

A.C.AXUNDLU

Qərbi Kaspi Universiteti  
(Bakı şəh., İstiqlaliyyət küç., 31)

## LAYİHƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ SƏMƏRƏLİLİYİN ROLU

*Açar sözlər: layihə, idarəetmə, növ, səmərəlilik, metodologiya, xüsusiyyət**Ключевые слова: проект, управление, тип, эффективность, методология, особенность**Key words: project, management, type, efficiency, methodology, feature*

Müasir cəmiyyətimizdə bir çox sahələrdə – iqtisadiyyatda, sosial həyatımızda, tikinti sənayesində, inşaat və memarlıqda, mədəniyyətdə, aerokosmik sahədə, telekommunikasiya və s. kimi sahələrdə layihələr həyata keçirilir. Bu baxımdan bütün funksional xarakterli müəssisələrin fəaliyyətində menecerlərin layihələri idarə edilməsində səmərəliliyin rolu daha çox diqqət cəkməyə başlamışdır.

Bu suallara nəzər salmaq:

1) *Layihənin uğur qazanması üçün onun səmərəli idarə olunması hansı xüsusiyyətlərə malikdir?*

2) *Layihənin peşəkar şəkildə idarə edilməsində hansı mərhələlər işin keyfiyyətinə müsbət təsir edir?*

Layihələrin idarə olunmasının tarixinə nəzər salsaq, məlum olur ki, (Kwak, 2003) layihənin idarə edilməsi Yunan və Misir dövründən istifadə edilmişdir. Bu qədər uzun müddət istifadə olunmasına baxmayaraq, o dövrdə fəaliyyət göstərən birliklərin təcrübəsi son 50-60 ildə istifadə edilməyə başlamışdır. İlk dəfə layihələrin idarə olunması 1960-1970-ci illərdə, əsasən, tikinti və irimiqyaslı mühəndis şirkətləri tərəfindən istifadə olunurdu. 1990-cı illərdə layihənin idarə edilməsində uğur qazanan üsullar tətbiq olunmağa başladı.

Məlum olur ki, hər bir tarixi kəşf layihələr nəticəsində əldə edilmiş bir innovasiya modelidir. Göründüyü kimi, nəzəri mülahizələr layihə işini, ümumiyyətlə, unikal bir məhsul və ya nəticə yaratmaq üçün həyata keçirilən, xüsusi məqsədi olan müvəqqəti bir fəaliyyət kimi təsvir edir. Bu baxımdan onun idarə olunması xüsusi bir istedad, bacarıq və performans tələb edir. İ.Babayev, Anderson, M. C., Berggren, C., Kerzner H., Hensman, N., Valenta, K., & Jaafari, A. (2004; 2007) layihənin idarə edilməsini daha geniş perspektivlərdən araşdırır və gələcək layihələri idarə edilməsində bir sıra yanaşma və konsepsiyaları təqdim edir. (9, 11). C. Arqyus, JK. Pinto, D.Vren ( Argyris, C. Pinto JK., Wren D., 1977) öz qeydlərində layihələrin idarə edilməsi üzrə tədqiqat sahələrinin integrativ xarakterini işıqlandırır. Tədqiqatçılar layihələrə olan marağın psixologiya, pedaqogika, biznesin idarə edilməsi, təşkilat nəzəriyyəsi, sənaye mühəndisliyi və sosiologiya kimi fənlərin tədrisindən irəli gəldiyini vurğulayırlar. Bu baxımdan layihənin idarə edilməsi, tədqiqatın fokus fenomeninə, yəni layihələrə diqqət yetirmək üçün müxtəlif fənlərin tədrisi potensialına malik bir tədqiqat sahəsi kimi görünür. Perspektivliyin genişliyi çətin və maraqlı olsa da, layihənin idarə edilməsi tədqiqatlarında iddia edilir ki, bəzi əsas məsələlər davamlı dialoq və ünsiyyətlə müşayiət olunmalı və layihənin idarə edilməsinə aid tədqiqat sahəsinin kimliyi və məzmunu ilə bağlı ətraflı müzakirəyə ehtiyac olduğu müdafiə edilməlidir.

İlkin olaraq qeyd olunmalıdır ki, məhdud mənada layihələrin idarə olunması, onların tərkibinə daxil olan, müəyyən bir sahənin inkişafını təmin etmək məqsədi daşıyan və konkret tədbirləri özündə birləşdirən müxtəlif mövzulara istiqamətlənmiş bir proses kimi başa düşülə bilər. Daha geniş mənada isə layihə fərdi qaydada idarəçiliyin və məqsədlərə müvafiq olaraq idarəetmə koordinasiyasını nəzərdə tutur. Digər tərəfdən, tədqiqatçılar layihələrin idarə edilməsi səmərəliliyini layihənin effektivliyini ölçən obyektiv meyarların olması ilə əlaqələndirir

və bunu xarici təsirlərdən asılı olan bir fəaliyyət kimi dəyərləndirilər. Hər hansı bir layihə məqsədlərinə çatmaq üçün optimal parametrlər daxilində özünü hədəfdə saxlayır və öz vəzifəsini yerinə yetirir.

Təklif olunan tövsiyələr dörd bənddə ümumiləşdirilmişdir.

Birincisi, layihələrin idarə edilməsi ilə bağlı müxtəlif ideyalar olduğundan qeyd olunan perspektivləri, metodologiyası və strategiyaları izah edilməlidir.

İkincisi, tədqiq olunan sahə daha yaxşı başa düşülməli və ən vacib yolu tipologiyalar ətrafı şəkildə izah etmək lazımdır. Daha əvvəl qeyd edildiyi kimi xüsusi layihələr və onların səmərəli idarə olunması üçün alternativ kateqoriyaların və fərqli nəzəriyyələrin yaranmasına diqqət yetirmək lazımdır. Burada fərqli nəzəriyyələrin təhlili və faydası üçün faktiki mühit yaradılmalıdır.

Üçüncüsü, layihələr müxtəlif səbəblərə görə yaradılır və layihələrin konkret təşkilati problemlərini dəqiq həll etmək üçün həyata keçirilir. Burada bir-birini tamamlayan ideyalar iki təşkilati problemi, əməkdaşlıq və koordinasiya vasitəsilə idarəetməsi nəzərə alınmalıdır.

Nəticə etibarilə, idarəetməni təkmilləşdirmək üçün layihələrdə əməkdaşlıq və koordinasiyanın daha yaxşı konseptuallaşdırmaq və mövcud nəzəriyyələrin müxtəlif təşkilati problemlərin həll etmək lazımdır. Əks halda, praktikada həll olunan problemlər çox vaxt bir-birinə qarışmış olur. Bu fərqlər tətbiq olunan perspektivlərə, tədqiq olunan layihənin növünə, hədəf olunan problemə və cəlb olunan proseslərə xüsusi diqqət yetirməklə layihənin idarə edilməsi tədqiqatlarının müqayisəsində faydalı hesab edilməlidir.

Əmək bazarında baş verən sürətli dəyişikliklər, texnologiyadakı çevik imkanlar, menecerlərin istedad və ya məntiqi düşüncəsi, komanda üzvləri arasında kommunikasiya bacarıqlarına malik olması layihə menecerlərinə daha çox məlumat toplamağa və araşdırmağa imkan verir.

Araşdırmalar sübut edir ki, layihələr yeni məzmunla malik olmalı və ali təhsil səviyyəsində bir çox perspektivləri nəzərə almalıdır. Burada layihə idarə olunması xüsusiyyətləri yeni perspektivlərin qazanılması ilə izah edilməlidir.

Son 10 ildə isə qeyd olunan akademik sahələr üzrə *layihənin təşkili, planlaşdırılması, informasiyanın və risklərin idarə edilməsi* ən çox müzakirə və müqayisə edilən mövzuların içərisində daha çox diqqət tezliyi əldə etmiş oldu. Akademik təhsil sahəsi kimi layihə kontekstli idarəetmə mövzularına satılma, maliyyə və layihə müqavilələrinin sahələri, strategiyaları, nailiyyət meyarları və tələblərin idarə olunması kimi digər mövzular prioritet təşkil edir.

Digər akademik sahə kimi aparılan təhlillərdə Turner (1998) layihələrin idarə olunmasını maddi və maliyyə resurslarının yeni bir şəkildə təşkil olunduğu, unikal işin müəssisənin öhdəsinə götürdüyü bir səy, bir spesifikasiya kimi təqdim edir, kəmiyyət və keyfiyyət məqsədlərini izah edərək idarəetmənin səmərəliliyini faydalı dəyişikliklər çərçivəsində sərf olunan xərc və vaxt məhdudiyyətlər əsasında həyata keçirilən bir əməliyyat adlandırır. Layihə idarə edilməsinin əsas fon nəzəriyyəsi uğurlu layihələrin yol xəritəsini təsvir edən bir neçə aspektlərin bölüşdürülməsidir. Turner və Kerznerə (1998) görə layihə əsaslı idarəetmə beş funksiyalı: *təşkilat, əhatə dairəsi, vaxt, keyfiyyət və qiyməti* əhatə edir. Tədqiqatçılar iddia edirlər ki, layihə müəyyən spesifikasiyalar çərçivəsində xüsusi məqsədi olan hər hansı fəaliyyət və tapşırıqlar silsiləsidir; müəyyən bir başlanğıc və bitmə tarixi vardır; maliyyələşdirmə limitlərinin olması gözlənilir; pul, insanlar və avadanlıq istehlak etmək və çoxfunksiyalı bir prosesdir.

G. Webster (Webster G., 2009) iddia edir ki, bugünkü müəssisələrin təşkilati strukturları və resurs təminatı layihənin idarə edilməsində adekvat sistem çevikliyinə səbəb olur və yüksək biznes nəticələrinə nail olmaq vasitəsi kimi qəbul edilir .

R.Loo, M. Radujković ilk dəfə layihələrin idarə olunmasının uğur faktorunu müəyyən etmiş, bu nəzəriyyəni fərqli xüsusiyyətlərə malik üç fərqli layihə üzərində müqayisə etmişdir. Layihələri nəzərdən keçirərək araşdırdığı uğur faktorunu əlaqəli şəkildə layihənin idarə edilməsinin uğur potensialına əsaslandığını qeyd edir və bununla da gözlənilən layihə uğurunu

proqnozlaşdırmağı bacarır. Onun fikrincə, layihə uğurunun proqnozlaşdırılması ilə nəticə arasında heç bir əlaqə yoxdur; layihələrin kiçik elementlərə bölünməsi vasitəsilə təşkilatın layihə idarəçiliyinin zəif tərəflərinin xəritələşdirilməsinə kömək edə bilər. Bu halla təkmilləşdirmə tədbirləri müəyyən edilə və həyata keçirilə bilər. Avstraliyalı tədqiqatçı Hensman (2004) layihə idarəçiliyinin son vəziyyətini nəzərdən keçirərək diqqətini dörd əsas sahə üzrə qeyd edib.

1) yeni məhsul və xidmətlər üzrə təşkilati strategiyaya nail olmaq üçün layihənin idarə edilməsinin istifadəsi

2) müəyyən vaxt ərzində layihənin icradan əvvəlki və icradan sonrakı aşağı fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi və idarə edilməsi

3) layihənin icra prosesinin səmərəliliyi onun kommersiya dəyəri, həcmi, həyat dövrü performans, ətraf mühitə və sosial təsirlərə əsaslanan layihənin uğur meyarlarının müəyyən edilməsi

4) layihələrin təşkilində insan resurslarının idarə edilməsi və sosial-mədəni və davranış aspektlərinin müəyyən edilməsi

Layihələrin idarə edilməsi üzrə müasir biliklərin artması və layihə idarəçilərinin və ya menecerlərinin resurslarla işləmək bacarıqlarının təkmilləşməsi layihələrin uğurlu bitməsi üçün çox vacib şərtidir. Tədqiqat işinin əsas məqsədi gələcəkdə aparılan layihələrdə menecerlərin qarşılaşacağı əsas problemləri nəzərdən keçirməkdir. Layihə idarəetmə mövzusu daxilində çoxlu sayda dərc edilmiş tədqiqat işləri LI (PM) xüsusiyyətlərinə dair sistemli ədəbiyyat təhlili aparılmış və 15 ildə nəzərəçarpan problem və çətinlikləri arqumentativ şəkildə izah edə bilmişlər.

Əmək bazarında baş verən sürətli dəyişkənliklər, texnologiyadakı çevik imkanlar, menecerlərin istedad və ya məntiqi düşüncə zəifliyi, komanda üzvləri arasında kommunikasiya problemləri layihə menecerlərini daha çox məlumat toplamağa və araşdırmağa vadar edir.

### Ədəbiyyat

1. İ.Babayev, Layihələrin idarə edilməsi, Bakı, 2014, 120 s.
2. Anantamula V. Role of technology in project manager performance model. Project Management Journal, 2008, 39(1): 34-48
3. Anderson, M. C. (2007). 'Why are there so many theories? A classroom exercise to help students appreciate the need for multiple theories of a management domain', Journal of Management Education, 31/6: 757-76.
4. Aarseth, W., Rolestad, A., & Anderson, B. (2014). Managing organizational challenges in global projects. International Journal of Managing Projects in Business, 7, 103-132.
5. Argyris, C. (1977). 'Double-loop learning in organizations', Harvard Business Review, September-October: 115-25.
6. Avots, I. (1969). 'Why does project management fail', California Management Review, 12/1: 77-82.

А.Дж.Ахундлу

### Роль эффективности в управлении проектами

#### Резюме

Статья излагает результативность управления проектами. В современный период управление проектами, даёт возможность овладеть передовыми знаниями. Управляющим проектами или менеджерам даёт возможность умение работать с ресурсами, совершенствовать проекты, а также удачно завершать их. Основная цель исследовательской работы заключается в том, чтобы в будущем при работе с проектами уметь преодолеть основные проблемы возникающие у менеджеров. Проект имеет цель показывать индивидуальные правила управления и согласно поставленным целям, координации управления. Управление проектами её результативности зависит от измерения эффективности, имеющихся объективных критерий их взаимодействия, а также зависимость от внешних факторов.

**A.J.Akhundlu**

**The role of efficiency in project management**

*Summary*

The paper discusses effective project management. Developing modern project management knowledge and improving the skills of project managers by working with resources is a very important step towards successfully completing projects.

The main purpose of the research is to examine the key issues managers will face in future projects. It involves individual and goal-oriented management coordination. Project management efficiency is associated with the existence of objective criteria that measure its effectiveness and, at the same time, is valued as an activity dependent on external influence.

*Rəyçi: ped.f.d., dos. G.F.Novruzova*

*Redaksiyaya daxil olub: 10.05.2022*