

### **ՄՈԴՈՒԼ 3. ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ, ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԲԱՇԽՈՒՄ ԵՎ ԼՈՒԾՈՒՄՆԵՐԻ ՓՈՏՈՆՈՒՄ: ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆԱԽԱԶԵՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ.**

#### **Դասախոսություն 1. Պլանների և նախագծերի վրա աշխատելու սկզբունքներ և մեթոդներ.**

Պլանը կանխամտածված գործողություն է, որը պահանջվում է ձեր նպատակներին որոշակի ժամկետում հասնելու համար:

Կան ռազմավարական ծրագրեր, գործառնական պլաններ և ծրագրի կառավարման պլան:

Տարբեր աղբյուրներում կարող եք գտնել «նախագիծ» հասկացության տարբեր սահմանումներ. ընդհանուր առմամբ դրանք ոչ թե հակասում, այլ լրացնում են միմյանց:

**Նախագիծը ժամանակավոր ձեռնարկություն է, որը նախատեսված է որոշակի նպատակների հասնելու, կոնկրետ խնդիրներ լուծելու համար, որոնք ուղղված են յուրահատուկ ապրանքների, ծառայությունների կամ արդյունքների ստեղծմանը:**

Որպես մեր դասընթացի մաս, ռազմավարական պլանավորումը կարող է հանդես գալ որպես նախագիծ, քանի որ նպատակը կազմակերպության զարգացման ռազմավարական պլանի մշակումն է:

Նախագծերի արդյունավետ իրականացման համար նախագծերի կառավարումը լավագույն տարբերակն է՝ այն առաջին հերթին գործիք է կազմակերպության ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար:

**Ծրագրի կառավարումը գործունեություն է, որն ուղղված է սահմանված նպատակներին հասնելուն, որոշակի պլանների իրականացմանը, առկա ռեսուրսների՝ ժամանակի, կապիտալի, մարդկանց օգտագործմանը:**

Ծրագրի կառավարումը պլանավորում է. գործընթացների կազմակերպում; ընթացիկ (գործառնական) կառավարում; կոնկրետ, ժամանակով սահմանափակված նպատակներին հասնելու համար հատկացված ռեսուրսների վերահսկում:

Ծրագրի կառուցվածքը հիմնական մասերն (տարրերն) են, որոնք անհրաժեշտ և բավարար են ծրագրի կառավարման գործընթացի արդյունավետ իրականացման համար:

*Ցանկացած նախագիծ պետք է ունենա հետևյալ հատկանիշները.*

- Եզակիություն (ոչ սովորական գործունեություն),
- Հստակորեն սահմանված նպատակն ու խնդիրները,
- Սկիզբ և վերջ – ժամկետներ,
- Սահմանափակ միջոցներ և բյուջե,
- Բարդ և բազմաթիվ առաջադրանքների (գործողությունների) առկայությունը,
- Մեծ թվով մարդկանց (շահագրգիռ կողմերի) մասնակցություն,
- Առաջադրանքների սահմանված կարգը (նախագծի պլան):

Նախքան նախագիծը սկսելը, դուք անպայման պետք է իմանաք, թե ինչ արդյունք եք ուզում ստանալ և ինչ պահանջներ կան նախագծի համար:

Ծրագրի համար պահանջներ. փաստաթուղթ, որը նկարագրում է զարգացման միջավայրը, բյուջեի սահմանափակումները, օգտատիրոջ ձեռնարկը կամ արտադրանքը թողարկելու և այն աջակցվող միջավայր առաջ մղելու պահանջները:

**Յուրաքանչյուր նախագիծ բնութագրվում է հետևյալ հիմնական պարամետրերով. նպատակ (արդյունք); նախագծի արժեքը և բյուջեն; նախագծի կյանքի ցիկլը.**

Հասկանալը, թե ուր գնալ և ինչ անել, կախված է նախագծի լավ ձևակերպված հիմնական նպատակից:

Ծրագրի բյուջեն ժամանակի բաշխված նախահաշիվն է նախագծի վրա անհրաժեշտ աշխատանքների կատարման բոլոր ծախսերի համար՝ նախագծման մեկնարկից մինչև ծրագրի ավարտը: Ծրագրի բյուջեի կատարման մոնիտորինգը ծրագրի ղեկավարի հիմնական գործառույթներից է:

Ծրագրի կյանքի ցիկլը այն փուլերի հաջորդականությունն է, որով անցնում են նախագծերը մեկնարկից մինչև ծրագրի ավարտ: Այս փուլերի հստակ պատկերացումը թույլ է տալիս ծրագրի ղեկավարին հնարավորինս արդյունավետորեն վերահսկել նախագծերը:

Նախաձեռնումը ծրագրի հայեցակարգի վրա աշխատանքի սկիզբն է, դրա պլանավորման և իրականացման նախապատրաստումը: Այս փուլում կարևոր է որոշել ծրագրի առաքելությունը և ռազմավարական նպատակը: Դուք ձևակերպել եք առաքելություն և ռազմավարական նպատակ՝ օգտագործելով SMART գործիքը:

Դուք նաև պետք է իմանաք, թե ով է հետաքրքրված այս նախագծով:

**Շահագրգիռ կողմեր – շահագրգիռ անձինք.**

1. Շահառուները (ով օգտվում է դրանից):
2. Ուղղակի շահագրգիռ կողմեր (որոնք ուղղակիորեն դրա կարիքն ունեն):
3. Անուղղակի շահագրգիռ կողմեր (ու՜մ դա կարող է վերաբերել):

Այս փուլում իրականացվում է ծրագրի կառավարման վերլուծություն կամ նախագծի վերլուծություն՝ ծրագրի ղեկավարի կողմից իրականացվող աշխատանքների հիմնական տեսակներից մեկը՝ նախագծի սոցիալ-տնտեսական արդյունավետությունը, ռիսկերի շրջանակը, իրականացման իրագործելիությունը որոշելու համար: նախագիծը և դրա ֆինանսավորման կազմակերպումը: Ծրագրի վերլուծությունը պետք է օգտագործվի ծրագրի կյանքի ցիկլի բոլոր փուլերում: Ծրագրի վերլուծության արդյունքներն օգտագործվում են ոչ միայն դրա իրականացման վերաբերյալ որոշում կայացնելու, այլև ծրագրի իրական կատարման հետ համապատասխանությունն ապահովելու համար:

Դիզայնի վերլուծության հիմնական տեսակներն են.

- ծրագրի ռազմավարական վերլուծություն;
- ծրագրի տեխնիկական իրագործելիության վերլուծություն

- իրավական, ինստիտուցիոնալ վերլուծություն;
- ծրագրի բնապահպանական վերլուծություն;
- նախագծի ֆինանսական և տնտեսական վերլուծություն;
- նախագծի ռիսկերի վերլուծություն;
- էքսպրես վերլուծություն.

Կարևոր է նաև հասկանալ, թե ինչ ռեսուրսներ կան նախագիծն իրականացնելու համար՝ մարդկային, տեխնոլոգիական, տեղեկատվական, ֆինանսական: Մեծ դեր է հատկացվում մարդկային ռեսուրսներին և ծրագրի թիմային ստեղծմանը:

Ծրագրի արդյունավետությունը կախված է ծրագրի իրականացման պլանավորման փուլից: Պլանավորումը ծրագրի կառավարման ամենակարևոր գործընթացն է, որը ժամանակին որոշում է ծրագրի իրականացման համար նախատեսված բոլոր գործողությունները: ՀԿ գործունեության պլանավորումը ծրագրի նպատակներին հասնելու լավագույն գործողությունների որոշման շարունակական գործընթաց է՝ հաշվի առնելով ներկա իրավիճակը: Պլանավորման այս փուլում որոշվում են ծրագրի իրականացման կազմակերպումը, մեթոդները և միջոցները, ինչպես ինտեգրալ համակարգ, այնպես էլ դրա առանձին փուլերի և տարրերի համատեքստում: Պլանավորումը թույլ է տալիս մանրամասն մշակել նախագծի պարամետրերը. նկարագրել, թե ինչպես է կատարվելու աշխատանքը, վերջնական որոշում կայացնել ծրագրի շահութաբերության վերաբերյալ: Ծրագրի հիման վրա իրականացվում է ծրագրի հետագա կառավարում:

Կանխատեսման մեթոդաբանության արդյունավետ գործիքներից է սցենարի պլանավորումը, որն օգտագործվում է ռազմավարությունների մշակման համար: Նրանք ուսումնասիրում են, թե ինչպես կփոխվի նախագիծը, եթե որոշակի միտումներ սկսեն ավելի էականորեն ազդել համակարգի վրա, կամ, հակառակը, այդ ազդեցությունը թուլանա, կամ տարբեր իրադարձություններ տեղի ունենան կամ տեղի չունենան, և ինչպես դա կազդի նախագծի վրա: Սցենարներն օգտագործվում են քաղաքականության տարբերակները դիտարկելու համար. եզրակացությունն այն է, որ տարբեր ծրագրեր, հավանաբար, ավելի լավ կաշխատեն տարբեր սցենարներում: Այլընտրանքային սցենարները կարող են օգտագործվել որպես «վաղ նախագգուշացման» ցուցիչ՝ ազդանշան տալով դեպի որոշակի տեսակի ապագա: Ցանկացած պահի կան անսահման թվով հնարավոր ապագա սցենարներ: Սցենարների պլանավորումը չի փորձում կանխատեսել, թե որոնք կլինեն, այլ պաշտոնական գործընթացի միջոցով բացահայտում է հնարավոր ապագայի օրինակների սահմանափակ շարք, որոնք արժեքավոր հղման կետ են ներկայացնում ընթացիկ ռազմավարությունը գնահատելիս կամ ծրագրի նոր ռազմավարություններ մշակելիս:

Ծրագրի մշակման սցենարների կառուցման գործընթացի իրականացումն իրականացվում է՝ հաշվի առնելով ծրագրի մշակման փուլերը:

*Առաջին փուլը ներառում է առաջատար ազգային և միջազգային կազմակերպություններից, գիտնականներից և այլ շահագրգիռ կողմերից ոլորտի հիմնական շարժիչ գործոնների մասին տեղեկատվության հավաքագրում:*

Երկրորդ փուլում կառուցվում են «թեստային» սցենարներ՝ օգտագործելով հիմնական դրայվերները, և խորհրդակցություններ են անցկացվում նախնական փուլին մասնակցած մասնակիցների նույն շրջանակի հետ:

Երրորդ փուլում մշակվում են ընտրված արդյունաբերության, ինչպես նաև ընտրված ՀԿ-ի ռազմավարական զարգացման «ցանկալի» սցենարները և ավարտվում է ռազմավարական պլանի նախագծի մշակումը:

Չորրորդ փուլը ներառում է խորհրդակցություն «ցանկալի» սցենարի նախագծի և դրա հետևանքների, ներառյալ տարածաշրջանային տարբերությունների վերաբերյալ տեսակետների վերաբերյալ: Ծրագրի յուրաքանչյուր փուլում պետք է ուշադրություն դարձնել նախագծերի հետագա փուլերի մշակմանը:

Այժմ, երբ նախագիծը հաստատվել է, թիմը ձևավորվել է և պատրաստ է սկսել, աշխատանքային հոսքը տեղափոխվում է կատարման փուլ: Ծրագրի ղեկավարի խնդիրն այս փուլում վերահսկել բոլոր գերատեսչությունների աշխատանքի համաժամանակյա մեկնարկը և համոզվել, որ բոլորը կատարում են իրենց առաջադրանքը: Եվ այստեղ կարևոր է կառավարել նախագծային աշխատանքը և կառավարել ռիսկերը:

**Ծրագրի ավարտը ենթադրում է դրա իրականացման ժամանակահատվածում գործող բոլոր պայմանագրային հարաբերությունների դադարեցում՝ հաշվետվության պատրաստումից և ներկայացումից հետո:**

**Այսպիսով, ռազմավարական պլանավորումը կարող է դիտվել որպես նախագիծ, որն անցնում է կյանքի ցիկլի բոլոր փուլերով:**

**Գործնական առաջադրանքի շրջանակներում անհրաժեշտ է մշակել կազմակերպության զարգացման սցենարներ:**