөнгө оруулалтын зорилгыг илүү үндэслэлтэй тодорхойлох ба хөрөнгө оруулалтын үйл ажиллагааг зохистой төлөвлөх, төслийн эрсдлийг нилээд бүрэн тооцох, байгаа нөөцийн ашиглалтыг оновчлох, нөхцөл байдлын зөрөлдөөнөөс зайлс хийх, төлөвлөгөөний биелэлтийг хянах, жинхэнэ хүрсэн үзүүлэлтийг шинжилэх, ажлын явцад цаг үеийн зохицуулалтыг оруулах, хэрэгжүүлсэн төслийн туршлагыг хуримтлуулах, шинжлэх цаашид ашиглах байдлыг хангах. Иймд төслийн удирдлагын систем нь байгууллагын удирдлагын нийт ситемийн бүрэлдэхүүн чухал хэсэг мөн болох нь харагдаж байна.

Төслийн удирдлагын технологийг хэрэглэж байгаа хугацаанд ихээхэн хэмжэнний аргачлал ба хэргэслэлийн сан бүрдэж энэ нь дээрх зааглалтуудыг удирдахад удирдагч нарт тусалдаг юм.

Цаг хугацааны хязгаарлалтыг даван туулхын тулд ажлын календарын график байгуулах хянах аргуудыг ашигладаг. Мөнгөний хязгаарлалтуудыг

удирдахын тулд төслийн санхүүгийн төлөвлөгөөг /төсвийг/ боловсруулах аргыг хэргэлдэг. Ажлыг гүйцэтгэхийн тулд түүний нөөцийн хангамж шаардлагатай бөгөөд хүний ба материалын нөөцийг удирдах тусгай аргууд байдаг /жишээ нь: хариуцлагын матриц, нөөцийн ачаалалын диаграмм/.

Хөрөнгө оруулалтын төслийн эргэн төлөгдөх байдлыг авч үзэхдээ үндсэн гурван үе шатыг тодруулдаг: үрьдачилсан /хөрөгө оруулалтын үндэслэл/, бэлтгэлийн /хөрөнгө оруулалтын/ ба үйлдвэрлэлийн /үйлдвэрлэл борлуулалт/. Гэрээний дагуу ажлын гүйцэтгэлийн зорилготой төслийн амьдралын мөчлөг нь дараах үе шатуудыг багтааж болно: эхлэлийн /гэрээ бэлтгэх ба ажлыг идвэхжүүлэх/, төслийн хэрэгжилтийн үе шат /нарийвчилсан төлөвлөлт ба гүйцэтгэл/, төслийн ажлыг дуусгах үе шат зэрэг байна.

Төслийн амьдралын мөчлөгийн үе шатууд үйл ажиллагааны хүрээ ба ажлын зохион байгуулалтын бий болгосон системээс хамааран ялгаатай байдаг боловч төсөл бүрийн хувьд эхлэлийн , хэрэгжилтийн ба дуусах үе шатыг ялган үзэж болно. Мөн төслийн амьдралын мөчлөг нь менежерийн хувьд чухал ойлголтын нэг болдог учир нь удирдлагын шийдвэр бэлтгэх ба гаргах арга хэргэслэл нь төслийн тухайн үе шатаас хамаардаг.

Төслийн удирдагчид төслийн амьдралын мөчлөгийг янз бүрийн аргаар үе шат болгон хуваадаг. Жишээ нь: программ хангамжийн боловсруулалтын төслүүдэд дараах үе шатуудыг авч үздэг: мэдээллийн системийн хэрэгцээг ойлгох, шаардлагуудыг бүрдүүлэх, системийн төсөл боловсруулах, кодчилох, тестжүүлэх, ашиглалтын дэмжлэг авах зэрэг байна. Харин төслийг үе шат болгон хуваах нилээд уламжлалт шинжтэй хандлага нь: төслийн идвэхжүүлэлт, төлөвлөлт, гүйцэтгэл ба дуусгах үе шат зэрэг байна.

Идвэхжүүлэлт буюу төслийн үзэл баримтлалын боловсруулалт нь үндсэндээ төслийн чиг үүргийн сонголтыг авч үздэг. Хангах шаардлагатай эрэлт хэрэгцээ бий болж төслийг идвэхжүүлдэг. Гэвч нөөцийн хомсдолын нөхцөлд бүх хэрэгцээг хангах боломжгүй. Сонголт хийх шаардлагатай. Нэг төслийг сонгож бусдаас нь татгалздаг. Санааны сонголт гол төлөв баллын үнэлгээний системийн үндсэн дээр явагдадаг. Үүнд санааны үнэлгээний шалгуур, түүний жин ба баллын үнэлгээний хязгарууд байдаг. Үнэлгээний тийм шалгуур нь

1. Ерөнхий шалгуур

- 1.1. Боломжит ашиг
- 1.2. Одоо байгаа өрсөлдөөн
- 1.3. Боломжит өрсөлдөөн
- 1.4. Зах зээлийн хэмжээ
- 1.5. Хөрөнгө оруулалтын төвшин
- 1.6. Патентын боломж
- 1.7. Эрсдлийн зэрэг

2.Маркетингийн шалгуур.

- 2.1. Маркетингийн боломжуудад харгалзах
- 2.2. Байгаа бүтээгдэхүүнд нөлөөлөх
- 2.3. Хэрэглэгчийн зах зээлд сонирхол татах
- 2.4. Бүтээгдэхүүний амьдралын мөчлөгийн үргэлжлэх хугацаа

- 2.5. Пүүсийн төрх байдалд нөлөөлөх
- 2.6. Улирлын нөлөөлөлд тогтвортай байх.
3. *Үйлдвэрлэлийн шалгуур.*
 - 3.1. Үйлдвэрлэлийн боломжинд нийцэх
 - 3.2. Арилжаа эхлэх хугацаа
 - 3.4. Үйлдвэрлэлийн хялбар байдал
 - 3.5. Хөдөлмөрийн ба материаллаг нөөцийн хүртээмж
 - 3.6. Өрсөлдөх чадвартай үнээр үйлдвэрлэх боломж.

Шийдвэр нь нөөцийн бэлэн байдал, юуны өмнө санхүүгийн боломж, тухайн хэрэгцээг хангах шаардлага, төслийн харьцангуй үр ашиг зэргийг үндэс болгон гардаг. Санал болгож буй төсөл нь хэмжээний хувьд том байхын хирээр төсөл хэрэгжүүлэх тухай шийдвэр нь илүү ач холбогдолтэй байдаг учир нь том төслүүд үйл ажиллагааны урт хугацааны чиглэлийг тогтоож улмаар байгаа санхүүгийн ба хөдөлмөрийн нөөцийн уялдааг хангадаг.

Төслийн харьцуулсан шинжилгээнд төслийн шинжилгээний аргуудыг ашигладаг. Үүнд санхүүгийн, эдийн засгийн, арилжааны, зохион байгуулалтын, экологийн ба эрсдлийн шинжилгээ орно. Орчин үед төслийн шинжилгээний үйл явц төслийн удирдлагын ухааны бие даасан хэсэг болоод байна.

Төлөвлөлт нь төсөл хэрэгжүүлэх нийт хугацаанд ямар нэгэн хэлбрээр хийгддэг. Төслийн амьдралын мөчлөгийн эхэнд албан бус урьдачилсан төлөвлөгөө боловсруулагдадаг. Энэ нь төсөл хэрэгжүүлэх нөхцөлд юу хийх шаардлагатай болох талаар ерөнхийд нь тодорхойлдог. Төслийн сонголтын талаарх шийдвэр нь урьдачилсан төлөвлөгөөний үнэлгээний үндсэн дээр гардаг. Төслийн албан есны ба нарийвчилсан төлөвлөлт нь түүнийг хэрэгжүүлэх талаар гарсан шийдвэрийн дараа эхэлдэг. Төслийн түлхүүр үзэгдлүүдийг тодорхойлж, зорилтуудыг /ажлыг/ томъёолж түүний харилцан холбоог авч үздэг. Чухам энэ шатанд төслийн удирдлагын системийг ашигладаг тэр нь төслийн удирдагчид албан есны төлөвлөгөө боловсруулах хэргэслэлийн иж бүрдлийг бүрдүүлдэг: ажлын шаталсан бүтцийг байгуулах хэргэслэл болох сүлжээ төлөвлөлт ба Гантын диаграммууд, төслийн нөөцийн ба санхүүжилтийн хэрэгцээний гистограммуд байна. Төслийн төлөвлөгөө нь түүнийг хэрэгжүүлэх явцад өөрчлөгддөг.

Гүйцэтгэл ба хяналт. Албан есны төлөвлөгөө батлагдасны дараа менежер ажлын явцын гүйцэтгэлийн зохион байгуулалт ба хяналтын зорилтуудыг биелүүлдэг. Хяналт нь ажлын явцын талаар гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүдийг төлөвлөгөөтэй харьцуулах замаар явагдадаг. Төслийн удирдлагын хувьд төлөвлөгөөт ба жинхэнэ үзүүлэлтүүдийн хооронд байнга ялгаа гарч байдаг. Иймд менежерийн зорилт нь төслийн хэрэгжилтийн явцад гүйцэтгэсэн ажлын хэмжээний хэлбэлзлийн боломжит нөлөөллийн шинжилгээ хийж холбогдох шийдвэр гаргах явдал болдог. Тухайлбол, хэрвээ ажлын графикаасаа хоцрох явдал хэлбэлзлийн зөвшөөрөгдсөн төвшинөөс давж байвал ихээхэн хэмжээний нэмэлт нөөц гарган зарим шийдвэрлэх зорилтуудын биелэлтийг хурдасгах талаар шийдвэр гаргадаг.

Дуусгах. Төсөл тодорхой үед дуусдаг. Энэ нь төслийн өмнө тавигдсан зорилгууд биелэгдсэн үед болдог. Зарим үед төслийн дуусах явдал гэнэт хугацаанаас өмнө гардаг. Энэ талаар мөн тодорхой нөхцөл байдлыг тооцож шийдвэр гаргадаг. Ямар ч байсан төсөл дуусах үед түүний менежер төсөл дуусгах талаар олон арга хэмжээ авч хэрэгжүүлдэг. Эдгээр үүргийн тодорхой шинж нь төслийн шинж чанараас хамаардаг. Төсөлд тоног төхөөрөмж ашиглагдсан бол түүний тооллогыг хийж шинэ хэрэглээнд шилжүүлэдэг. Гэрээт төслийн хувьд үр дүн нь гэрээний нөхцөлд нийцэж байгааг тодорхойлдог. Төслийн хувьд эцсийн тайлан гаргаж харин завсран явцын тайланг архивлаж болдог.

Төслийн хэрэгжилтэнд менежерийн гүйцэтгэх үүрэг зорилтуудын талаар түүнээс асуувал, ажлын гүйцэтгэлийг хангах гэж тэр хариулна. Энэ бол удирдагчийн гол зорилт юм. Мөн асуултыг сайн туршлагатай менежерээс асуувал, ажлын гүйцэтгэлийг гаргасан хөрөнгө, техникийн даалгаварын дагуу цагт нь хангах гэж тэр менежерийн гол зорилтыг илүү бүрэн тодорхойлж хариулна. Цаг хугацаа, төсөв, ажлын чанар гэсэн гурван шинж нь төслийн удирдагчийн байнгын анхааралд байх ёстой. Эдгээрийг мөн төслийн үндсэн зааглалтууд гэж үздэг.

Төслийн үр ашигтай удирдлага нь өгөгдсөн цаг хугацаа, мөнгөн хөрөнгө ба төслийн эцсийн үр дүнгийн чанарын заглалтуудын нөхцөлд төслийг үр ашигтай хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн байдаг.

Маркетингийн удирдлага нь удирдагчийн авъяас чадвартай холбоотой. Мөн удирдлага нь шинжлэх ухааны үндэслэлтэй болох явдал өсөн нэмэгдэж байна. Өнөөдөр менежер зөвхөн санал, яриа зэрэгт итгэж болохгүй. Шийдвэр гаргалтын системийн хандлагуудыг ашиглах шаардлагатай. Үүнд мэдээлэл цуглуулах, боловсруулах арга хэргэслэлийг ашиглан нөхцөл байдлыг загварчлан үр дүнг таамаглах зэрэг орно. Загварчлал ба системийн хандлага зэрэг нь тархсан мэдээллийг практик ач холбогдолтой мэдлэг болгон хувиргадаг.

Төсөл хэрэгжүүлэх явцад удирдлагын ямар ч шийдвэр гаргах явдал тодорхой бус байдалтай холбоотой. Үүний шалтгаан нь төсөлд шинэ бүтээгдэхүүний боловсруулалтын хугацааг нарийн тодорхойлох боломжгүй, барилгын төсөлд материал иж бүрдүүлэх хэсгүүдийг цагт нийлүүлэхгүй, маркетингийн төсөлд эрэлтийн тодорхой бус төвшин, улсын хөтөлбөрийн санхүүжилтийн тодорхой бус явдал г.м. байж болно. Төсөлд байдаг тодорхой бус байдлын бүх төрлүүд ямар нэгэн янзаар заавал илэрдэг. Менежер үйл ажиллагаагаа цэгцтэй төлөвлөх удирдах боломжгүй болж байгааг мэдэрдэг.

Ийм л нөхцөлд төслийн төлөвлөлт ба удирдлагын нилээд албан есны системийг ашиглах талаар бодох хэрэгтэй. Үүнээс гадна мэдээллийн технологи хөгжөөгүй байсан нөхцөлд төлөвлөлт нь утгагүй байсан зүйл /долоо хоногийн дараа гадаад орчны замбраагүй байдал боловсруулсан төлөвлөгөөг хэрэггүй цаас болгох байсан үед түүнийг боловсруулж цаг алдах шаардлаггүй байв/, харин компьютер бий болсон цагт энэ төлөвлөгөөг боловсруулах ажиллагаа утгатай болж байна. Төслийн мэдээллийн загвар байгаа үед менежер явцын нөхцөл ба тодорхой бус байдлын тувшин зэргийг харгалзсан ажлын ач холбогдолтой төлөвлөгөөтэй байх боломжтой болдог.

Төсөл бүр хөгжлийн явцадаа нийлбэр дүнгээрээ амьдралын мөчлөг болдог тодорхой үе шатуудыг дамжидаг.

Үндсэн гурван зааглалтын дотроос төслийн шаардлагатай үр дүнгийн талын зааглалтуудыг хянах нь төвөгтэй байдаг. Даалгаварыг боловсруулах ч хянах ч хүндрэлтэй. Уг асуудлыг шийдвэрлэхэд өөрчлөлтийн ба ажлын чанарын удирдлагын аргуудыг ашигладаг.

Хүснэгтэнд төслийн маркетингийн удирдлагын түлхүүр хорин үйл явцыг амьдралын мөчлөгийн үндсэн үе шатуудад хуваагдах болохыг харуулав: идвэхжүүлэлт, төлөвлөлт, гүйцэтгэл, хяналт, төгсгөл зэрэг байна.

Арга хэмжээ	Арга хэмжээг амжилттай хэрэгжүүлсний үр дүн
Идвэхжүүлэлт	
1.Төсөл шаардлагатай хэрэгжих боломжтой болохыг харуулах	<ul style="list-style-type: none"> Төслийн шаардлагыг баталгаажуулсан баримт нь ерөнхий байдлаар дараах зүйлийг агуулдаг: төслийн зорилго, зорилгод хүрэх хэргэсэл ба технологи, зорилгод хүргэх зардал, хүлээгдэж буй өгөөж.
2.Төсөл хэрэгжүүлэх зөвшөөрл авах	<ul style="list-style-type: none"> Төслийн ивээн тэтгэгчийн зөвшөөрөл Төслийн менежерийг томилох Ажлын эхлэлийн тухай шийдвэр дараах шинжүүдийг агуулдаг <ul style="list-style-type: none"> Төслийг албан ёсоор зөвшөөрөх Цаашид төсөлд хөрөнгө гаргах нөхцлийг хангах зорилгоор байгууллагын нилээд өндөр албан тушаалын бөгөөд төслийн хувьд “гадны” болох менежер шийдвэр гаргана. Төслийн ажилд нөөц ашиглах эрх мэдлийг менежерд өгдөг
3.Тухайн үе шатны хувьд төслийн зөвшөөрөл авах	<ul style="list-style-type: none"> Төслийн тухайн үе шатанд байгууллагын нөөцийг төслийн менежерт ашиглах эрхийг ивээнтэтгэгчийн зүгээс зөвшөөрч эсвэл хориглож байгаа тухай шийдвэр Төслийн дараагийн үе шатанд шилжих тухай бичмэл зөвшөөрөл <ul style="list-style-type: none"> Цаашид төсөлд хөрөнгө гаргах нөхцлийг хангах зорилгоор байгууллагын нилээд өндөр албан тушаалын бөгөөд төслийн хувьд “гадны” болох менежер шийдвэр гаргана.
Төлөвлөлт	
4. Төслийн ажлын бүрэлдэхүүний тайлбар	<ul style="list-style-type: none"> Төслийн ажлын бүрэлдэхүүнийг батлах Өөрчлөлтийн удирдлагын төлөвлөгөө Ажлын шаталсан бүтэц
5.Ажлын гүйцэтгэлийн дарааллыг тайлбарлах	<ul style="list-style-type: none"> Ажлын жагсаалт. Үүнд төслийн хүрээнд хийгдэх бүх ажлуудыг оруулна. Ажлын бүтцийн нарийвчлал ба зохицуулалт Төслийн ажлын цогцолборын сүлжээ диаграмм
6.Ажлын үргэлжлэлийн ба нөөцийн хэрэгцээний	<ul style="list-style-type: none"> Төслийн ажил бүрийн үргэлжлэх хугацааны үнэлгээ

үнэлгээ	<ul style="list-style-type: none"> • Нөөцийн хэрэгцээг тодорхойлох • Ажлын жагсаалтын зохицуулалт
7.Ажлын календарчилсан төлөвлөгөөний боловсруулалт	<ul style="list-style-type: none"> • Гантын диаграмм, сүлжээ диаграмм, түлхүүр үзэгдлийн диаграмм, бичмэл хүснэгтийн хэлбэртэй төслийн ажлын график. • Нэмэгдэл тайлангууд, жишээ нь нөөц ашиглалтын гистограмм, мөнгөний урсгалын таамаглал, худалдан авалт ба нийлүүлэлтийн гарфик г.м. байж болно
8. Зардлын үнэлгээ	<ul style="list-style-type: none"> • Төслийн ажил бүрийн зардлын үнэлгээ • Зардлын талаар гарах нэмэлт мэдээлэл • Хазайлтын удирдлагыг багтаасан төслийн зардлын үнэлгээний төлөвлөгөө
9.Төсвийн ба зардлын төлөвлөгөөний боловсруулалт	<ul style="list-style-type: none"> • Зардлын хяналт ба мониторингийн хувьд календарын төлөвлөгөөтэй уялдсан төсөв ба санхүүжилтийн үндсэн төлөвлөгөө
10.Чанарын Удирдлагын албан есны төлөвлөгөө /шаардлагтай бол/	<ul style="list-style-type: none"> • Чанарын удирдлагын төлөвлөгөө • Чанарын хяналтын шалгуур
11.Харилцааны удирдлагын албан есны төлөвлөгөө /шаардлагтай бол/	<ul style="list-style-type: none"> • Харилцааны төлөвлөгөөний бүрэлдэхүүн: <ul style="list-style-type: none"> ○ Дамжуулах естой мэдээллийн агуулга ба бүтэц. ○ Мэдээлэл цуглуулах суваг ○ Мэдээлэл түгээх суваг ○ Мэдээллийг цуглуулж хууварилах ажлыг зохицуулж байгаа хуваарь • Харицааны төлөвлөгөөг шинэчлэх аргууд
12.Ажиллах бүрэлдэхүүнийг бүрдүүлж ажлыг нь зохион байгуулах	<ul style="list-style-type: none"> • Зохион байгуулалтын бүтэц • Төслийн оролцогчдын үүрэг ба хариуцлага • Төслийн багийн бүрэлдэхүүн ба ажиллагсадын хангалтын төлөвлөгөө
13. Эрсдлийг багасгах ба хариу арга хэмжээ авах төлөвлөгөө /шаардлагтай бол/	<ul style="list-style-type: none"> • Боломжит эрсдэл, эрсдэлийн эх үүсвэр, эрсдэл үүсэх шинж тэмдэг ба эрсдэл бий болсон үеийн арга хэмжээ зэргийг тайлбарласан баримт
14. Гадны гүйцэтгэгч нийлүүлэгчтэй хийх ажлын зохион байгуулалтын төлөвлөгөө /шаардлагтай бол/	<ul style="list-style-type: none"> • Нийлүүлэлтийн удирдлагын төлөвлөгөө ба гэрээт гүйцэтгэгчийг татан оролцуулах арга • Худалдан авч байгаа бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээнд харгалзах ажлын ба шаардлагын тайлбар /төрөлжилт, техникийн даалгавар/ • Тендерийн баримт бичиг /жишээ нь, санал бэлтгэх мэдүүлэг, уралдаан шалгалт эсвэл хэлэлцээр хийх урилага/ • Санал үнэлэх шалгуур • Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний нийлүүлэгч нартай харьцаа тогтоох
15.Төслийн төлөвлөгөө боловсруулах	<ul style="list-style-type: none"> • Төслийн ажлын төлөвлөлтийн баримтуудыг нэгтгэсэн төслийн тал бүрийн нарийвчилсан төлөвлөгөө.
16.Төслийн төлөвлөлтийн үе шатыг дуусгах	<ul style="list-style-type: none"> • Төслийн төлөвлөгөөг ивээн тэтгэгч бичгийн байдлаар дэмжсэн тухай баримт гарна. Ажлыг эхлэх зөвшөөрөл өгнө.

17. Шаардлагатай үед төслийн дахин төлөвлөлт хийх	<ul style="list-style-type: none"> Төслийн үе шат бүрийн гүйцэтгэлийн нарийвчилсан төлөвлөгөө ач холбогдолтой, засварлагдсан, зорилгод хүрхэд дээд зэргийн үр ашигтай болсны баталгаа мөн.
Гүйцэтгэл	
18. Төслийн ажлын гүйцэтгэл	<ul style="list-style-type: none"> Ажлын үр дүн Ажлын агуулга, бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт оруулах шаардлага Гүйцэтгэлийн талаарх байнгын тайлан Төслийн багийн ажил үнэлэгдэж, зохицуулагдаж, шаардлагатай үед сайжруулах арга хэмжээнд хамрагдадаг Нийлүүлэлтийн саналын үнэ тодорхойлогдсон, нийлүүлэгч гэрээт гүйцэтгэгчийг сонгож авсан, гэрээнд гарын үсэг зурагдсан, хэрэгжилт нь эхлэсэн.
Хяналт	
19. Төслийн ажлын хяналт	<ul style="list-style-type: none"> Гүйцэтгэсэн ажил ба гарсан үр дүнг хүлээн зөвшөөрсөн тухай шийдвэр Зохицуулах арга хэмжээ, жишээ нь: дутууг засах, ажлын гүйцэтгэлийн технологи ба үйл явцад өөрчлөлт оруулах Төлөвлөгөө ба ажлын бүрэлдэхүүнийг зохицуулах Ашигтай туршлагын албан есны тайлбар Ажлын гүйцэтгэлийн чанарыг сайжруулах Төслийн ажлын гүйцэтгэлийн үр ашгийн үнэлгээ
Төгсгөл	
20. Төслийг дуусгах	<ul style="list-style-type: none"> Төслийн тухайн үе шатны бүтээгдэхүүн эсвэл ажил хүлээж авсан тухай албан есны баримтжуулсан бичиг Хамтарсан гэрээт гүйцэтгэгчийн бүтээгдэхүүн ажлыг албан есоор хүлээж авах Төслийн баримтыг архивжуулхад бэлтгэх Ажлын бүтээгдэхүүнийг үргэлжлүүлэх эсвэл дамжуулах төлөвлөгөө

Төслийн удирдагчид төслийн хэрэгжилтийн гурван талыг хариуцдаг: хугацаа, зардал ба үр дүнгийн чанар зэрэг. Төслийн удирдлагын нийтлэг зарчмын дагуу ажлын хугацааны үр ашигтай удирдлага нь нийт гурван үзүүлэлтийн амжилтын түлхүүр болохыг харуулдаг. Төслийн цаг хугацааны зааглалтууд хамгийн шийдвэрлэх байдаг. Төслийн гүйцэтгэлийн хугацаа нь нилээд саатсан үед хөрөнгийн зарцуулалт ихсэж ажлын чанар хангалтгүй болдог. Иймд төслийн удирдлагын ихэнх аргуудад гол анхаарлыг ажлын календарын төлөвлөлт ба календарчилсан төлөвлөгөөний хяналтанд хандуулдаг.

Ашигласан иом зүй:

1. Afuah A. Innovation management strategies, implementation and profits. New York: Oxford University Press 2003.
2. Heerkens G. Project management. New York: McGraw-Hill, 2002
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами М.: Высшая школа 2007
4. Н.Цэнд Төслийн менежмент УБ, 2002