

**დოდო ჭუმბურიძე,**  
ხელოვნების მენეჯმენტის დოქტორი,  
საქართველოს შოთა რუსთაველის თეატრისა და  
კინოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ასოცირებული პროფესორი

## **კულტურის სფეროს პროექტების მართვა და მისი გავლენები**

### **რეზიუმე**

თემაში „კულტურის სფეროს პროექტების მართვა და მისი გავლენები“ განხილულია კულტურის სფეროს პროექტების სპეციფიკურობა, კომპლექსურობა და მისი გეგავლენა ფართო საზოგადოებაზე (ლოკალურ და გლობალურ დონეზე).

თანამედროვე სამყაროში ნათლად იკვეთება, რომ კულტურის მენეჯმენტი, შემოქმედებითი პროცესების ადმინისტრირებასთან ერთად, კომპლექსურ და ინტერდისციპლინურ პრაქტიკას ეფუძნება, რომელიც უშუალოდ მონაწილეობს საზოგადოებრივი განვითარების ფორმირებაში. გარდა ამისა, კულტურის მენეჯმენტი ხელს უწყობს კულტურული იდენტობის შენარჩუნებას, კრეატიული ინდუსტრიების პოტენციალის რეალიზებას და კულტურულ დიალოგს, როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო დონეზე. მისი მეშვეობით შესაძლებელია ისეთი პოლიტიკებისა და ინიციატივების განხორციელება, რომლებიც ემყარება თანასწორობის, მრავალფეროვნე-

ბის, ხელმისაწვდომობისა და მონაწილეობის პრინციპებს ფართო საზოგადოებისთვის.

კულტურის სფეროში პროექტების მართვა დღესდღეობით იძენს სისტემურ და სტრატეგიულ ხასიათს, ვინაიდან ის ეფუძნება არა მხოლოდ კულტურის პროექტების /პროდუქტების შექმნას და გავრცელებას, არამედ მასთან დაკავშირებული ღირებულებების, ინტერესთა ჯგუფების, ინკლუზიური პროცესებისა და გრძელვადიანი შედეგების ანალიზს.

თემაში, ასევე, იკვეთება კულტურის მენეჯმენტის კომპლექსურობა, რომელიც აერთიანებს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რესურსების ორგანიზებულ მართვას და კულტურული პოლიტიკის ინსტრუმენტების ეფექტიან გამოყენებას. აღნიშული მოიცავს კულტურის სფეროს პროექტებში კრეატიულობისა და ინოვაციურობის მხარდაჭერას.

კულტურის სფეროს სტრატეგია ეფუძნება მიზნობრივი ჯგუფების სოციალური ინტეგრაციის, კრიტი-

კული აზროვნების, ეკონომიკური ზრდისა და დემოკრატიული ღირებულებების განვითარების მხარდაჭერა-გაძლიერებას.

თემაში „კულტურის სფეროს პროექტების მართვა და მისი გავლენები“ წარმოჩენილია სტრატეგიული გეგმის შემადგენელი

მექანიზმი, რომელიც შეიძლება გამოიყენებოდეს სოციალური თანასწორობის გასაძლიერებლად, ეკონომიკური განვითარების ხელშესაწყობად და კულტურის სფეროს მდგრადობის უზრუნველსაყოფად.

*საკვანძო სიტყვები: პროექტის მართვა, კულტურის სტრატეგია, პროექტის მართვის ეტაპები, პროექტის მენეჯერი, კულტურის მენეჯმენტი.*

კულტურის მენეჯმენტი შემოქმედებითი პროცესების ადმინისტრირება კომპლექსურ და ინტერდისციპლინურ პრაქტიკას ეფუძნება, რომელიც უშუალოდ მონაწილეობს საზოგადოებრივი განვითარების ფორმირებაში. გარდა ამისა, კულტურის მენეჯმენტი ხელს უწყობს კულტურული იდენტობის შენარჩუნებას, კრეატიული ინდუსტრიების პოტენციალის რეალიზებას და კულტურულ დიალოგს, როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო დონეზე. მისი მეშვეობით შესაძლებელია ისეთი სტრატეგიული მიზნების განხორციელება, რომლებიც ემყარება თანასწორობას და კულტურული მრავალფეროვნების ხელმისაწვდომობას ფართო საზოგადოებისთვის.

„კულტურის სფეროში პროექტების წარმატებისთვის აუცილებელია დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა და მათთან აქტიური თანამშრომლობა, აღნიშნული ზრდის პროექტის მდგრადობას“.<sup>1</sup>

პროექტის მართვა არის დროში განსაზღვრული, შედეგზე ორიენტირებული, მიზანმიმართული საქმიანობა - მართვის პროცესი, რომელიც კონკრეტული მიზნის ფარგლებში მოითხოვს საჭირო რესურსების მობილიზებასა და მართვას.

პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობის (Project Management Body of Knowledge) სტანდარტების კონტექსტში, საკ-

<sup>1</sup> Brown, Novak-Leonard, Assessing, 2007.

ვანძოდ მნიშვნელოვანია PMBOK<sup>1</sup> სახელმძღვანელოში განხილული პროექტის მართვის 5 ეტაპი, რომლებიც, სხვა სფეროებთან ერთად, კულტურის სფეროშიც საყურადღებოა. ეს ეტაპებია:

1. დასაწყისი;
2. დაგეგმვა;
3. განხორციელება;
4. მონიტორინგი და კონტროლი;
5. დასრულება.

საწყის ეტაპზე პროექტის გუნდს, უშუალოდ კონცეფციის შემუშავებასა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელ თანამშრომლებს (გუნდის წევრებს) მოეთხოვებათ ინიციატივების, იდეებისა და დამუშავების შედეგად პროექტის მიზნისა და ამოცანების განსაზღვრა. მიზნის განსაზღვრა მოიცავს შედეგზე პასუხისმგებლობის აღებას, კერძოდ რა შედეგის მიღწევისთვის არის მზად პროექტის განმახორციელებელი გუნდი. აღსანიშნავია ისიც, რომ შედეგი მოიაზრებს კონკრეტულ სფეროში არსებული გამოწვევებისა და პრობლემების მოგვარებაზე პასუხისმგებლობის აღებას.

პროექტის ფარგლებში შემუშავებული მიზნის კონკრეტიკა და სიცხადე წარმატებული შედეგის წინაპირობაა. პოტენციური პროექტის იდეების განხილვის დროს მიზნის დასახვისა და ჩამოყალიბების ეტაპზე საყურადღებოა SMART კრიტერიუმების გათვალისწინება „ჯორჯ დორანის<sup>2</sup> მიერ შემუშავებული SMART მოდელი წარმოადგენს პროექტის მენეჯმენტის ფუნდამენტურ ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნების გარდაქმნას აბსტრაქტული ხანაფიქრებიდან კონკრეტულ ქმედებამდე. აღნიშნული მეთოდოლოგია ეფუძნება ხუთ კრიტერიუმს – კონკრეტულობას (Specific), გაზომვადობას (Measurable), მიღწევადობას (Achievable), რეალისტურობას (Realistic) და დროში შესაბამისობას (Time-related)“.<sup>3</sup> პროექტის დაგეგმვის ფაზაში ეს სისტემური მიდგომა მენეჯერს სა-

1 პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობა (PMBOK) – ესაა პროექტის მართვის გლობალური სახელმძღვანელო, რომელიც აერთიანებს პრინციპებს, პროცესებს და პრაქტიკებს წარმატებული პროექტების დაგეგმვისა და განხორციელებისთვის. PMBOK წარმოადგენს PMP-ის სერტიფიცირების საფუძველს (Project Management Professional).

2 ჯორჯ დორანი (George T. Doran) ამერიკელი ბიზნესკონსულტანტი, მან 1981 წელს პირველად გამოიყენა SMART აკრონიმი.

3 Doran, There's a S.M.A.R.T.

შუალეხას აძლევს, ოპტიმალურად წარმართოს რესურსების დელეგირება, უზრუნველყოს პროცესის ვალიდურობა და ჩამოაყალიბოს პროგრესის მონიტორინგის ობიექტური მექანიზმები, რაც, საბოლოოდ, პროექტის წარმატებით განხორციელების გარანტიაა.

დაგეგმვის ეტაპზე ხორციელდება აქტივობების დონეზე დეტალურად ჩაშლილი გეგმის შემუშავება, სადაც ასახულია პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი აქტივობების ვადები პასუხისმგებელი პირების მითითებით. აღნიშნულ ეტაპზე ფორმულირდება პროექტის ფარგლებში საჭირო რესურსები, ხორციელდება მოსალოდნელი რისკების ანალიზი და მტკიცდება პროექტის ბიუჯეტის საბოლოო ვერსია. აღნიშნულ ეტაპზე შემუშავებული გეგმის ფარგლებში კონკრეტული ღონისძიებების განხორციელება მიმდინარეობს პროექტის მიზნებისა და ამოცანების გათვალისწინებით.

მონიტორინგისა და კონტროლის ეტაპი აქტუალურია პროექტის დაწყებისთანავე. აღნიშნული უზრუნველყოფს, წინასწარ განსაზღვრული სამოქმედო გეგმის ფარგლებში შემუშავებული აქტივობების თანმიმდევრულობას და დროულობას. მონიტორინგი და კონტროლი ხორციელდება წინასწარ განსაზღვრული რაოდენობრივი და თვისობრივი ინდიკატორების შესაბამისად.

პროექტის მართვის 5-ეტაპიან ჩამონათვალში ბოლო ეტაპი დასრულება, რომელიც მოიცავს პროექტის დახურვას და შედეგების ანგარიშის მომზადებას. აღნიშნულ ეტაპზე ცხადი ხდება პროექტის მიზემ-შედეგობრიობის ურთიერთკავშირი, მიღწეული შედეგის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი გავლენები, კონკრეტული გამოწვევის/პრობლემის აღმოჩენასა და მოგვარებაში.

კულტურის სფეროში პროექტების განმახორციელებელმა გუნდმა სფეროს სპეციფიკურობის გათვალისწინებით საწყის ეტაპზე უნდა შეიმუშაოს პროექტის შეფასების ინდიკატორები.

პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობის (Project Management Body of Knowledge) - სახელმძღვანელოს PMBOK-ის მე-7 გამოცემაში ხაზგასმულია პროექტის კონტექსტის გააზრების და დაინტერესებულ მხარეებთან კულტურული მგრძობელობის - ღირებულებათა თანხვედრის მნიშვნელობა.<sup>1</sup>

პროექტის მართვის პრინციპების, პროცესების და საუკეთესო პრაქტიკების ცოდნა პროექტის მენეჯერსა და გუნდს ეხმარე-

<sup>1</sup> Project Management Institute, 2021, p. 112.

ბა წარმატებული შედეგის მიღწევაში. პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობის (Project Management Body of Knowledge) – სახელმძღვანელოში აღწერილია პროექტების მართვასთან დაკავშირებული თეორიების ტრანსფორმაცია დროსთან მიმართებით.

პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობის (Project Management Body of Knowledge) – სახელმძღვანელოს PMBOK-ის მე-6 ვერსიაში მოცემულია პროექტის მართვისას საჭირო 10 ცოდნის სფერო, ესენია:

1. პროექტის ყველა ელემენტის კოორდინაცია;
2. პროექტის საზღვრების განსაზღვრა და კონტროლი;
3. აქტივობების დაგეგმვა, დროში ჩაშლა, გრაფიკის შედგენა და კონტროლი;
4. ბიუჯეტის დაგეგმვა, შეფასება და ხარჯების კონტროლი;
5. ხარისხის შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა და კონტროლი;
6. ადამიანური და სხვა რესურსების დაგეგმვა, მოზიდვა და მართვა;
7. კომუნიკაციის დაგეგმვა, ინფორმაციის გავრცელება და დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობა;
8. რისკების იდენტიფიცირება, შეფასება, რეაგირება და კონტროლი;
9. მომწოდებლებთან ურთიერთობა და კონტრაქტების მართვა;
10. დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება, ჩართულობა და მოლოდინების მართვა.

პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობის (Project Management Body of Knowledge) – სახელმძღვანელოს PMBOK-ის მე-6 და მე-7 ვერსიების შედარებისას ძირითადი განსხვავებები იკვეთება, კერძოდ მე-6 ვერსიაში მოცემულია პროექტის მართვის ტრადიციული, პროცედურები და სტანდარტები. მე-6 ვერსია ეყრდნობა 10 კონკრეტული ცოდნის სფეროს (Knowledge Areas), რომლებიც კონკრეტულად განსაზღვრავენ პროექტის მართვის ყველა ასპექტს, როგორცაა დროის, ხარჯების, ხარისხის, რისკის და კომუნიკაციის მართვა. ეს მიდგომა გულისხმობს დეტალურ პროცესულ მიდგომას, სადაც თითოეული პროცესის მიზანი და ინსტრუმენტები მკაფიოდაა დადგენილი. აღსანიშნავია, რომ PMBOK-ის მე-6 ვერსია უფრო ტექნიკური და კონტროლზე ორიენტირებულია, რაც

განსაკუთრებით ეფექტურია კომპლექსურ და წინასწარ განსაზღვრულ პროექტებში.

PMBOK-ის მე-7 ვერსიაში, განხილულია თანამედროვე პროექტების მართვის კომპლექსურობა და დინამიკურ გარემოს. აქ ყურადღება გამახვილებულია არა მხოლოდ ტექნიკურ პროცესებზე, არამედ მთლიანად პროექტის კონტექსტსა და შედეგებზე. აღნიშნული ვერსია ფოკუსირებულია პროექტის მენეჯმენტის 12 პრინციპზე და 8 მოქმედების სფეროზე, რომლებიც ფართო, სისტემურ და შედეგზე ორიენტირებულ მიდგომას განასახიერებენ. ეს მიდგომა აღიარებს სხვადასხვა მართვის მეთოდოლოგიების საჭიროებას და ხაზს უსვამს პროექტის ღირებულების შექმნას, მოქნილობასა და დაინტერესებულ მხარეებთან აქტიურ თანამშრომლობას.

პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობის (Project Management Body of Knowledge) - სახელმძღვანელოს PMBOK-ის მე-6 ვერსია წარმოადგენს პროცედურებზე და ცოდნის კონკრეტულ სფეროებზე დაფუძნებულ სტანდარტს, ხოლო PMBOK-ის მე-7 ვერსია არის პრინციპებსა და შედეგებზე ორიენტირებული, ადაპტირებადი და სისტემური მიდგომა, რაც ეხმიანება თანამედროვე პროექტის მართვის გამოწვევებს და მეთოდებს.

კულტურის სფეროში პროექტების მართვა იძენს სისტემურ და სტრატეგიულ ხასიათს, ვინაიდან ის ეფუძნება არა მხოლოდ კულტურის პროექტების/პროდუქტების შექმნას და გავრცელებას, არამედ მასთან დაკავშირებული ღირებულებების მიზნობრივ ჯგუფებამდე მიტანას, ასევე მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შედეგის ანალიზს.

კულტურის სფეროს პროექტების განმახორციელებელმა გუნდმა უმჯობესია გაითვალისწინოს პროექტების მართვის ინსტიტუტის (PMI)<sup>1</sup> მიერ შემოთავაზებული პრინციპები, რომელთა დაცვაც თანამედროვე მენეჯმენტში პროექტის წარმატებულად განხორციელების წინაპირობად მიიჩნევა. პროექტის მართვის ცოდნის ერთობლიობის (Project Management Body of Knowledge) - სახელმძღვანელოს PMBOK-ის მე-7 ვერსიაში<sup>2</sup>

1 PMI - Project Management Institute აშშ-ში დაფუძნებული, გლობალური პროფესიული ორგანიზაცია პროექტის მენეჯმენტისთვის

2 Project Management Institute, A Guide, 7th ed., 2021.

აღნიშნული პრინციპებია:

1. ეთიკურობა, პასუხისმგებლიანობა და პატივისცემაზე დაფუძნებული მმართველობა;
2. თანამშრომლობითი გარემოს შექმნა;
3. დაინტერესებულ მხარეებთან მიზნობრივი ჩართულობა;
4. ღირებულებაზე ორიენტირება;
5. სისტემური აზროვნება და კონტექსტუალური გააზრება;
6. ლიდერული ქცევების გამოვლენა;
7. მენეჯმენტის მიდგომების კონტექსტუალურად მორგება;
8. ხარისხის ინტეგრაცია მართვის ყველა ეტაპზე;
9. კომპლექსური მართვა;
10. რისკების ოპტიმალური მართვა;
11. მოქნილობისა და გამძლეობის განვითარება;
12. ცვლილებების უზრუნველყოფა სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

კულტურის სფეროს პროექტების გაძღოლა მენეჯერისგან ითხოვს პროექტის მიზნობრიობის დასაბუთებას, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შედეგების მკაფიო წარმოჩენას. მენეჯერის მიერ წარმოდგენილ ხედვაში პროექტის განმახორციელებელი გუნდის წევრების გამოცდილება-კომპეტენტურობა შესაბამისობაში უნდა იყოს ეფექტური შედეგის მიღწევის შესაძლებლობასთან.

დროის ჩარჩოში მოქცეული მიზეზ-შედეგობრიობის ურთიერთკავშირის დასაბუთება - ესაა აღებული პასუხისმგებლობა, რომლის წარმატებულად განხორციელება ეფუძნება პროექტის მენეჯერის მიერ პროექტის გუნდის მოტივაციის უზრუნველყოფას. კულტურის სფეროში განხორციელებული პროექტები ხასიათდება სპეციფიკით, რომელიც წარმოიშობა როგორც მათი ბუნების, ასევე სოციალურ-პოლიტიკური კონტექსტით.

ხაზგასასმელია, რომ კულტურის სფეროში პროექტების მართვისას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება კულტურულ მრავალფეროვნებას. პრაქტიკოს მენეჯერთა პროფესიულმა ასოციაციამ American Management Association<sup>1</sup> განსაზღვრა მენეჯერებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარჩვევები, რომლებიც მოიცავენ შემდეგ ოთხ ასპექტს: კონცეპტუალურ ჩვევებს, კომუნიკაციის ჩვევებს, ეფექტიანობის ჩვევებს და პიროვნებათშორისი ურთიერთობების ჩვევებს.

<sup>1</sup> AMA -American Management Association

„თუ პროექტის ლიდერი ან პროექტის გუნდი ამჩნევს, რომ მათი პროექტი მნიშვნელობას კარგავს, ეს საკითხი უნდა დადგეს მენეჯმენტის დღის წესრიგში და ზუსტად განიმარტოს ამ პროექტის მნიშვნელობა.

ზოგჯერ გარემო გავლენას ახდენს პროექტის განხორციელების გზებზე, პროექტი შეიძლება გაჭიანურდეს სპონსორის, დამფინანსებლის ან სახელმწიფოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების გამო.

სიტუაცია თუ კარგად შეფასდება, პროექტის გუნდი იქნება უფრო კარგად მომზადებული პროექტის შედეგების მისაღწევად“.<sup>1</sup>

პროექტების მართვის ტრადიციული გაგება ხშირად მარტინ ბარნის<sup>2</sup> „პროექტის მართვის სამკუთხედით“, იგივე „რკინის სამკუთხედით“ არის შემოსაზღვრული. მისი აზრით, პროექტის მენეჯერმა უნდა დაიცვას ბალანსი პროექტის ხანგრძლივობას (დრო), პროექტის რესურსების მართვასა (ღირებულება) და შედეგს (ხარისხი) შორის.

„კლიენდის და აირლენდის აზრით, დაშვებადია პროექტს შევხედოთ, როგორც ცვლილების მომტან სოციოტექნიკურ სისტემას. ავტორთა მტკიცებით, პროექტის წარმატება მხოლოდ გეგმასთან შესაბამისობა კი არა, დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილება და ის სოციალური გავლენაა, რომელსაც იგი ტოვებს. მათი ხედვით, თუ პროექტს არ მოაქვს სტრატეგიული ღირებულება, ის მხოლოდ ადმინისტრაციული აქტია და არა მენეჯერული მიღწევა. საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ ეფექტურობის ნამდვილი საზომი ის სისტემური ცვლილებაა, რომელიც პროექტის დასრულების შემდეგაც აგრძელებს სიცოცხლეს“.<sup>3</sup>

კულტურის სფეროში პროექტის შექმნისას მიზნების ბუნდოვანების გამოსარიცხად საინტერესოა პროექტის მართვის სამკუთხედის („რკინის სამკუთხედის“) პარამეტრებსა და SMART მეთოდის ურთიერთკავშირზე მსჯელობა.

SMART მეთოდში აღნიშული კრიტერიუმები – კონკრეტულობა (S) და გამოიმკვამლობა (M) განსაზღვრავს პროექტის მოცულობასა და ხარისხს, იკვეთება, რა კრიტერიუმებით უნდა შეფასდეს შედეგი;

1 ჰავორტი, სახელოვნებო, 2013, გვ. 226.

2 მარტინ ბარნის (Martin Barnes) ინჟინერი და პროექტების მართვის თეორიტიკოსი. მან 1969 წელს შექმნა და დაამკვიდრა „პროექტის მართვის სამკუთხედის“ კონცეფცია.

3 Cleland, Ireland, Project, 2006, p. 45.

მიღწევადობა (A) და რელევანტურობა (R) პირდაპირ კავშირშია „რკინის სამკუთხედში“ აღნიშნულ ღირებულებისა და რესურსების მართვასთან. აღნიშნული კომპონენტები უზრუნველყოფენ დასახული ამოცანების თანხვედრას არსებულ ბიუჯეტსა და ორგანიზაციის სტრატეგიულ პრიორიტეტებთან.

დროში განსაზღვრულობა (T) SMART მეთოდშიც და პროექტის მართვის სამკუთხედშიც აგენერირებს დროის პარამეტრს, რაც პროექტის ვადების მკაცრ კონტროლსა და დაცვას განაპირობებს.

კულტურის სფეროში პროექტების მართვისას მნიშვნელოვანია სიტუაციური ანალიზის შემდგომ პროექტის მოსამზადებელ ეტაპზე განხორციელდეს დაინტერესებულ მხარეთა მრავალმხრივი ინტერესების შესწავლა და მართვა: „ინიციატივები ხშირად თანაარსებობენ სხვადასხვა სახელმწიფო, არასამთავრობო ორგანიზაციებსა და კომერციულ ორგანიზაციებთან, რაც მოითხოვს მენეჯმენტის მაღალი დონით მოქნილობას, ადვილად ადაპტირებად გადაწყვეტილებებსა და მჭიდრო კომუნიკაციას ყველა დაინტერესებულ მხარესთან“<sup>1</sup> ამ კონტექსტში, პროექტის მართვის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა არა მხოლოდ რესურსების ოპტიმიზაციას, არამედ ეთიკურ საკითხებს, სამართლებრივ რეგულაციებსა და მდგრადობის პრინციპებს.

პროექტის გუნდის მხრიდან გარე ცვლადებისა და ფაქტორების ანალიზის დროს საყურადღებოა ქვეყანაში არსებული პოლიტიკურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, მათ შორის საკანონმდებლო ბაზა. შესაბამისად კულტურის სფეროში სტრატეგიული მიზნებისა და ხედვის განმსაზღვრელი დოკუმენტის არსებობა ქმნის მოლოდინს იმის შესახებ, თუ რა ტიპის პროექტები იქნება წახალისებული და მხარდაჭერილი სახელმწიფოს მხრიდან.

კულტურის სახელმწიფო სტრატეგია, საქართველოს კულტურის სამინისტრომ 2014-2016 წლებში შეიმუშავა და 2016 წლის 1 ივლისს მთავრობამ #303 დადგენილებით დაამტკიცა. „კულტურის სტრატეგია 2025“ განსაზღვრულია სახელმწიფოს ხედვა, მიზნები და ამოცანები კულტურის სხვადასხვა დარგის წინაშე არსებული გამოწვევების გათვალისწინებით. „2025 წლის კულტურის სტრატეგიის“ ანგარიშის წარდგენა ცხადყოფს ბოლო 10 წლის განმავლობაში სფეროში განხორციელებული პროექტებისა და პროგრამე-

<sup>1</sup> Project Management Institute, A Guide, 7th ed., 2021.

ბის შედეგიანობას. „2025 წლის კულტურის სტრატეგიის“ თანახმად მთავრობა მიზნად ისახავდა:

- ცოდნაზე, შემოქმედებითობასა და ინოვაციებზე დაფუძნებული საზოგადოების შექმნას;
- კულტურულ ცხოვრებაში ფართო საზოგადოების ჩართვას;
- კულტურის პოზიციონირებას მდგრადი განვითარების სხვადასხვა სექტორსა და საზოგადოებრივი ცხოვრების სფეროებში;
- კულტურის თანამედროვე ინფრასტრუქტურის და ახალი ტექნოლოგიების განვითარებას;
- კულტურის სფეროს დაფინანსების მდგრადობის უზრუნველყოფას და ამ სფეროში საქმიანობის მიმზიდველობას;
- კულტურის ეკონომიკის განვითარებას და ინდუსტრიალიზაციას;
- კულტურის საერთაშორისო პოპულარიზაციას და ინტერნაციონალიზაციას;
- კულტურის მართვის დემოკრატიზაციას.

საანგარიშო პერიოდი ამოწურულია, შესაბამისად, 2026 წელს უნდა ვივარაუდოთ „2025 წლის კულტურის სტრატეგიის“ ანგარიშის წარდგენა, რომელიც კულტურის სფეროში შეფასებისა და შედარების შესაძლებლობაა. ანგარიშის წარდგენა საკვანძოდ მნიშვნელოვანია საქართველოში კულტურის სფეროში არსებულის მდგომარეობის შესაფასებლად და ახალი სტრატეგიული მიზნების მოსამზადებლად.

კულტურის სფეროში განხორციელებული პროექტების მიზნობრიობა კავშირშია პოლიტიკის დოკუმენტში ასახულ სტრატეგიულ მიზნებთან და გავლენებთან, ეს კავშირი იკვეთება როგორც დამაბრკოლებელ, ისე განმავითარებელ ცვლადებთან მიმართებით. პოლიტიკის დოკუმენტში ასახული სახელმწიფოს სტრატეგიული მიზნები და ხედვა კავშირშია კულტურის სფეროში განხორციელებული თითოეული პროექტის მიზეზ-შედეგობრიობასთან.

ტრადიციული სტრატეგიის შემუშავების სასიცოცხლო ციკლთან მიმართებით ხელოვნებისა და ეკონომიკის პროფესორის, ხიბ ჰაგორტის აზრით, „ტრადიციული სტრატეგიის შექმნის სამი გზა შეიძლება გავიზაროთ როგორც პრაქტიკული ცხოვრების ციკლური პროცესი, ესაა: სპონტანურობა, პროგრამის შედგენა და დაგეგმვა. ამ ციკლში ახალი კულტურული ინიციატივა პროექტის ფორმას ახალი სპონტანური განვითარებით იღებს. გარკვეული დრო-

ის შემდეგ სტრატეგიული პროცესი უფრო მეტად ფოკუსირებულია დასრულებული პროგრამის აქტივობებზე. ვინაიდან პროგრამის შედეგის პრაქტიკა სულ უფრო და უფრო ინერგება, ტრადიციულ სტრატეგიულ პროცესებზე შესაძლოა გავლენა მოახდინონ ხელი-სუფლების წარმომადგენლებმა, რომელთაც შეუძიათ წარმოადგინონ უფრო ბიუროკრატიული დაგეგმარების მიდგომა გეგმებითა და ბიუჯეტით.<sup>1</sup>

საერთო ჯამში, კულტურის სფეროში პროექტების სპეციფიკა მოითხოვს ინტეგრირებულ, ჰოლისტიკურ და კონტექსტზე ორიენტირებულ მიდგომას, რომელიც შესაბამისობაშია კულტურის პოლიტიკასთან, კულტურულ-ისტორიულ ფაქტორებთან და თანამედროვე მენეჯმენტის პრინციპების ცოდნასთან. პროექტის წარმატებული განხორციელება განისაზღვრება შედეგებით, რომელიც პოზიტიურ გავლენას ახდენს კულტურულ თანასწორობაზე, ინკლუზიურობასა და საზოგადოების მხარდაჭერაზე.

### გამოყენებული ლიტერატურა

- Brown A. S., Novak-Leonard J. L., *Assessing the Intrinsic Impacts of a Live Performance*, 2007.
- Cleland D. I., Ireland L. R., *Project manager's handbook: Applying the theory*, 5th ed., 2006.
- Doran G. T., *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. [https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2020/01/S.M.A.R.T-Way-Management-Review-eval.fr\\_.pdf](https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2020/01/S.M.A.R.T-Way-Management-Review-eval.fr_.pdf) 20/06/2026
- Griffin R. W., Phillips J. M., Gully S. M., *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 2019.
- Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge*, 7th ed., 2021.
- UNESCO, *Culture for development indicators: Methodology manual*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2018. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229608> 20/06/2026
- საქართველოს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო, *კულტურის სტრატეგია 2025*. <https://shorturl.at/Ypdqr> 20/06/2026
- ჰავორტი ჰ., *სახელოვნებო მენეჯმენტი, ანტეპრენიორული სტილი*, თბ., 2013.

<sup>1</sup> ჰავორტი, სახელოვნებო, 2013, გვ. 114.

Dodo Tchumburidze,  
Ph.D. in Art Management  
Shota Rustaveli theatre and Film Georgian state university  
Associated Professor

## MANAGEMENT OF CULTURAL SPHERE PROJECTS AND THEIR IMPACTS

*Keywords: project management, cultural strategy, project management stages, project manager, cultural management.*

### Abstract

In the topic „Management of Cultural Sphere Projects and Their Impacts“ the specificity, complexity, and influence of cultural sphere projects on a broad audience (both locally and globally) are discussed.

In the modern world, it is evident that cultural management, along with the administration of creative processes, is a complex, interdisciplinary practice that directly contributes to the development of the public sphere.

Furthermore, cultural management supports the preservation of cultural identity, the realization of the creative industries’ potential, and cultural dialogue at both national and international levels.

Through it, policies and initiatives can be implemented that are based on the principles of equality, diversity, participation and accessibility for the broader public.

Management of cultural sphere projects today takes on a systematic and strategic nature, as it focuses not only on the creation and dissemination of cultural projects/products, but also on analyzing the values, interest groups, inclusive processes, and long-term outcomes associated with them.

In the topic, it is also clearly evident the complexity of cultural management, which combines strategic planning, organized management of resources, and the effective use of cultural policy tools. This includes supporting creativity and innovation in cultural sphere projects.

The strategy of the cultural sphere is based on supporting the social integration of target groups, the development of critical thinking, economic growth, and the strengthening of democratic values.

In the topic „Management of Cultural Sphere Projects and Their Impacts“ a constituent mechanism of a strategic plan is presented that can be used to enhance social equality, foster economic development, and ensure the sustainability of the cultural sphere.