

დოდო ჟუმბურიძე

საქართველოს შოთა რუსთაველის თეატრისა და კინოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი

პროექტიული მართვა და კულტურის სფეროს პროექტების მასშტაბურობა

ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის კულტურის სფეროში ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრის და მიზნობრივი ჯგუფების გამოკვეთის შემდგომ მნიშვნელოვანია, უწყვეტი, დამარწმუნებელი და შედეგზე ორიენტირებული კომუნიკაციის გეგმა. მრავალჯერადი წარმატების მიღწევის და ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობის შენარჩუნების წინაპირობას, პროექტის ხარისხთან ერთად, მიზნობრივი აუდიტორიის სპეციფიკურობის გათვალისწინებით შემუშავებული საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია წარმოადგენს.

„საზოგადოებასთან ურთიერთობის, როგორც ციკლური პროცესის კონცეპტუალიზაციას, უკუკავშირს ანუ აუდიტორიის მხრიდან გამოხმაურებას მივყავართ პროგრამის შეფასებამდე, რომელიც არსებითი ელემენტი ხდება საზოგადოებასთან ურთიერთობის სხვა პროექტების განსავითარებლად“¹.

კულტურის სფეროს ორგანიზაციების უნიკალურობა ეფუძნება სფეროში არსებული რესურსების განსაკუთრებულ შესაძლებლობებს. კულტურის სფეროს პროექტები და პროდუქტები თავის მხრივ კომუნიკაციის და იდეოლოგიის მძლავრი იარაღია, ასევე ატარებს საგანმანათლებლო ფუნქციას და შესაძლებლობას შექმნას მოთხოვნილება.

„კულტურის დაწესებულების მისია უნდა ჩამოყალიბდეს მისი მუშაობის შინაარსისა და დანიშნულების ობიექტურ, მოკლე და სასურველია, შთამაგონებელ ფორმულად. იგი უნდა პასუხობდეს კითხვას: რისთვის სჭირდება ადამიანებს (ამ შემთხვევაში მომხმარებელს, დამთვალეირებელს, მაყურებელს) ეს ორგანიზაცია? მისიის ფორმულირება გვაიძულებს ჩავუღრმავდეთ ორგანიზაციის არსებობის აუცილებლობას და მისი პერსპექტივების საკითხს. მისია ასევე წარმოადგენს ორგანიზაციის გრძელვადიანი პოლიტიკის საფუძველს“².

კულტურის სფეროს ორგანიზაციების და პროექტების მართვისას მენეჯმენტის ოთხი ფუნქცია – დაგეგმვა, ორგანიზება, განხორციელება და შეფასება თანმიმდევრულობასთან ერთად, სფეროს სპეციფიკის გათვალისწინებას საჭიროებს.

„ხელოვანმა იცის, რომ მისი პროდუქტი მაძიებელი გონების შედეგია, მუდმივად ის არასდროს იქნება ერთი და იგივე, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შემოქმედებითი სამყარო ინოვაციურია“³.

კულტურის სფეროს პროექტების მასშტაბურობა წარმოჩინდება ღირებული იდეის და სწორი მართვის პირობებში. მენეჯერი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კარგი იდეის წარმატებულად განვრცობაში, რაც „ბაზარზე პოზიციების გამყარების“ და „მომხმარებელთა მოლოდინების გამართლების“ წინაპირობაა.

„კულტურის სფეროს მენეჯმენტის სპეციფიკას, როგორც წესი, „სულიერი“ წარმოების თავისებურებებს უკავშირებენ. ამგვარი საქმიანობის „პროდუქტები“ არა იმდენად საგნობრივი ხასიათისაა, რამდენადაც აზროვნების ფენომენებს (აღქმას, გაგებას, განცდას და მისთანებს) უკავშირდება და უშუალო დათვლასა და შეჯამებას არ ექვემდებარება. ხშირად მათი წარმოება მათ გამოყენებას ემთხვევა (სპექტაკლის, კინოფილმის ჩვენება, კონცერტზე დასწრება, წიგნის კითხვა). უფრო მეტიც, მატერიალური წარმოების პროდუქტებისგან განსხვავებით, რომლებიც გამოყენების პროცესში ცვდება, კულტურული ფასეულობების გამოყენებისას უფრო მეტ ღირებულებას იძენს“⁴.

¹ დ.უილკოქსი, გ. კამერონი, *საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და პრაქტიკა*, თბ., 2011, გვ. 52.

² ბ. ლორდი, გ.დ. ლორდი, *საბუჯუმო საქმის მენეჯმენტი*, თბ., 2006., გვ. 7.

³ ჰ. ჰაგორტი, *სახელოვნებო მენეჯმენტი, ანტრეპრენიორული სტილი*, თბ., 2013, გვ. 29.

⁴ ნ. სანადირაძე, *კულტურის სფეროს პროდუქტების მენეჯმენტი და დაგეგმარება*, თბ., 2011, გვ. 46.

კულტურის სფეროში მენეჯერი უძღვება პროცესს, რომელიც კულტურის სფეროს რესურსების წარმოჩენას და წარმატებულ პოზიციონირებას ისახავს მიზნად. აღსანიშნავია მასშტაბური, საერთაშორისო პროექტების საფუძველზე მიღებული უკუკავშირის განვრცობადობა, აღნიშული გრძელვადიან პერსპექტივაში უზრუნველყოფა ორგანიზაციას, პროექტის განმახორციელებელ ჯგუფს მაქსიმალურად გამოიყენოს განვითარების შესაძლებლობები.

„კულტურის რესურსი სხვადასხვა კულტურასა და სოციალურ სხვადასხვანაირად აღიქმება, ისინი შეიძლება განიხილებოდეს და რესურსებად ჯგუფდებოდეს ესთეტიკის, ვიზუალური, შინაარსობრივი, გამოყენების, მნიშვნელობის და სხვა ნიშნით. კულტურის ობიექტის რესურსთა განხილვისას მნიშვნელოვანია გავიზრდეთ მათი ყველაზე ღირებული ატრიბუტი: თანმიმდევრული შესაძლებლობები, რათა გამოიკვეთოს კულტურის იდენტობის მატარებლები“⁵.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქტების რაოდენობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ არის ბაზარზე დაბალანსებული მოთხოვნა და მიწოდება. არსებობს თუ არა მნიშვნელოვანი სხვაობა წარმოებული და რეალიზებული საქონლის რაოდენობას, ასევე თვითღირებულებასა და ფასს შორის.

კულტურის სფეროს პროდუქტი არ ექვემდებარება საზოგადოების უმრავლესობის მოთხოვნას და დამოკიდებულებებს.

„არ არსებობს ისეთი ბიზნესი, როგორცაა შოუ-ბიზნესი“ ეხება მოტივს, რომელიც ამ თანმიმდევრობით ფულისა და სიამოვნების კომბინაციის მიღმა დგას. ხელოვნების მენეჯერმა ეს კომბინაცია მუდმივად უნდა იქონიოს მხედველობაში. ხელოვნების მენეჯერებს, რომლებსაც პირველ რიგში აინტერესებთ ღირებულება, ვურჩევთ თავისი ბედი კულტურის სფეროს მიღმა ეძებონ. გერმანიის ერთ-ერთი თეატრის რეჟისორმა ფულისა და სიამოვნების კომბინაცია შემდეგნაირად წარმოგვიდგინა: „ჩვენ ამას ვაკეთებთ სიამოვნებისთვის და არა ფულისთვის, მაგრამ იმისთვის, რომ მივიღოთ სიამოვნება გვჭირდება ფული“⁶.

კულტურის სფეროს პროექტებისა და პროდუქტებისადმი ინტერესი პირდაპირ კავშირშია საზოგადოების განათლების დონესთან, კერძოდ ცოდნის მიღების, უნარების გაუმჯობესებისა და დამოკიდებულების შეცვლის შესაძლებლობებთან. კულტურის სფეროში მომხმარებლის ინტერესი პირდაპირ კავშირშია მათ განათლების, კერძოდ თვითგამორკვევის და თვითრეალიზებისკენ სწრაფვასთან. „სულიერი საზრდოს“ მიღების და „ღირებულის“ გადააზრების ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კულტურის სფეროს მომხმარებელთა ფსიქოტიპაჟის ჩამოყალიბებაში, რაც უშუალოდ წარმოაჩენს განათლების და კულტურის სფეროს ურთიერთკავშირს.

მენეჯერისთვის, ერთ-ერთ ყველაზე მთავარ გამოწვევას, მომხმარებლის საჭიროების განსაზღვრა და დროული შეთავაზების განხორციელება წარმოადგენს. კვლევა არის შესაძლებლობა, მივიღოთ ინფორმაცია მიზნობრივი ჯგუფების დამოკიდებულების და საჭიროების შესახებ, აღნიშული ინფორმაციის საფუძველზე იკვეთება „ბაზრის ხმა“ და „რა სურს მომხმარებელს“.

კულტურის სფეროს პროექტისა და პროდუქტის მენეჯერმა იღეის ფორმირებისას, მიზნის და სამოქმედო გეგმის შემუშავებამდე, უნდა განსაზღვროს ღირებული შეთავაზება (კულტურის სფეროს პროდუქტი) რამდენად არის შესაბამისობაში მიზნობრივი ჯგუფების (მაყურებლის, დამთავალიერებლის) საჭიროებასთან, ხელმისაწვდომობასთან და მოლოდინებთან.

„ორგანიზაცია არის ეფექტური, როცა მენეჯერი ირჩევს შესაბამის მიზანს და შემდეგ აღწევს მას. ეფექტურობა არის მენეჯერის მიერ ორგანიზაციის დასახული მიზნების მართებულობისა და მიღწეული მიზნების ხარისხის შემოწმება“⁷.

დაგეგმვის ეტაპზე მუშავდება სტრატეგია, ანუ გადაწყვეტილებები იმის შესახებ, თუ რა არის ორგანიზაციის გრძელვადიანი განვითარების კონცეფცია და სამოქმედო გეგმა, რა ქმედებების განხორციელებაა საჭირო? და როგორ უნდა მოხდეს რესურსების გამოყენება და გადანაწილება დასახული მიზნის მისაღწევად.

რეალისტური და შედეგზე ორიენტირებული მიზნის ფორმულირებისთვის კულტურის სფეროს

⁵ ნ. სანადირაძე, დასახ. ნაშრ., გვ. 46.

⁶ ჰ. ჰაგორტი, დასახ. ნაშრ., გვ. 26.

⁷ გ. რ. ჯონსი, ჯ. მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2006, გვ. 107.

ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს და სფეროში მოღვაწე პროექტების მენეჯერებს ესაჭიროებათ სიტუაციის შეფასება („SWOT-ანალიზი“), შიდა და გარე ცვლადების ანალიზი, ძლიერი და სუსტი მხარეების წარმოჩენასთან ერთად შესაძლებლობების და საფრთხეების განსაზღვრასაც მოიაზრებს.

ორგანიზაციის წარმატების მიღწევის და შენარჩუნებისთვის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს როგორც ორგანიზაციის, ისე კულტურის სფეროს წინაშე არსებული გამოწვევები. სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბება საჭიროებს გარე სიტუაციური ფაქტორების შესწავლას და შეფასებას, აღნიშნული მოიცავს შემდეგ საკითხებს: „კანონმდებლობა და პოლიტიკური კლიმატი, მოსალოდნელი ან შესაძლო ცვლილებები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის მუშაობაზე. ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა (ეკონომიკაში შესაძლო მნიშვნელოვანი ცვლილებები, მოსალოდნელი ინფლაცია); სოციალურ-დემოგრაფიული ფაქტორები; ტექნოლოგიის შეცვლა (ტექნიკური ინოვაციების მოლოდინში) და ეკოლოგიური გარემო“⁸.

სიტუაციური ანალიზის მეთოდების გამოყენება, მენეჯერს ეხმარება მიზნები შეუსაბამოს არსებულ რეალობას, ასევე მენეჯერის კომპეტენციაზე და აღმოაჩინოს ორგანიზაციის ძლიერი მხარეების შესაძლებლობად გარდაქმნა.

მენეჯერები რისკავენ, როდესაც ორგანიზაციის რესურსებს იყენებენ ერთი რომელიმე კონკრეტული პროექტის განსახორციელებლად. მაღალი რანგის მენეჯერების და უშუალოდ პროექტის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირის მიერ გადაწყვეტილების მიღება, ეფუძება ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და სიტუაციური ანალიზის საფუძველზე მიღებულ დასკვნებს.

გადაწყვეტილების მიღება⁹ – ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები რეაგირებას ახდენენ იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომელთა წინაშე აღმოჩნდებიან კონკურენტული ორგანიზაციული ამოცანებისა და სამოქმედო კურსის შესახებ არჩევანის გაანალიზებისას, რაც ზრდის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობას.

⁸ <http://mes.gov.ge/publicInfo/wp-content/uploads/2013/12/კულტურის-სტრატეგია-2025.pdf>

⁹ გ. რ. ჯონსი, ჯ. მ. ჯორჯი, დასახ. ნაშრ., გვ. 109.

ბას. მცდარი გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში ეფექტურობა მკვეთრად ეცემა.

შედეგიანობასა და რესურსების ეფექტურად მართვასთან ერთად, მაღალი რანგის მენეჯერის პრეროგატივაა, რამდენად დაეთმობა ყურადღება ორგანიზაციაში პროექტიულ მიდგომას.

მენეჯერის წარმატების ბარომეტრია იდეის მიზნად გარდაქმნა, შედეგზე ორიენტირებულობა და მართვის სტილის სწორად შერჩევა. ორგანიზაციულ დონეზე წარმატება მიიღწევა გუნდთან ერთად.

რ. ლაიკერტმა, თავის აღიარებულ ნაშრომი „ადამიანური ორგანიზაცია“ (1967), ერთმანეთს დაუპირისპირა ორგანიზაციის სხვადასხვა ტიპი.

მან გამოყო ორგანიზაციის ოთხი ტიპი. მათ შორის ყველაზე დიდი გამოწვევა მენეჯერისთვის არის მეოთხე ტიპის ორგანიზაციის შექმნა. ესაა მონაწილეობაზე დაფუძნებული ორგანიზაცია, სადაც ლიდერები ენდობიან თანამშრომლებს და დარწმუნებულნი არიან, რომ თითოეული პასუხისმგებლობით ეკიდება ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნის მიღწევას.

ურთიერთობები მკვეთრად განსაზღვრულია. ინფორმაციული ნაკადები ვრცელდება ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად.

მიზნები ყალიბდება თანამშრომლების თანამონაწილეობითი პრინციპით, რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართული ამოცანის პრაქტიკულ გადაწყვეტაში¹⁰.

კულტურის სფეროს პროექტებისა და პროდუქტების მასშტაბურობა ვლინდება იმაში, რომ შესწევს ძალა შეცვალოს მომხმარებლის დამოკიდებულება. იმავდროულად, შეუძლებელია კულტურის სფეროს ფასეული პროდუქტების ფასის განსაზღვრა და თვითღირებულების სტანდარტული წესით დაანგარიშება. კულტურის სფეროს პროდუქტი არის სულიერი საზრდო, რომელიც ღირებულებების შემქმნელი და დამცველი საზოგადოების ჩამოყალიბებაში იღებს მონაწილეობას.

მომხმარებელთან ურთიერთობის სტრატეგიის შემუშავებისას გასათვალისწინებელია კულტურის სფეროს პროდუქტების განსაკუთრებულობის წარმოჩენა და მომხმარებელთა დამოკიდებულებების

¹⁰ R.Likert, *The Human Organization*, NY, 1967.

ბის მართვა. კულტურის სფეროს ორგანიზაციის მენეჯერებმა თანამშრომლებთან, სპონსორებთან, პარტნიორებთან, მომხმარებელთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობის დროს მიზანშეწონილია იხელმძღვანელონ ვიქტორ ვრუმის¹¹ თეორიით, რომელიც მოტივაციას მოლოდინებს უკავშირებს.

კულტურის სფეროს სპეციფიკურობა და წარმატებულ შედეგზე ორიენტირება უდევს საფუძვლად, ლოიალური პროგრამის შემუშავებას, რომელიც მომხმარებელთან უწყვეტი ურთიერთობის წინაპირობაა.

კულტურის სფეროს პროექტების მასშტაბურობა და განვრცობადობა მენეჯერისგან ითხოვს პროაქტიულ მართვას. რეაქტიულ მართვასთან შედარებით, პროაქტიული მართვა ხელს უწყობს ისეთი პროექტების შექმნას, რომლებიც ტოვებს კვალს და წარმოადგენს წარმატების ბარომეტრს.

კულტურის სფეროში მოღვაწე მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია საბაზრო ეკონომიკის პრინციპების ცოდნასთან ერთად, ფლობდეს ბაზარზე არსებული მდგომარეობის შეფასებისა და ორგანიზაციის რესურსების ოპტიმალურად გადანაწილების უნარს.

ნებისმიერ სფეროში ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი ეკონომიკური სარგებლიანობის მიღწევაა, რაც უფრო ხარისხიანი საქონლისა და მომსახურების წარმოება/შეთავაზებას გულისხმობს. თავისთავად, ეკონომიკური ზრდა მიიღწევა არსებული რესურსების ეფექტიანად გამოყენების გზით. კულტურის სფეროს პროექტების წარმატება და პოზიტიური უკუკავშირი ეფუძნება ღირებულებათა სისტემას და მიზნობრივი ჯგუფების (მაყურებლის, დამთვალიერებლის) თვითრეალიზებისკენ სწრაფვას. ამერიკელი ფსიქოლოგი ა. მასლოუ, რომელიც ფოკუსირებული იყო ქცევის პოზიტიურ სტიმულებზე, აღნიშნავდა: „აჯობებდა პირამიდა ამოტრიალებული ყოფილიყო და მაშინ ადამიანების მთავარი მოთხოვნილება გახდებოდა მიდრეკილება თვითრეალიზაციისკენ“¹².

კულტურის სფეროში პროექტების მასშტაბურობა, გლობალური კონკურენციის პირობებში, სფეროს სპეციფიკურობის და მართვის პრინციპების ცოდნასთან ერთად, ეფუძნება პროაქტიულ მართვას, ლაიკერტის მონაწილეობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციის მოდელს, მასლოუს ამოტრიალებულ პირამიდასთან დაკავშირებულ მოსაზრების გადააზრებას.

¹¹ V.H. Vroom, *Management and Motivation*, ed.E.L. Deci, UK, 1983.

¹² <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

DODO TCHUMBURIDZE

Shota Rustaveli Theatre and Film Georgia State University

PROACTIVE MANAGEMENT AND THE SCALE OF CULTURAL PROJECTS

The topic Proactive Management and the Scale of Cultural Projects discusses the importance of identifying target groups and striving for continuous collaboration on the example of large-scale and successful projects in the field of culture.

Based on timely and implemented research, the „Voice of the Market“ and „What the Customer Wants“ is revealed, which provides us with key information, but is not enough to create a successful project and product.

When developing a customer relationship strategy, it is important to consider the specifics of the products in the field of culture and to manage customer attitudes. When dealing with employees, sponsors, partners, customers, and other stakeholders, managers of the organization should be guided by Victor Vrum's theory, which links motivation to expectations.

To manage the expectations of consumers interested in culture and art is a challenge for organizations operating in the field of culture and requires appropriate efforts.

It should be noted that the product itself needs to be deepened, offering a strategy and motivating activities that help boost customer confidence. At the initial stage, it is important to analyze the current situation, which will help the creative team to form a vision for the future and improve the result achieved.

Products and projects in the field of culture have an educational/cognitive function, which goes beyond „strengthening market positions“ and is not limited to „justifying customer expectations.“

Focusing on a successful outcome is based on developing a loyal program that is a prerequisite for a continuous relationship with the customer. In the field of culture, the transformation of an ordinary consumer into a loyal consumer is achievable if the organization does not limit the possibility of individual self-expression.

In the topic, attention is paid to the importance of proactive management and its advantages compared with reactive management. With proactive management are created successful projects which leaves a mark and are long regarded as a barometer of success.