

ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ի՞նչ է ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ԻՆՉ՞ՈՒ Է ԱՅՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ.....	3
ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ	13
ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐԸ	22
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ.....	24
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	26

ԻՆՉ Է ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ԻՆՉՈՒ Է ԱՅՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Ծրագրի կառավարումը պետական կառավարման մեջ ներմուծված փոփոխություններից է, որը նպատակ ունի առավել արդյունավետ դարձնել պետական կառավարումը, այն նաև արդյունավետ ռազմավարական պլանավորման կարևոր բաղադրիչ է: Ծրագրի կառավարումը նաև ժամանակակից կառավարման հիմնական ուղղություններից է [5], որտեղ պետական ոլորտի կազմակերպությունները ստիպված են հանրային ծառայությունները համապատասխանեցնել ո՛չ միայն օրենսդրական փոփոխություններին, այլև հանրային ծառայությունների մասին ընկալման փոփոխություններին, և հատկապես՝ արագ, մատչելի և որակյալ հանրային ծառայությունների պահանջին:

Պետական կառավարման առջև դրված խնդիրների վերասահմանումը կառավարման մասին գիտությունների ենթատեքստում հնարավորություն է ստեղծում ծրագրային մտածողություն ներմուծել պետական կառավարման բոլոր ոլորտներում, որոնք վերաբերում են.

- Պաշտոնական հարցեր կարգավորելուն և վարչական մարմնի հետ կապված տարբեր որոշումներ կայացնելուն.
- Տարբեր հանրային կառույցների հմտություններին համապատասխան հանրային ծառայությունների /հաճախ ստանդարտացված/ մատուցմանը.
- Պետական հաստատությունների կողմից կառավարվող հանրային գույքի խնամքին և կառավարմանը.
- Պետական կազմակերպության հաստատման և նրա զարգացման ուղղորդմանը:

Ծրագրի կառավարումը կարող է օգնել առավել մեծ ուշադրություն դարձնել քաղաքացիական ծառայության կառավարման ենթակա կարևորագույն ոլորտներին և օգնել առավել մոտիվացած լինել արտաքին զարգացումների և պետության քաղաքականության նկատմամբ: Անհրաժեշտ է արդիականացնել

Կենտրոնական կառավարման գործառույթները և նոր տեխնոլոգիաներ ներմուծելու նորամուծություններ անել պետական կառավարման համակարգում. դա է նաև նոր պետական կառավարման նպատակը: Կենտրոնական կառավարման և հանրային ծառայությունների կառավարման առավել արդյունավետ համակարգը հնարավորության կտա պետությանն ավելի լավ ծառայել իր քաղաքացիներին: Հանրային ոլորտն ավելի մեծ դժվարությունների առջև կանգնում է, երբ անհրաժեշտություն է առաջանում չափել հաջողությունները: Եթե բիզնեսում, որպես կանոն, հիմնական նպատակը շահույթն է, ապա պետական կառավարման հաստատությունների գործառույթների նպատակը քաղաքացիների կարիքները հոգալն է, իսկ սոցիալական նպատակները պետք է գերակայեն տնտեսական նպատակների նկատմամբ: Ծրագրի կառավարումը ոչ միայն հնարավորություն է տալիս պետական ոլորտին առավել արդյունավետ գործել, այլև օգնում է առավել արդյունավետ կազմակերպել ներքին հարցերը, ինչպես նաև ծառայում է, որպես գործիք տվյալ կազմակերպության հաջողությունները թե՛ պետական ղեկավար օղակներին, և թե՛ հանրությանը ներկայացնելու համար:

Ծրագրի կառավարման օգտակարությունը քաղաքացիության ոլորտի համար

- Ծրագրում ներառված բոլոր միջոցառումներում կան հստակ սահմանված դերակատարումներ և պարտականություններ՝ անկախ նրա անձնակազմի փոփոխություններից.
- Ծրագրի իրականացման ժամանակացույցը և ծախսերը հստակ սահմանված են.
- Ծրագրի համար նախատեսված ռեսուրսները բաշխված են ծրագրի ողջ տևողության կտրվածքով, և այն ուղղվում է այլ ծրագրերի, ինչն ապահովում է ռեսուրսների ավելի մեծ արդյունավետություն.
- Ծրագրի իրական ընթացքի մոնիտորինգը կարող է հակասել սահմանված ժամանակացույցին, որի արդյունքում իրականացման ընթացքում կարող են լինել շեղումներ ծրագրից, ինչի պարագայում էլ կարող են առաջարկվել իրավիճակը բարելավող գործողություններ.
- Ծրագրի կառավարման պարտականությունների բաժանումը և կանոնները հնարավորություն են տալիս ապահովել շարունակական վերահսկում.

- Ծրագրի կառավարման համակարգային մոտեցման արդյունքում ստացվում է տեղեկատվություն, որը կարող է կիրառելի լինել նաև այլ ծրագրերի համար:

Աղբյուր. Քարտուսիկովա և համահեղինակներ. (2013), Սվոզիլովա (2011)

Ծրագրերը կազմակերպությունների համար նաև ռազմավարական նպատակների հասնելու գործիք են [66]: Ծրագրի կառավարումը պետական կառավարման կարևոր բաղադրիչն է, հատկապես որ պետություններն ու նրանց կառավարությունները ունեն զարգացման ծրագրեր և զբաղվում են պետական կառավարման գործառույթների և ծառայությունների շարունակական բարելավմամբ: Հետևաբար, ծրագրի կառավարումը ոչ միայն պետական կառավարման մասն է, այն սերտորեն կապված է պետական ոլորտում փոփոխությունների կառավարման և որակի կառավարման հետ [72]:

Ծրագրի կառավարման մասին խոսելիս, անկախ տվյալ ծրագրի կախվածության մակարդակից, ծրագիր ասելով հասկանում ենք այն ջանքերը, որոնք ուղղված են սահմանափակ ժամկետներում և սահմանափակ ռեսուրսներով որևէ նպատակին հասնելուն, ինչը իրականացվում է կազմակերպության ընթացիկ աշխատանքներին զուգահեռ: «Ծրագրի կառավարումը միջոցառումների հանրագումար է, որը ներառում է հետևյալ գործընթացները. կազմակերպության պլանավորում, կազմակերպում, կառավարում և միջոցների վերահսկում՝ ուղղված համեմատաբար կարճաժամկետ նպատակի, որը սահմանվել է այլ նպատակների և վերջնանպատակի հասնելու համար» [37]: Ծրագրի կառավարման ինստիտուտը (2013) բնութագրում է *Ծրագրի կառավարումը*, որպես գիտելիքի, հմտությունների, գործիքների և տեխնոլոգիաների կիրառում՝ ուղղված կազմակերպության միջոցառումների իրականացմանը՝ նպատակ ունենալով բավարարել ծրագրի պահանջները: Ծրագրի նպատակներին հասնելու համար սահմանվել է ծրագրի կառավարման երեք անհրաժեշտ պայման.

- Ժամանակ – ենթածրագրերի հաջորդականությունը պլանավորելու սահմանաչափ.

- միջոցների առկայություն, որոնք հատկացվում են ծրագրի իրականացման համար և շարունակաբար օգտագործվում են.
- ծախսեր - միավոր ժամանակում ֆինանսական ռեսուրսի օգտագործման վկայություն:

Ծրագրի տեսակները

- Հիմնական ծրագրեր/ ներդրումային ծրագրեր
Առաջարկվող ներդրումային ծրագրերի նախապատրաստման, իրականացման, ֆինանսավորման և արդյունավետ գործարկման համար անհրաժեշտ են մի շարք տեխնիկական և տնտեսական ուսումնասիրություններ, (շինարարության ոլորտում արվող ներդրումները հաճախ պահանջում են ճարտարապետական և բնապահպանական ուսումնասիրություններ).
- Ոչ ներդրումային ծրագրեր
Կազմակերպություն, համակարգ, վերապատրաստման ծրագրեր՝ առավել ուշադրություն դարձնելով նորարարության, know-how-ի, խորհրդատվության վրա, որն ավելի հեշտ է կառավարել քան ներդրումային ծրագրերը.
- Խառը ծրագրեր
Ներառում է և ներդրումային և ոչ ներդրումային ծրագրեր:

Աղբյուր. Բարպոսիկովա և համահեղինակներ (2013) էջ 17

Պետական ծրագրերն ունեն նաև գործնական սահմանում. Ծրագիր, որը նախաձեռնվում է, կառավարվում կամ ղեկավարվում է մեկ կամ մի քանի պետական ֆինանսավորում ունեցող կազմակերպությունների կողմից: Պետական ծրագիրը ծառայում է հանրային շահին [25]:

Ծրագրի կառավարումն անկասկած, ժամանակակից պետական կառավարման հիմնական և ամենաօգտակար գործիքներից մեկն է: Հանրային ծառայության կամ պետական կառավարման տեսանկյունից դիտարկելու պարագայում, չկա նմանօրինակ ծրագրերի կառավարման առավել տրամաբանական մոդել: Տարբեր երկրների պետական կառավարման փորձի մեջ կարելի է դասակարգել վեց բնագավառ՝ պետական ծրագրերի ամբողջական

կառավարում, կազմակերպչական բաղադրիչներ, կառավարման գործընթացներ և մեթոդաբանություն, գիտելիքի կառավարում, պետական ծրագրերի դերակատարներ, և պետական ծրագրերի կառավարման համակարգ [24]:

Ծրագրի ցիկլը	Ծրագրի կառավարման հմտությունների ոլորտը
<ul style="list-style-type: none"> • Մեկնարկ • Պլանավորում • Համակարգում • Մշտադիտարկում • Ամփոփում 	<ul style="list-style-type: none"> • Ծրագրի ինտեգրման կառավարում • Ծրագրի ոլորտի կառավարում • Ժամանակի կառավարում • Ծախսերի կառավարում • Որակի կառավարում • Մարդկային ռեսուրսների կառավարում • Հաղորդակցություն ծրագրի շրջանակներում • Ռիսկի կառավարում

Ո՞ր դեպքերում կարելի է կիրառել ծրագրի կառավարումը

Որոշ հանրային ծառայության ոլորտներ, իրենց էությամբ կրում են ծրագրային բնույթ օր՝ մշակութային ծրագրերը՝ թատերական ներկայացման պրեմիերան, համերգը երաժշտական հաստատությունում, կամ ցուցահանդեսը արվեստի պատկերասրահում: Իրավիճակը նույնն է այն ծրագրերի առումով, որոնք կապված են առողջապահության համակարգի խթանման, հանցագործության կամ հանրային կյանքի այլ պաթոլոգիկ երևույթների կանխման հետ: Ծրագրեր ճիշտ համակարգման և ծրագրի կառավարման մեթոդաբանության համաձայն գործելու պարագայում պետական կազմակերպությունների աշխատանքը կարող է դառնալ առավել արդյունավետ: Սա հատկապես կարևոր է, երբ կազմակերպությունը միաժամանակ իրականացնում է մի շարք նմանօրինակ նախաձեռնություններ:

Հանրային ծառայությունների ընթացիկ աշխատանքների մեծ մասը, հատկապես դասական իրավունքի կառավարման ոլորտում, ծրագրային բնույթ չեն կրում, բայց կարող են կյանքի կոչվել ծրագրերի իրականացման միջոցով: Իսկ հանրային ծառայությունների մի զգալի մասին կարող է ծրագրային բնույթ

հաղորդվել . հստակ նպատակ, սահմանված շրջանակներ, ժամանակացույց և միջոցներ: Նման մոտեցմանը կարելի է հանդիպել, հատկապես, երբ ուղիներ են փնտրում ծառայությունների մատուցումը, նրանց որակը բարելավելու, միջոցներն առավել արդյունավետ ձևով օգտագործելու, գործող ձևերում փոփոխություններ ներմուծելու, ինչպես նաև քաղաքացիներին հանրային ծառայություններ մատուցելու ուղղությամբ:

Վերը նշված երկու իրավիճակներում էլ ծառայությունների կազմակերպիչը՝ բյուջետային միջոցները կառավարողը, կարող է որոշել ծրագրային գործունեություն ներառել հանրային ծառայությունների մատուցման համար պատասխանատու հաստատության գործունեության մեջ: Սա, որպես կանոն, նշանակում է գումարների հատկացում հանրային ծառայության հատուկ բնագավառներում նախագծերի իրականացմանը աջակցելու համար:

Պետական ծրագրերի կառավարման յուրահատուկ բնույթը

Պետական ոլորտի ծրագրերի կառավարումը համարվում է զգալիորեն ավելի բարդ, քան՝ մասնավոր ծրագրերի կառավարումը: Պետական ծրագրերն առավել ենթակա են արտաքին գործոններին, քան՝ մասնավորները: Պետական նախագծերում զգալիորեն մեծ է նաև շահառուների թիվը, որոնց շարքում ամենագլխավոր շահառուները համայնքներն են, ում համար էլ իրականացվում են այս ծրագրերը [25]: Պետական կազմակերպությունները առավել բյուրոկրատական են [9]: Հաջողության չափանիշները կարող են տարբեր լինել տարբեր պետական ծրագրերի համար, բացի ֆինանսական գործոնից, նրանք կարող են ներառել այնպիսի գործոններ, ինչպիսին են համայնքների բավարարվածությունը, որոշ ոլորտային գործունեության առաջընթացը, կամ խոցելի սոցիալական խմբերի նախասիրությունների բավարարումը [25]:

Ծրագրի կառավարման դերակատարները - երեք կատեգորիա

- **Որոշումներ կայացնողներ**, որոնք ազդում են իրենց կազմակերպություններում իրականացվող ծրագրի կառավարման ընդհանուր նպատակների, կառուցվածքի և գործընթացների վրա
- **Ծրագրի կառավարման մեջ ուղղակիորեն ներգրավված անձինք**, օրինակ՝ ծրագրի ղեկավարներ ու հովանավորներ
- **Ծրագրի թիմի անդամներ**, ովքեր ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն ենթակա են ծրագրի ղեկավարներին

Աղբյուր. Գասիկ 2016

Ծրագրի ղեկավարները, ծրագրի թիմի մյուս անդամները և որոշումներ կայացնող պաշտոնյաները, ովքեր պատասխանատու են պետական հաստատություններում ծրագրերի կառավարման ընդհանուր գործընթացի կազմակերպման համար, պետք է անցնեն վերապատրաստումներ, որոնք տարբերվում են մասնավոր ընկերություններում անցկացվող վերապատրաստումներից [25]: Ծրագրերի ղեկավարները կարևոր դերակատարում ունեն ծրագրերի հաջողության մեջ, հետևաբար, առավել մեծ ուշադրություն է պետք դարձնել պետական հատվածում աշխատող անձանց առանձնահատկությունների վրա: Նրանք հանդիպում են յուրօրինակ խնդիրների, այդ թվում՝ կատարողականի և պարզևատրման միջև կապի հստակություն, երկարակետության նկատմամբ կողմնակալ փոխհատուցման համակարգ, թիմի անդամներին ընտրելու դժվարություն՝ հիմնվելով տարբեր միջավայրում աշխատելու և ընդհանուր փորձի վրա, հաճախ՝ անտեղյակություն արդյունքներին միտված մոտեցումներից [2014]:

Պետական ոլորտի ծրագրի ղեկավարի հմտությունները

Իրավիճակային հմտություններ	Վարքագծային հմտություններ	Տեխնիկական հմտություններ
<p>Նախագծի, ծրագրի իրականացում</p> <p>Շահառուների վերլուծություն և կառավարում</p> <p>Քաղաքական աջակցությունն ու ընդդիմությունը վերլուծելու կարողություն</p> <p>Գրասենյակի ներսում և նրանից դուրս ամենատարբեր անհատների և խմբերի հետ համագործակցություն</p> <p>Քաղաքականություն մշակողների կողմից առաջադրված քաղաքականության իրականացում</p> <p>Իրավական և մշակութային հարցերի համապատասխան ընկալում</p> <p>Կազմակերպչական հարցերի էթիկային և հանրային շահի գիտակցում, ինչպես նաև մտահոգություն՝ հանրային վստահության</p>	<p>Ազնվության, բարեվարքության և առաքինության բարձր չափանիշներ</p> <p>Կազմակերպության տարբեր միջոցառումներում էթիկայի փորձի խթանում</p> <p>Հաշվետվողականություն</p> <p>Հանրությանը ծառայելու մոտիվացիա, ներառյալ աշխատակիցներին խրախուսելը, որպեսզի նրանք արժևորեն հանրային ծառայությունները, ինչպես նաև անձնական պատասխանատվության դրսևորում որակյալ հանրային ծառայությունների նկատմամբ</p> <p>Առաջնորդություն. որոշումներ կայացնելու ունակություն և նախագիծը նպատակաուղղելու կարողություն՝ անգամ տարբեր շահագրգիռ կողմերի ճնշման ներքո</p> <p>Ներգրավվածություն և շահագրգիռ վերաբերմունք</p>	<p>Ծրագրի կառավարման հմտություն</p> <p>Շահագրգիռ կողմեր</p> <p>Ծրագրի պահանջներ և նպատակներ</p> <p>Ռիսկ և հնարավորություն</p> <p>Ծրագրի կազմակերպում</p> <p>Թիմային աշխատանք</p> <p>Խնդիրների լուծում</p> <p>Ծրագրի կառուցվածք</p> <p>Ծրագրի շրջանակներ և արդյունքներ</p> <p>Տևողություն և ծրագրի փուլեր</p> <p>Միջոցներ</p> <p>Ծախսեր և ֆինանսներ</p> <p>Գնումներ և պայմանագրեր</p> <p>Փոփոխություններ</p> <p>Վերահսկում և հաշվետվություններ</p> <p>Տեղեկատվություն և փաստաթղթավորում</p> <p>Հաղորդակցություն</p> <p>Մեկնարկ</p>

վերաբերյալ	Ինքնակառավարում	Եզրափակում
<p>Իշխանության, իրավասության և ազդեցության լծակներ կիրառում՝ ծրագրի նպատակներին հասնելու համար</p>	<p>Հետևողականություն . որոշումներ կայացնելու և դրանք հաստատական իրականացնելու կարողություն</p>	<p>Ճնշման տակ աշխատելու կարողություն</p>
<p>Համահունչ մնալ օրենքի, կանոնակարգի, քաղաքականության և միտումների հետ</p>	<p>Պատրաստակամություն</p> <p>Ստեղծագործական մոտեցում . առաջիկայում տարբեր իրավիճակներ պատկերացնելու /մարտահրավերները, հնարավորությունները, և այլն/ և ստեղծագործ մոտեցումներ գտնելու ունակություն</p>	<p>Ճիշտ ժամանակին ճիշտ առաջնահերթություններ սահմանելու կարողություն.</p>
<p>Ջանքերի գործադրում մի քանի շահառուների հետ համագործակցելու, գործընկերության խոչընդոտները հաղթահարելու ուղղությամբ:</p>	<p>Արդյունքին միտված</p>	<p>Պարզևատրման համակարգեր ստեղծելու և իրականացնելու հմտություն՝ ապահովելով կատարողականի հետ նրանց համապատասխանությունը</p>
<p>Բազմազանության մասին իրազեկվածություն</p>	<p>Արդյունավետություն . բյուրակրատական դրսևորումների և քաջքշուկների պայմաններում գործելու ունակություն</p>	<p>Ծրագրի թիմի անդամ ընտրելելու ունակություն՝ հիմնվելով նրանց փորձառության վրա</p>
<p>Անընդմեջ կազմակերպում</p>	<p>Խորհրդատվություններ</p>	<p>Մասնագիտական հմտություններ պետական կառավարման ոլորտում</p>
<p>Այն բնագավառի իմացություն, որում գործում է կազմակերպությունը</p>	<p>Բանակցություններ</p>	<p>Կազմակերպության քաղաքականությունը հետևողականորեն կիրառելու ունակություն</p>
<p>Անձնակազմի կառավարում</p>	<p>Կոնֆլիկտներ և ճգնաժամեր</p>	<p>Միջգերատեսչական փորձից ստացված հմտություններ. վերլուծել և կիրառել այլ կազմակերպություններից սովորած դասերը</p>
<p>Առողջություն, անվտանգություն, ապահովություն և շրջակա միջավայր</p>	<p>Հուսալիության</p> <p>Արժեքների գնահատում</p> <p>Էթիկա</p>	<p>Ֆինանսական կառավարում, ներառյալ բյուջեին վերաբերող գործընթացում կազմակերպության, կառավարման բաժինների, օրենսդիր</p>

<p>Ընդհանուր ֆինանսներ</p> <p>Ընդհանուր իրավական գիտելիքներ</p> <p>Ասոցիացիայի ստեղծում՝ համայնքի զարգացման իմացությամբ և համագործակցային հարաբերություններ հաստատելու կարողությամբ</p>		<p>մարմնի դերակատարումները հասկանալու ունակությունը</p> <p>Սարքավորումներ, պարագաներ կամ ծառայություններ ձեռք բերելու վերաբերյալ հստակ որոշումներ կայացնելու կարողություն և պետական գնումների կանոնակարգերի մասին իմացություն</p> <p>Երկարաժամկետ մտածելու կարողություն. արդյունավետ ռազմավարություն առաջարկելու կարողություն</p> <p>Որոշումներ կայացնելիս բոլոր հանգամանքները /օր,՝ իրավական հարցեր, քաղաքական և կազմակերպչական իրավիճակ, լրատվամիջոցներ, հատուկ շահեր/ հաշվի առնելու ունակություն</p>
---	--	---

Աղբյուրը. Զալոչա և համահեղինակներ. (2014)

Պետական ոլորտի ծրագրերի ղեկավարները պետք է նաև ավելի մեծ ուշադրություն դարձնեն պետական ոլորտի կազմակերպությունների համար հատուկ կարևորություն ունեցող խնդիրներին.

- գնումների կառավարման բարդությունը և զարգացած կառավարման կառուցվածքը նշանակում են, որ գնումների եղանակներն ու ընթացակարգերը, որպես կանոն, սահմանվում են գնումների և

ծրագրերի կառավարման համար պատասխանատու հաստատություններից դուրս.

- թափանցիկությունը պետական հաստատությունների հիմնական առանձնահատկություն է, ուստի նախագծի ղեկավարները պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնեն հաղորդակցության ձևին և բովանդակությանը: Հաղորդակցության կառավարումը սերտորեն կապված է շահառուի կառավարման գործընթացի հաջողության հետ:

ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Ծրագրի կառավարման մեթոդների մասին խոսելիս, անհրաժեշտ է հաշվի առնել պետական ոլորտի առանձնահատկություններն ու համապատասխան գործիքները, դրանք համատեղել ցանկալի արդյունքների հետ՝ թե՛ քաղաքացիական ծառայողների, և թե՛ շահառուների համար առավելագույն օգուտ ստանալու նպատակով: Ծրագրի կառավարումը, անկասկած, ունի մի շարք առավելություններ, որոնք մի կողմից հնարավորություն են տալիս առավել արդյունավետ և արդյունքների վրա հիմնված աշխատանք իրականացնել պետական կառավարման շրջանակներում, իսկ մյուս կողմից՝ ավելի արդյունավետ հոգալ հանրային ծառայությունների շահառուների կարիքները, ինչպես նաև, բավարարել պետության քաղաքացիների ընդհանուր խմբի ակնկալիքները՝ կապված պետական մարմինների գործունեության հետ:

Ծրագրի կառավարման մեթոդներ /գործիքներ/ եղանակներ

- **Հնարավորության ուսումնասիրություն.** այն նախորդում է ծրագրին, ապա ծառայում, որպես գործիք՝ ծրագիրն իրականություն դարձնելու համար: Հնարավորության ուսումնասիրությունը պետք է հաշվի առնի ներքին՝ ծրագիրն իրականացնող կազմակերպության ներսում և արտաքին՝ ծրագիրը ստանձնած կազմակերպությունից դուրս

իրավիճակը (օր.շուկայում ակնկալվող զարգացումները):

- **Տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորման ուսումնասիրություն /վերլուծություն/.** ներկայացնում է ծրագրի բոլոր տարբերակների մանրամասն վերլուծության և գնահատման արդյունքները:
- **Տրամաբանական շրջանակի մեթոդ.** այս մեթոդը կարող է օգտագործվել ծրագրի յուրաքանչյուր փուլում: Մեթոդի կիրառմամբ հնարավոր է նախագիծը և նրա բոլոր հիմնական փոփոխական բաղադրիչները (նպատակը, վերջնարդյունքը, հիմնական գործողությունները, նախադրյալները, ռիսկերը) պարզ, հստակ, ճշգրիտ, ամբողջական, մատչելի ձևով ներկայացնել շահառուներին:
- **Աշխատանքի տրոհման մեթոդ (WBS).** ներկայացնում է ծրագրի տրոհումը / բաժանումը փոքր մասերի/: Մեթոդի նպատակն է հստակ և հասկանալի ձևով նախագծել, դասակարգել և տրամաբանորեն կազմավորել նախագծի մեծաքանակ առաջադրանքները (գործողություններ, միջոցառումներ):
- **Փաստացի կատարված աշխատանքի ծավալի գնահատման մեթոդ (EVM).** սա ծրագրի կառավարման համակարգ է, որը վերահսկում է ժամկետների համապատասխանությունը ծախսերին:

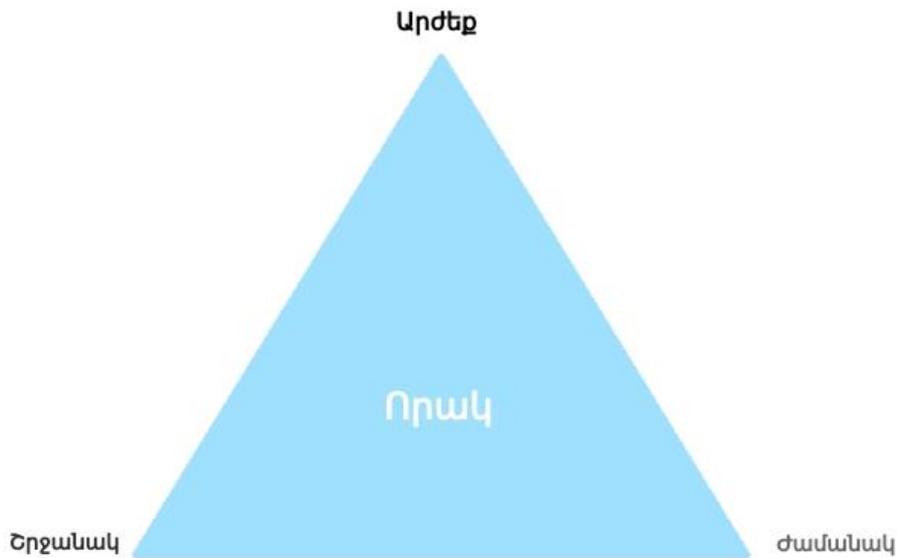
Աղբյուրը. Բարդոսիկովա և համահեղինակներ (2013) էջ 17

Եռակի սահմանափակում.

Ծրագրի կառավարումն իրականացնելիս կարևոր է անդրադառնալ Ծրագրի կառավարման *Եռակի սահմանափակմանը*: Սա վերաբերում է երեք պահանջների՝ արդյունքների, ժամանակի և ռեսուրսների օպտիմալ հավասարակշռմանը: Այն նաև սահմանում է նախագծի ձևաչափը, ժամանակացույցը և ծախսերը՝ պայմանավորված բոլոր երեք նպատակներին միաժամանակ հասնելու պահանջով [62]:

Ծրագրերը պետք է իրականացվեն նախանշված ծախսերի շրջանակներում՝

- ծրագրերը պետք է հանձնվեն ժամանակին.
- ծրագրերը պետք է իրականացվեն նախապես համաձայնեցված շրջանակներում՝ ոչ ավել, ոչ պակաս.
- ծրագրերը պետք է բավարարեն պատվիրատուի՝ որակի վերաբերյալ պահանջները:



Եռակի սահմանափակում

Աղբյուրը. <https://www.projectsmart.co.uk/understanding-the-project-management-triple-constraint.php>

Երեք սահմանափակումներն իրարից անկախ են: Նրանցից ոչ մեկը չի կարող փոփոխվել առանց ազդելու մյուս մեկ՝ կամ երկու խոչընդոտների վրա: Օրինակ, եթե ծրագրի շրջանակները ընդլայնվել են, ապա, հավանական է, որ նրա տևողությունը երկարի և արժեքը՝ մեծանա: Նույն տրամաբանությամբ, առավել վաղ ժամկետում ծրագիրն ավարտելը կա՛մ կպահանջի ավելի մեծ գումար, կա՛մ կլինի առավել հավանոտ: Բոլոր երեք սահմանափակումների հետ կապված ակնկալիքները բավարարելու դժվարությունը երբեմն արտահայտվում է հետևյալ երեքից՝ երկուսի ընտրությամբ /ժամանակացույց, ծրագրի շրջանակներ, ծախս/. Երեք ցանկալի որակներից հնարավոր է ապահովել միայն երկուսը: Եթե, օրինակ, կազմակերպությունը ցանկանում է պահպանել բյուջեի հնարավոր ցածր շեմը, ապա ծրագիրն ավարտին հասցնելը, ամենայն հավանականությամբ, կտևի ավելի երկար կամ կլինի ավելի ցածր որակի:

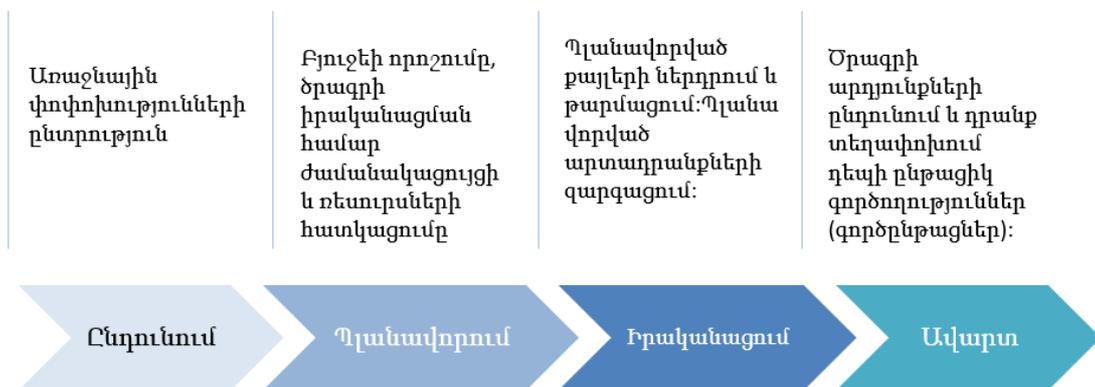
Եռակի սահմանափակում նշանակում է յուրաքանչյուր սահմանափակման հավասարակշռումը՝ հաջող արդյունք արձանագրելու նպատակով: Նախագծի ընթացքում, ծրագրի ղեկավարը կարող է եզրահանգել, որ ցանկացած

փոփոխությունն ազդում է սահմանափակումներից մեկի կամ մի քանիսի վրա: Միջոցների օգտագործումն (աշխատակազմի ծախսերը) աստիճանաբար ավելանում է զուգահեռ այն բանի, որ նախագծի մեկնարկային փուլից հետո այն մտնում է աշխատանքի պլանավորման, կազմակերպման և կատարման փուլ: Այնուհետև, այն կտրուկ նվազում է, քանի որ ապահովվում են նախագծի նախատեսվող արդյունքները, և այն մոտենում է ավարտին: Նախագծի ընթացքում փոփոխվում է նաև «դիմադրություն»-ը՝ կապված նախագծի ընթացքում տեղ գտած լրացուցիչ փոփոխությունների և անորոշության ռիսկերի նկատմամբ զգայունության հետ [5]:

Ծրագրի կառավարման փուլերի համադրումը արդյունավետ գործիքների հետ.

Ծրագրի փուլերը կարող են տարբեր լինել, բայց հիմնականում դրանք չորսն են՝ նախաձեռնում, պլանավորում, իրականացում և ամփոփում:

Ծրագրի կառավարման փուլերը



Առաջին կարևոր քայլը վերաբերում է նախագծեր ընտրելու և իրականացվելիք միջոցառումները սահմանելու մեթոդին: Նախագծի առաջարկները /նախաձեռնությունները պետք է գնահատվեն՝ հաշվի առնելով իրականացման հետ կապված ռիսկերը (ծախսերը, ժամանակացույցը, անհրաժեշտ ռեսուրսները) և նրանց ազդեցությունը կազմակերպության վրա: Նախագծերն այդ հիմքով դիտարկելու պարագայում, պետք է ընտրվեն այն նախագծերը /նախաձեռնությունները/, որոնք առավելագույն ազդեցություն կունենան կազմակերպության վրա, մյուս նախագծերը պետք է հետաձգվեն: Բացի այդ, որպես գնահատման մաս, նպատակահարմար է կազմել, այսպես կոչված,

արագ բարելավումների ցանկ: Դրանք այն փոփոխություններն են, որոնք դյուրին է իրականացնել, բայց որոնք սահմանափակ ազդեցություն են ունենում կազմակերպության վրա: Եթե սա դիտարկում ենք փոփոխությունների կառավարման տրամաբանության շրջանակներում, ապա կարճաժամկետ ձեռքբերումները մոտիվացնում են աշխատակիցներին և խթանում նրանց աշխատանքը՝ ավելի բարդ և տևական նախագծերի վրա աշխատելիս:

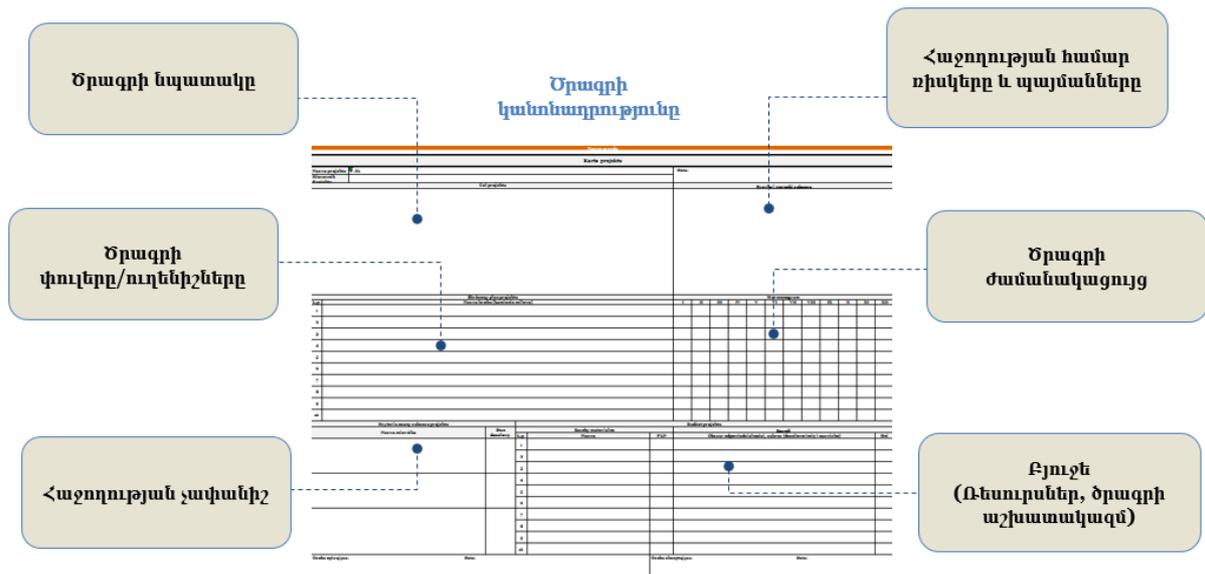
Ծրագրի կառավարման մեթոդները պետական ոլորտում հիմնականում կիրառվում են խոշոր ներդրումային նախագծերի համար, հատկապես՝ հետևյալ փուլերում. նախագծի պլանավորում, նախագծի սահմանում, դրամաշնորհային հայտի գործընթաց, նախագծի հաստատում, նախագծի իրականացում, ֆինանսական աջակցության ներգրավում, անցում դեպի նախագծի կառավարում, վերջնական գնահատում, ծառայության մատուցում, բողոքների և խնդիրների կարգավորում, նախագծի ավարտ, նախագծի որակի կառավարում, փոփոխության կառավարում, ռիսկերի կառավարում, նախագծի հրապարակայնություն, գրառումների հաշվառում, և փաստաթղթերի արխիվացում և այլն [5]:

Սկզբում պետք է տեսականորեն սահմանվեն ռազմավարական նախագծերը և նրանց շրջանակները, ապա՝ այն գործիքները, որոնք պետք է օգտագործվեն ծրագրի կառավարման մեջ: Այնուհետ պետք է մշակվեն նախագծային առաջարկներ, որոնք ուղղված են կազմակերպության նպատակների իրականացմանը, ընտրվեն առաջնահերթ ծրագրերն ու առաջադրանքները, ինչպես նաև դրանց համար պատասխանատու անձինք: Այս փուլում աշխատանքի արդյունքը ռազմավարական նախագծերի համար առաջարկվող ցուցակն է, ինչպես նաև նախագծերի կանոնադրությունների համար ներկայացված առաջարկները:

Ծրագրի կանոնադրություն.

Կանոնադրությունը ծրագրի կառավարման ամենատարածված և ծրագրի կառավարումը գործնականում իրականացնելու ամենաարդյունավետ գործիքն է:

Ինչպե՞ս ղեկավարել ծրագիրը



Իրականացվող ծրագրի նպատակահարմարությունը գնահատվում է հիմնվելով հետևյալի վրա՝

- **Ծրագրի կանոնադրություն.**
- **Ծրագրի կառավարման պլան:**

Ծրագրի կանոնադրությունը պաշտոնական, որպես կանոն համառոտ (1 էջ) փաստաթուղթ է, որը նկարագրում է ամբողջական ծրագիրը, ներառյալ նրա նպատակները, դրանց հասնելու եղանակները և ծրագրի շահառուներին: Այն ծրագրի պլանավորման կարևորագույն գործիք է, քանի որ ծրագրի իրականացման ողջ ընթացքում օգտագործվում է, որպես «փաստաթուղթ»՝ ամփոփելով ծրագրի մասին ամենակարևոր տվյալները: Այն ներկայացնում է ծրագրի շրջանակները, նպատակները և մասնակիցներին: Այն սահմանում է մասնակիցների (ծրագրի թիմի անդամների) դերերն ու պարտականությունները, ուրվագծում՝ ծրագրի նպատակները: Կանոնադրությունը սահմանում է նաև ծրագրի ղեկավարի իրավասության շրջանակները:

Ծրագրի կանոնադրության հիմնական առավելությունն այն է, որ այն հստակ սահմանում է նախագծի սկիզբն ու ավարտը: Սա նախագծի պաշտոնական արձանագրությունն է, տեղեկանք և անմիջական գործիք ծրագրի ղեկավարի (ղեկավարների) համար՝ ընդունելու, վերահսկելու ծրագիրը և նրանում

ներգրավելու համար: Կանոնադրությունը թույլ է տալիս սահմանել ներքին պայմանագիր՝ նշելով, թե ինչ, ինչպես և երբ պետք է իրականացվի: Կանոնադրության մշակումը հնարավորություն է տալիս գործակցային պայմաններ ձևավորել ծրագրի թիմի անդամների և կազմակերպության ղեկավարների միջև: Ծրագրի իրականացման ընթացքում ծրագրի թիմը և նրա շահառուները կարող են հղում անել ծրագրի կանոնադրությանը: Ծրագրի կանոնադրությունը կարող է նաև շրջանառվել կազմակերպության ներսում՝ ծրագրին մասնակից անձանց մոտ պատասխանատվության զգացում ստեղծելու նպատակով:

Այն պետք է անդրադառնա հետևյալ երեք հիմնական հարցերին [61]

- Ո՞րն է ծրագրի էությունը: Որո՞նք են ծրագրի վերջնանպատակը և նպատակները: Ինչպե՞ս ենք մենք պլանավորում հասնել վերջնանպատակին և նպատակներին:
- Կանոնադրությունը պետք է տա ծրագրի վերաբերյալ ընդհանուր պատկերացում: Այն պետք է ներկայացնի ծրագրի կարևորությունը և/կամ գոյության պատճառը ծրագրում ներգրավված յուրաքանչյուր անձին՝ թիմից մինչև ծրագրի ղեկավար, շահառուներ և այլն:
- Կանոնադրությունը պետք է գործի, որպես պայմանագիր ծրագրի հիմնական շահառուների և ծրագրի թիմի միջև: Այն պետք է հստակ սահմանի ծրագրում ընդգրկված յուրաքանչյուր կողմի պարտականությունները:

Ծրագրի կառավարման պլանը ավելի երկար և մանրակրկիտ փաստաթուղթ է: Այն պաշտոնական, հաստատված փաստաթուղթ է, որը ուղեցույց է հանդիսանում ծրագրի իրականացման և վերահսկան գործընթացում: Այն մանրամասն բացատրում է, թե ինչպես և երբ պետք է իրականացնել ծրագրի նպատակները, և ներկայացնել այն հիմնական արդյունքը, նվաճումները, գործողությունները, միջոցները, որոնք պահանջվում են ծրագրի շրջանակներում: Փաստաթուղթը պարունակում է նաև այն հիմնական առաջարկները, որոնք վերաբերում են ծրագրի իրականացման մանրամասներին, ինչպես օրինակ՝

գործընթացների ցանկը, որը հաստատվել է թիմի կողմից, ինչպես նաև ծրագրի կառավարման ընթացքում նրանց կողմից արված ներդրումների և ապահոված արդյունքների ցանկը: Պլանը ներառում է նկարագրություն, թե ինչպե՞ս և ի՞նչ գործիքներով, մեթոդներով և եղանակներով է կառավարվում ծրագիրը, և թե ինչպե՞ս է այն կառավարվում և գնահատվում [49]:

- Արժեքը, որին նպատակաուղղված է ծրագիրը
- Ծրագրում ներգրավված անձանց պարտականությունները
- Կազմակերպչական կառուցվածքը
- Ակնկալվող արդյունքի համար անհրաժեշտ աշխատանքի բնույթը և ջանքերը
- Ակնկալվող արդյունքի ապահովման համար անհրաժեշտ փուլերը, գործողությունները և առաջադրանքները
- Աշխատանքի բաժանման կառուցվածքի սահմանում
- Ակնկալվող արդյունքի ապահովման համար անհրաժեշտ միջոցների բաշխում
- Ծրագրի ժամանակացույցը և կարևորագույն ձեռքբերումները
- Ծրագրի բաղադրիչների փաստաթղթավորում

Այն բանից հետո, երբ ղեկավարությունը հաստատում է ծրագրի կանոնադրությունը, ծրագրի ղեկավարը պատրաստում է ծրագրի պլանը, որը ցույց է տալիս, թե ինչպես կարելի է հասնել հաստատված ծրագրի նպատակներին: Թե՛ նախագծի կանոնադրությունը, և թե՛ ծրագրի պլանը կարևոր են ծրագրի ողջ ընթացքում: Ծրագրի կանոնադրությունը առանցքային է ծրագրի իրականացման ողջ փուլի ընթացքում, և ուղեցույց՝ նրա ղեկավարման համար: Ծրագրի պլանը դառնում է ճանապարհային քարտեզ կամ ծրագրի ձեռնարկ, որտեղ մանրամասն շարադրված են «ինչպես» և «հաջորդը» հրահանգները [49]:

Ծրագրի կանոնադրությունն ու ծրագրի պլանը օգտագործելու առավելությունները նույնն են: Երկուսն էլ օգնում են բարելավել ծրագրի գործընթացները, ներառյալ նրա վերահսկման գործընթացը: Ծրագրի կանոնադրությունը օգնում է նաև պայմանագիր կնքել շահառուների միջև, սահմանել և բարելավել հաղորդակցությունը բարձրագույն ղեկավարության ու ծրագրի թիմի միջև և նախանշել նախագծի սկզբնական կառուցվածքն ու շրջանակները, մինչդեռ՝ ծրագրի պլանը ապահովում է ծրագրի արդյունքների ստացումը ժամանակին և ըստ սահմանված բյուջեի [49]:

Ծրագրի կանոնադրության առաջարկվող ձևանմուշ

Ծրագրի կանոնադրությունը														
Ծրագրի անվանումը/Ծրագրի դեկլարացիան		Մնացորդ												
Ծրագրի նպատակը		Հաստատության սխալներ ու պայմանները												
Ծրագրի հարկատու նպատակի ֆունկցիոնալությունը		Օրվա վայրը												
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
1	Ծրագրի աշխատակազմի ստեղծում և պատասխանատվությունների վերազրուցում													
	Ծրագրի կանոնադրության պատրաստում													
2	Ծրագրի ժամկետների, բյուջեի և նպատակների պատրաստում													
3	Ծրագրի իրականացման զարգացում													
4	Գործընկերների, համակարգող մարմինների և շահատուների հետ խորհրդատվություններ													
5	Նախագծի վերանայում և հաստատում													
6	Առաջնորդության հավանություն ստանալը													
7	Ծրագրի վերջնական տարբերակի մշակում													
8	Ծրագրի աշխատակազմի և փորձագետների կողմից մանրամասն տեղեկատվության և նյութերի մշակում													
9	Առաջնորդության հաստատում													
10	Նախագծի տեղեկատվությունը և գրաչափարարությունը													
Ծրագրի հաշվառության չափաբանի օգտագործումը														
Ցուցիչի անվանում	Ծրագրի հաշվառության չափաբանի օգտագործումը	Կյանքի անվանում			Ծրագրի բյուջե			Մշակման փուլեր						
		Արժույթ			Պատասխանատվության շրջանակ(ներ) (անվանում)						Օր			
		1	2	3	Ծրագրի աշխատակազմի առաջնորդ									
		4	5	6	Անձինք, ովքեր պատասխանատու են արժանիքահեն և կազմակերպչական առկայությունների, համակարգումների, ենթակառուցվածքային հենքերի կազմակերպմանը									
		7	8	9	Քարտեզ է որ յուրաքանչյուր աշխատակազմի անդամ									
		10	11	12	պատասխանատվության շրջանակ պետք է ունենա: Գործողություն հենքը ուղղորդվում են համառոտ ծրագրի օրակարգի:									
		13	14	15										
		16	17	18										
		19	20	21										
		22	23	24										
		25	26	27										
		28	29	30										
		31	32	33										
		34	35	36										
		37	38	39										
		40	41	42										
		43	44	45										
		46	47	48										
		49	50	51										
		52	53	54										
		55	56	57										
		58	59	60										
		61	62	63										
		64	65	66										
		67	68	69										
		70	71	72										
		73	74	75										
		76	77	78										
		79	80	81										
		82	83	84										
		85	86	87										
		88	89	90										
		91	92	93										
		94	95	96										
		97	98	99										
		100	101	102										
		103	104	105										
		106	107	108										
		109	110	111										
		112	113	114										
		115	116	117										
		118	119	120										
		121	122	123										
		124	125	126										
		127	128	129										
		130	131	132										
		133	134	135										
		136	137	138										
		139	140	141										
		142	143	144										
		145	146	147										
		148	149	150										
		151	152	153										
		154	155	156										
		157	158	159										
		160	161	162										
		163	164	165										
		166	167	168										
		169	170	171										
		172	173	174										
		175	176	177										
		178	179	180										
		181	182	183										
		184	185	186										
		187	188	189										
		190	191	192										
		193	194	195										
		196	197	198										
		199	200	201										
		202	203	204										
		205	206	207										
		208	209	210										
		211	212	213										
		214	215	216										
		217	218	219										
		220	221	222										
		223	224	225										
		226	227	228										
		229	230	231										
		232	233	234										
		235	236	237										
		238	239	240										
		241	242	243										
		244	245	246										
		247	248	249										
		250	251	252										
		253	254	255										
		256	257	258										
		259	260	261										
		262	263	264										
		265	266	267										
		268	269	270										
		271	272	273										
		274	275	276										
		277	278	279										
		280	281	282										
		283	284	285										
		286	287	288										
		289	290	291										
		292	293	294										
		295	296	297										
		298	299	300										
		301	302	303										
		304	305	306										
		307	308	309										
		310	311	312										
		313	314	315										
		316	317	318										
		319	320	321										
		322	323	324										
		325	326	327										
		328	329	330										
		331	332	333										
		334	335	336										
		337	338	339										
		340	341	342										
		343	344	345										
		346	347	348										
		349	350	351										
		352	353	354										
		355	356	357										
		358	359	360										
		361	362	363										
		364	365	366										
		367	368	369										
		370	371	372										
		373	374	375										
		376	377	378										
		379	380	381										
		382	383	384										
		385	386	387										
		388	389	390										
		391	392	393										
		394	395	396										
		397	398	399										
		400	401	402										
		403	404	405										
		406	407	408										
		409	410	411										
		412	413	414										
		415	416	417										

հանգրվանի ելքի մոտ և հիմնված են յուրաքանչյուր հանգրվանի համար նախատեսված արդյունքների ստանդարտ ընտրացանկի վրա:

- **Չափանիշներ.** Հարցեր կամ չափորոշիչներ, որոնց հիման վրա գնահատվում է նախագիծը՝ արդյունքը որոշելու և առաջնահերթության որոշում կայացնելու նպատակով:
- **Արդյունքներ.** Արդյունքների վերանայման հանգրվան. Որոշում հաջորդ հանգրվանի համար հաստատված գործողությունների պլանի հետ միասին, նաև ակնկալվող արդյունքների ցանկը և հաջորդ հանգրվանի ամսաթիվը:

ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐԸ

Ծրագրի կառավարումը նպատակ ունի ապահովել ծրագրերի սահուն իրականացումն ու դրական արդյունքների ստացումը: Այնուհանդերձ, կան որոշ մարտահրավերներ՝ կապված ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին գործոնների հետ, որոնք կարող են ազդել ծրագրի թիմի աշխատանքի վրա: Նախ, ծրագրի նպատակներն ու վերջնանպատակները պլանավորելու և սահմանելու ներքին խնդիրները կարող են առաջ բերել ծրագրի ղեկավարության տարբեր ակնկալիքներ, որոնց բավարարումն անհնարին է ծրագրի աշխատանքային խմբի կողմից: Մեկ այլ խնդիր վերաբերում է թիմի անդամներին. անփորձ կամ համապատասխան հմտություններ չունեցող անդամների հետ աշխատելը կարող է դանդաղեցնել առաջընթացը և որոշ դեպքերում էլ՝ հանգեցնել ծրագրի անհաջող ավարտի: Անհրաժեշտ է ապահովել ռիսկերի ցածր մակարդակը ծրագրում և թիմում: Մեկ այլ մարտահրավեր է հաղորդակցությունը: Հաղորդակցության բացակայությունը կամ սխալ տեղեկատվության փոխանցումը մեծ ռիսկ է ներկայացնում ամբողջ ծրագրի համար: Դժվար է կառավարել նաև թիմի անդամների և ծրագրի ղեկավարների ակնկալիքները: Կարևորագույն խնդիրներ են նաև միջոցների առկայությունը, ժամկետները, վերապատրաստումներն ու

վճարումները . այս հարցերը պետք է կանոնավոր կերպով քննարկվեն ղեկավարության և աշխատակիցների միջև, որպեսզի ծրագիրը հաջող ավարտվելու առավելագույն շանսեր ունենա:

Ծրագրի կառավարման գլխավոր մարտահրավերները

- Թիմի արդյունավետ համակարգման անհրաժեշտություն.
- Նպատակների և խնդիրների թերի սահմանում.
- Ոչ իրատեսական ժամկետներ.
- Ծրագրի կառավարման համապատասխան համակարգչային ծրագրի ընտրություն.
- Ծրագրի անկախատեսելի և փոփոխվող շրջանակներ.
- Թիմային աշխատանքի անբավարար հմտություններ.
- Թերհաղորդակցության արդյունքում առաջ եկած կոնֆլիկտային իրավիճակներ.
- Ռիսկի կառավարում.
- Թիմային աշխատանքի մարտահրավերներ.
- Թիմի անդամների հաշվետվողականություն բացակայություն:

Աղբյուր: <https://www.proofhub.com/articles/project-management-challenges>

Ինչու՞ են որոշ ծրագրեր ձախողվում

- Ծրագրի սխալ տեղակայված նպատակներն ու շրջանակը**
- Ծրագրի իրականացման առավելությունների վերաբերյալ հիմնավորման կամ վերլուծության բացակայություն**
- Կազմակերպության ներգրավվածությունը ծրագրի իրականացմանը հարցում բավարար չէ կարիքները բավարարելու հարցում**
- Ծրագրի արդյունքների մասին մշուշոտ բնութագրություն**
- Ղեկավարության անբավարար աջակցությունը**
- Ծրագրի վատ կառավարում-ընդհատումներով համակարգում**
- Թերազնահատված բյուջե / ռեսուրսներ**
- Ծրագրի աշխատակազմում անբավարար կոմպետենցիաներ (փորձագետների բացակայություն)**
- Վատ իրականացում- ղեկավարման մեջ փոփոխությունների բացակայություն**

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ծրագրի կառավարումը կարող է ծառայել որպես արդյունավետ գործիք քաղճառայության համար, հատկապես՝ փոփոխություններ իրականացնելու ոլորտում: Շատ երկրներ կարևորել են ծրագրի կառավարման մեթոդաբանությունը արդյունավետության և արտադրողականության տեսանկյունից: Ծրագրին միտված մոտեցումը, բազմաթիվ առավելություններ է բերում պետական կառավարման ոլորտի և նրա կիրառությունը գնալով ընդլայնվում է: Ներկայումս կառավարությունները որդեգրում են ոչ միայն կառավարման գործիքներ և մեթոդներ, այլև որոշում են ծրագրի կառավարման ոլորտները [4]:

Այնուհանդերձ, կարևոր է բացահայտել ոչ միայն ծրագրի կառավարման գլխավոր առավելությունները պետական ոլորտի կազմակերպություններում, այլև՝ նրա թերությունները: Ըստ հանրային ոլորտի հաշվետվությունների, ծրագրի կառավարման հիմնական առավելությունը կարելի է համարել ծրագրի կառավարման համակարգի համապատասխանեցումը ըստ ծրագրի թիմի և անհատների պարտականությունների ու հմտությունների: Թեև, յուրաքանչյուրը, հստակ սահմանված իր անհատական պարտականությունների շրջանակում կատարում է իր աշխատանքը, թիմի անդամները պարբերական հանդիպումների և քննարկումների ընթացքում ծրագրի ղեկավարից տեղեկանում են ծրագրի ընդհանուր առաջընթացի մասին: Ծրագրի թիմի անդամների միջև տեղեկատվության փոխանակումը համապարփակ տեղեկատվական համակարգի միջոցով ավելի է խթանում վերը նշված առավելությունը: Պետական ոլորտի կազմակերպություններում ծրագրի կառավարման ամենամեծ թերությունը կարելի է համարել համեմատաբար փոքր հետաքրքրությունը վերոհիշյալ մեթոդների նկատմամբ, ինչպես նաև այն բարդությունները, որոնք առաջանում են գործող կազմակերպչական կառուցվածքի պարագայում կառավարման գործընթացում այդ մեթոդների ներմուծումից [6]:

Չնայած պետական ոլորտի կազմակերպությունները ծրագրի կառավարման ոլորտում դեռևս ունեն որոշ թերություններ, ակնհայտ է, որ անհրաժեշտ է

ուշադրություն դարձնել կառավարման այս գործիքի մշակմանը: Ծրագրի կառավարման մեթոդների կիրառումը պետական ոլորտի արդյունավետ կառավարման ձևերից մեկն է, որը նպաստում է քաղաքացիների կողմից վերահսկողության գործընթացում քաղձառայողների հաշվետվողականության մակարդակի բարձրացմանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Bartosikova R, Pitrova K, Taraba P. (2013) *Application of Project Management in Public Administration*. Economics and Management 4(7); 2013; p. 15-19. ISSN 1802-3975.
2. Bartosikova, R. (2010), *Quality improvement in Public sector through the CAF model*. In: *Public Management 2010*. Warsaw: AON.
3. Barzelay, M., & Jacobsen, A. S. (2009). *Theorizing implementation of public management policy reforms: A case study of strategic planning and programming in the European Commission*. Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, 22(2), 319–334.
4. Borins, S. (2014), *The persistence of innovation in government*. Washington, DC: Brookings.
5. Boyne, G. A., & Gould-Williams, J. S. (2003). *Planning and performance in public organizations*, Public Management Review, 5(1), 115–132.
6. Boyne, G. A., Gould-Williams, J. S., Law, J., & Walker, R. M. (2004). *Problems of rational planning in public organizations*. Administration and Society, 36(3), 328–350.
7. Bretschneider S. (1990), *Management Information Systems in Public and Private Organizations: An Empirical Test*, Public Administration Review, 50 (5).
8. Bryson, J. M., F. Ackermann, and C. Eden (2007) *Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations*, Public Administration Review 67(4):702–717.
9. Cabinet Office (2012), *Managing Successful Projects with PRINCE 2*, 2009 Edition. Third impression 2012. Norwich: TSO (The Stationery Office); 2012; ISBN: 978-0-11-331059-3.
10. Cabinet Office (2013), *Policy Managing major projects more effectively*, Cabinet Office and Efficiency and Reform Group, London, UK, <https://www.gov.uk/government/policies/managing-major-projects-more-effectively>
11. Cats-Baril W., Thompson R. (1995), *Managing Information Technology Projects in the Public Sector*, Public Administration Review, 55 (6).
12. Eadie, D. C. (1983). *Putting a powerful tool to practical use: The application of strategic planning in the public sector*. Public Administration Review, 43(5), 447–452.
13. Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
14. Ferlie, E. and E. Ongaro (2015) *Strategic Management in the Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. Abingdon, England: Routledge.
15. Gasik S. (2011), *A model of Project Knowledge Management*, „Project Management Journal”, Vol. 42, No. 3.

16. Gomes C. F., Yasin M. M., Small M. H. (2012), *Discerning Interrelationships among the Knowledge, Competencies, and Roles of Project Managers in the Planning and Implementation of Public Sector Projects*, *International Journal of Public Administration*, 35 (5).
17. Hansen, J. R., & Ferlie, E. (2016). *Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology*. *Public Management Review*, 18(1), 1–19.
18. Izdebski H., Kulesza M. (2004), *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, 3rd ed. Liber, Warszawa.
19. Jakubek-Lalik J. (2014) *Misja, cele i wskaźniki (Mission, goals, indicators in public administration)*, [in:] B. Ledzion, K. Olejniczak, J. Rok (eds.), *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*, Scholar, Warszawa (in
20. Jałocha B., Krane H.P., Ekambaram A., Prawelska-Skrzypek G. (2014). *Key competences of public sector project managers*, *Social and Behavioral Sciences*
21. Jarzabkowski, P. and S. Kaplan (2015), *Strategy Tools-in-use: A Framework for Understanding 'Technologies of Rationality' in Practice*, *Strategic Management Journal*
22. Jaskanis A., Marczevska M., Darecki M., (2015). *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*, Presscom.
23. Kaplan R., Norton D. (1996). *The Balanced Scorecard*, McGraw-Hill Professional.
24. Kerzner, H. R. (1998) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Sixth edition. New York: Wiley.
25. Kwak Y, H., Liu M., Patanakul P., Zwikael O. Allison G.T. (2014), *Challenges & Best Practices of Managing Government Projects & Programs*, Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA, USA.
26. Latham, G. P. (2004). *The motivational benefits of goal-setting*. *Academy of Management Executive*
27. Malac L, (2010). *Projektový management*. [online]. Praha: Regionální poradenská agentura:
http://www.forum2000.cz/files/2000023948b8df8cee5/Regionalni_poradenska_agentura_projek.management.ppt.
28. Meier, K. J., O'Toole, L. J. Jr., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2007). *Strategic management and the performance of public organizations. Testing venerable ideas against recent theories*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), 357–377.
29. Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2013). *Transformational leadership in the public sector: Empirical evidence of its effects*. In Y. K. Dwivedi, M. A. Shareef, S. K. Pandey, & V. Kumar (Eds.), *Public administration reformation: Market demand from public organizations* (pp. 87–104). New York: Routledge.

30. Nayab N. (2010). Difference Between Project Charter vs Project Plan, retrieved from: <https://www.brighthubpm.com/project-planning/75050-project-charter-vs-project-plan/>
31. Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
32. Olejniczak K., Mazur S. (2014). *Organizational Learning. A Framework for Public Administration*, Scholar, Warszawa (also accessible at http://mus.edu.pl/uploads/MUS_eng_internet.pdf)
33. Osborne, S. P., & Brown, L. (2012). *Managing public sector innovation* (2d ed.). London: Routledge.
34. Peters B.G., Savoie D.J. (1998), *Taking stock: Assessing public sector reforms*, Canadian Centre for Management Development.
35. Prawelska-Skrzypek G. (2006), *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, in: G. Prawelska-Skrzypek (ed.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja WZ, ISP UJ, Kraków 2006, p. 121-139.
36. Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide*. Fifth Edition. Newton Square: Project Management Institute, 2013.
37. Svozilova, A (2011). *Projektový management*. 2. Praha: Grada.
38. Szalay I., Kovacs A., Sebestyen Z. (2017). *Integrated Framework for Project Management Office Evaluation*, *Procedia Engineering* 196 (2017) p. 578-584; also published in *Creative Construction Conference*
39. Turner R., Huemann M., Anbari F., Bredillet Ch. (2010), *Perspectives on Projects*, Routledge, London, UK.
40. Wauters B. (2017) *Strategic management in the public sector: a tool for improving performance of ongoing operations or for redefining performance to meet new challenges? A challenge paper for discussion*, Report to the European Commission's Public Administration and Governance network.
41. Williams, W. and D. Lewis (2008), *Strategic Management Tools and Public Sector Management*, *Public Management Review* 10(5):653–671.
42. Winter M., Smith Ch., Morris P., Cicmil S. (2006). *Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network*, *International Journal of Project Management*, Volume 24, Issue 8, November
43. Wirick D. (2009), *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
44. <https://www.pmi.org/>
45. <http://mus.edu.pl/>
46. <https://www.projectsmart.co.uk/understanding-the-project-management-triple-constraint.php>
47. <https://whatis.techtarget.com/definition/triple-constraint>

48. <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-a-project-charter-in-project-management/>
49. <https://www.projectmanager.com/blog/project-charter>
50. <https://www.teamwork.com/>
51. <https://monday.com>
52. <https://try.wrike.com>
53. <https://www.proofhub.com/articles/project-management-challenges>