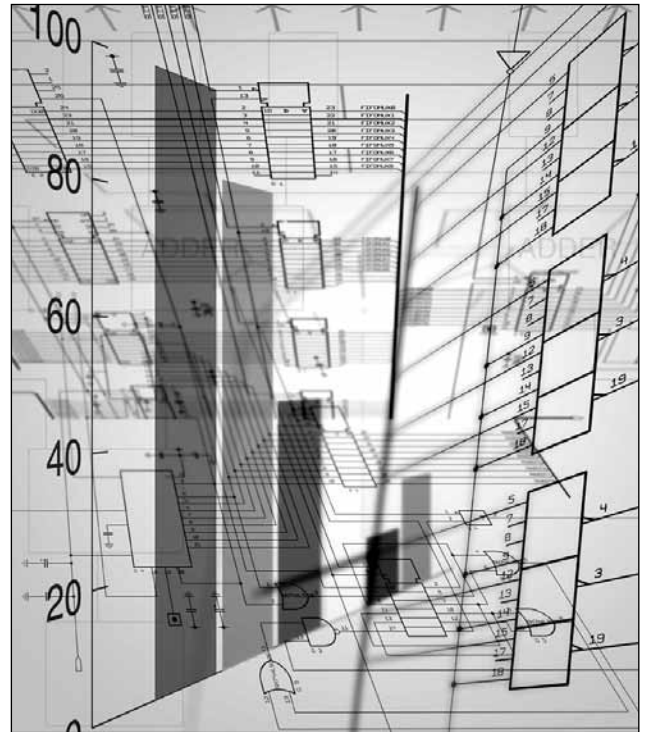




პროექტების მენეჯმენტი

პროექტების მართვა თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი მიმართულებაა. იგი ცივილიზებული ქვეყნების მთელი ეროვნული მეურნეობის, ჯერძოდ, ბიზნესის პრაქტიკულად ყველა სფეროში გამოიყენება.

აქედან გამომდინარე, საქართველოს ბიზნეს-სექტორისათვის მეტად მნიშვნელოვანია მოხერხდეს ყველა ორგანიზაციის ორიენტაცია პროექტების შემუშავება-მართვაზე და სათანადო სპეციალისტთა მომზადება-გადამზადებაზე.



1969 წელს ამერიკის პენსილვანიის შტატის ქალაქ დერბიში შეიქმნა პროექტის მენეჯმენტის ინსტიტუტი (Project Management Institute – PMI). ეს საერთაშორისო პროფესიული ასოციაციაა, რომელიც მონოდებულია გააღრმავოს პროექტის მენეჯმენტის მეცნიერება და ხელოვნება. დღეისათვის მასში გაერთიანებულია 100 ათასზე მეტი ადამიანი მსოფლიოს მასშტაბით, რომლებიც აქტიურად მონაწილეობენ ცალკეული საკონსულტაციო-სატრენინგო და ბიზნეს-პროექტების მომზადებისა და განხორციელების პროცესში. ინსტიტუტის დამსახურება არის ის, რომ მის მიერ შემუშავებული სტანდარტები პროექტების მართვის სფეროში აღიარებულია სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ISO – International Organization for Standardization) მიერ ISO 9001 სტანდარტის სახით (ინსტიტუტის საინფორმაციო Web-გვერდი არის www.pmi.org).

საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული ტერმინოლოგიის მიხედვით, პროექტი განიხილება როგორც საქმიანო-

ბის სახეობათა ერთობლიობა, რომლებიც დაკავშირებულია გარკვეული დროის მანძილზე დასახული მიზნების მიღწევასთან. სხვაგვარად, პროექტი განსაკუთრებული პროდუქციის ან სერვისის შექმნაა გარკვეული დროის მანძილზე. ეს არის დროებითი გეგმა, რომელსაც აქვს დასაწყისი და დასასრული. პროექტი შეიცავს ერთმანეთთან დაკავშირებულ ქმედებებს.

პროექტის მენეჯმენტი საქმიანობის იმგვარ სახეობათა ხელმძღვანელობაა, რამაც უნდა უზრუნველყოს მიზნების მიღწევა შემოსაზღვრული დროისა და ბიუჯეტის ფარგლებში და სათანადო ხარისხით.

პროექტს სამი სპეციფიკური მახასიათებელი გააჩნია:

- მკაფიოდ განსაზღვრული მიზანი;
- იშვიათი, უნიკალური ან უცნობი საქმიანობა მისი განმხორციელებელი საწარმოსთვის;
- კომპლექსური მოღვაწეობა, რომელიც ხშირად ითვალისწინებს ტექნოლოგიური ოპერა-

ციების და სამუშაოთა ვადების რთულ გადახლართვას.

ყველა პროექტს სიცოცხლის გარკვეული ვადა გააჩნია. ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ პროექტები წარმოიშობა და სრულდება, ხოლო საწარმო განაგრძობს მუშაობას. პროექტები გარკვეული დროით თავისკენ მიიზიდავენ საწარმოს რესურსებს, რაც ზოგჯერ იწვევს უთანხმოებას პროექტებში ჩაუსმელ ქვედანაყოფებთან. ამდენად, აუცილებელია მუდმივი ეფექტიანი კოორდინირება საწარმოს, პროექტის და სხვა ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობას შორის.

ყველა პროექტს აქვს თავისი განსაზღვრული სტრუქტურა და მართვის სპეციფიკა. პროექტების სტრუქტურირება და მართვის მეთოდების განსაზღვრა ხდება სხვადასხვა პრინციპების მიხედვით. თუმცა, უმთავრესი მაინც პროექტის აღქმა უნდა იყოს, როგორც ერთიანი, ლია სისტემისა.

პროექტის ჩარჩოებში მკაფიოდაა გამოყოფილი მისი პერსონალი, ანუ მონაწილეები.





პროექტის პერსონალური შემადგენლობა დამოკიდებულია პროექტის მიზანზე, ტიპზე, სახეობაზე, სირთულეზე, მასშტაბებზე და სიცოცხლის ციკლზე.

პროექტის ყველაზე აქტიურ და სტაბილურ მონაწილეებად ითვლებიან: პროექტის ინიციატორი, შემკვეთი, ინვესტორი, პროექტის ხელმძღვანელი, პროექტის გუნდი.

პროექტის ინიციატორი – ეს არის სუბიექტი (ფიზიკური ან იურიდიული პირი), რომელიც პროექტის ძირითადი იდეის და მისი განხორციელების ინიციატივის მატარებელია. ინიციატორის როლში შეიძლება გამოდიოდეს პროექტის ნებისმიერი მომავალი მონაწილე. საქმიან ინიციატივას, პროექტის რეალიზაციის მიზნით, პრაქტიკულად ყოველთვის ფლობს რეალურად არსებული შემკვეთი.

შემკვეთი – როგორც პროექტის ერთ-ერთი სუბიექტი, დაინტერესებულია პროექტის მიზნის განხორციელებაში და კონკრეტული შედეგების მიღწევაში. იგი განსაზღვრავს პროექტის ძირითად მოთხოვნებს და საქმიანობის ჩარჩოებს, უზრუნველყოფს დაფინანსებას, აფორმებს ხელშეკრულებებს მონაწილეებთან, იღებს პასუხისმგებლობას პროექტის შედეგებზე.

ინვესტორი – შემკვეთთან ერთად ახორციელებს პროექტის დაფინანსებას და დაინტერესებულია დაგეგმილი ფინანსური შედეგებით. იგი პროექტის დასრულების შემდეგ ახდენს ანგარიშსწორებას პროექტის მონაწილეებთან.

პროექტის ხელმძღვანელი (პროექტ-მენეჯერი) უფლებამოსილია წარმართოს მთელი საქმიანობა პროექტის მიზნების მისაღწევად და პასუხისმგებელია შემკვეთის წინაშე. იმ შემთხვევებში, როდესაც პროექტი რთული და მასშტაბურია, ხელმძღვანელის როლში შეიძლება გამოვიდეს საკონსულტაციო ან მმართველობითი ფირმა. თუმცა, ამ დროსაც პროექტის ხელმძღვანელის ფუნქციას ასრულებს ერთი პიროვნება. პრაქტიკულად ყველა პროექტში ხელმძღვანელს

ჰყავს ერთი ან რამდენიმე მოადგილე ცალკეული მნიშვნელოვანი მიმართულებების მიხედვით.

პროექტის ხელმძღვანელის მიმართ არსებობს მთელი რიგი მოთხოვნები, რომელთაგან აღსანიშნავია:

- სხვა პროექტების შესრულებისა და ხელმძღვანელობის გამოცდილება;

- პერსპექტივის ხედვა: ხელმძღვანელმა შეიძლება არ იცოდეს ტექნიკურ-ტექნოლოგიური დეტალები, მაგრამ უნდა შეეძლოს ამოცანების დაყენება ასეთი საკითხების მცოდნეთათვის;

- **ინჟინრული ორიენტაცია და მისწრაფება იდეის ხორცშესხმისაკენ;**

- **მარკეტინგის ცოდნა და კომერციული უნარ-ჩვევები;**

- **ინფორმაციის ფლობა საკუთარი და სხვა საწარმოების მიერ განხორციელებული პროექტების შესახებ ისტორიულ, მეთოდოლოგიურ, პრაქტიკულ-შედეგობრივ და კომერციულ ჭრილში;**

- **მუდმივი ზრუნვა პროფესიული და მენეჯერული კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის;**

- **კონკრეტული პროექტის მართვის მეთოდების ცოდნა და მათი პრაქტიკული გამოყენების უნარი;**

- **პროექტის ფინანსური ბიუჯეტის ეფექტიანი გამოყენების გარანტია;**

- **პროექტის გუნდთან და ყველა მონაწილეებთან მჭიდრო და პარამონიული ურთიერთობების დამყარების უნარი;**

- **პროექტისათვის სახიფათო რისკების გააზრებისა და გამოვლენა-ჩაცხრობის უნარი.**

პროექტის რეალიზაციისას, მისი სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეიძლება შეიქმნას ხელმძღვანელის შეცვლის საჭიროება. ამიტომ, რიგი კომპანიები ახდენენ ლიდერების როტაციას. **პროექტების ისტორია გვიდასტურებს, რომ კარგი ხელმძღვანელები მოდიოდნენ კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა სფეროდან და დეპარტამენტიდან. მათი საერთო ძირითადი თვისებებიდან აღსანიშნავია:**

სებებიდან აღსანიშნავია: ძლიერი, ენერგიული და საჭიროების შემთხვევაში, კომპრომისული პიროვნება; დიპლომატიურობა და პირადი მოსაზრებების დაცვა; საზრიანობა და დამოუკიდებელი აზროვნების უნარი; უდავო კომპეტენტურობა პროექტის უმთავრეს სფეროში მაინც; მისი სპეციალობის ფარგლებს გარეთ არსებული საკითხების ცოდნა და მთლიანი სიტუაციის აღქმის უნარი; სისხლხორცეული და ინტერესება პროექტით და მისი წარმატებით დამთავრების ხედვა; ტექნიკური სამუშაოს წარმართვის და სპეციალისტებზე დავალებების გაცემის უნარი; ფხიანობა საქმეში (ფინანსური და კომერციული საკითხები, თანამოაზრეთა მობილიზება, ხელშეკრულებების დადება და სხვ.) და მენარმის დინამიზმი; მოუღწელობა, საზრიანობა, მოხერხებულობა, სიმარჯვე.

მართალია, კომპანიის (ორგანიზაციის) უმაღლესი ხელმძღვანელობა უშუალოდ არ მონაწილეობს პროექტის მართვაში, მაგრამ იგი ყოველთვის სათანადოდ უჭერს მხარს პროექტის მენეჯერს და მთელ პერსონალს. ამასთან, პროექტის ხელმძღვანელობა სისტემატურად ურთიერთობს საწარმოს ხელმძღვანელებთან, პროექტის წარმატებით განხორციელების მიზნით. **საწარმოს (ორგანიზაციის) ადმინისტრაციის თანადგომა პროექტისადმი გამოიხატება შემდეგში:** განწყობილების მიღების მკაფიოდ განსაზღვრული არხები; რეაგირება თხოვნებზე; დახმარება კონფლიქტების მოგვარებაში; საჭიროების შემთხვევაში რესურსების გამოყოფა; ყველა საჭირო ინფორმაციის მიწოდება; მხარდაჭერა საწარმოს გარეთ არსებულ იურიდიულ და კერძო სუბიექტებთან ურთიერთობაში; ურთიერთობა საზოგადოებასთან; საწარმოს საქმიანობისა და პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური და კომერციული პარამეტრების შეთანხმება; პროექტის დაზღვევა; პროექტის დაცვა კომპანიის შიგა ინტრიგებისაგან;





პროექტის ხელმძღვანელობისა და პერსონალის პიროვნული და პროფესიული სრულყოფის უზრუნველყოფა.

თავის მხრივ, კომპანიის (ორგანიზაციის) ხელმძღვანელობა პროექტ-მენეჯერისაგან მოითხოვს შემდეგს: შედეგებს და ანგარიშგებას; მკაფიო მოხსენებებს; ორგანიზაციული პრობლემების მინიმუმამდე შემცირებას; გუნდის პერსონალის უკონფლიქტო მართვას; დამოუკიდებელი საქმიანობის მაღალ დონეს; მუშაობის პროცესში პიროვნულ და პროფესიულ ზრდას; ოპტიმალურ საქმიან ურთიერთობას შემკვეთთან და ინვესტორთან.

პროექტის გუნდი (პერსონალი) მოქმედებს პროექტ-მენეჯერის ხელმძღვანელობით დასახული მიზნების მისაღწევად. გუნდის წევრები უნდა აკმაყოფილებდნენ მაღალი დონის პროფესიულ მოთხოვნებს. მათი რაოდენობა, სპეციალიზაციის სპექტრი, მოვალეობები და ანაზღაურების ოდენობა განსხვავებულია სხვადასხვა პროექტის სპეციფიკის მიხედვით. გუნდის ფორმირება ხდება ხელმძღვანელის მიერ პროექტის ინიციატორთან, შემკვეთთან, ინვესტორთან და სანარმოს ხელმძღვანელობასთან კონსულტაციების საფუძველზე.



ზემოთ ჩამოთვლილებთან ერთად პროექტის მონაწილეებს მიეკუთვნებიან: კონტრაქტორი, სუბკონტრაქტორი და პროექტის პროდუქტის მომხმარებელი.

გარდა ამისა, ტიპურ პროექტში ყოველთვის ჩართული არიან სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეები: სახელმწიფო და ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოები, საზოგადოებრივი ჯგუფები, არასამეწარმეო (არაკომერციული, არასამთავრობო) ორგანიზაციები, მოსახლეობა, სპონსორები, საკონსულტაციო, საინჟინრინგო, მმართველობითი და იურიდიული ორგანიზაციები.

ყოველი პროექტის (მაგალითად: ახალი ნაწარმის ათვისება; მსხვილი ელექტროსადგურის აშენება; ნიგინის გამოცემა; სპორტული ღონისძიების, იუბილეს, პომპეზური შოუ-ფესტივალის ან მოკრძალებული ქორნილის ჩატარება და სხვ.) შესრულება გათვლილია გარკვეულ ვადებზე და მოიცავს თანმიმდევრულ ნაბიჯებს პროექტის დაწყებიდან მის დამთავრებამდე, რასაც პროექტის სიცოცხლის ციკლი ეწოდება.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი (საპროექტო ციკლი) ესაა ლოგიკურ-დროითისტრუქტურა, რომელიც შედგება ორი პერიოდისაგან (ფაზისაგან): პროექტის

(სრული მოდელის) შემუშავება და პროექტის რეალიზაცია.

ყოველი პროექტისათვის აუცილებელია სრულყოფილი გეგმის შემუშავება. გეგმა მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს, თუ რა უნდა გაკეთდეს, რა ვადებში, ვის მიერ, რომელი რესურსებით და რა დანახარჯებით. გეგმაში ასახულია მთელი პროექტის განხორციელების სტრატეგია და იგი წარმოადგენს უმთავრეს დოკუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტის სხვადასხვა სამუშაო მოდულების ოპტიმალურ კოორდინაციას.

პროექტის გეგმის უმთავრესი ელემენტებია:

- პროექტის არსის მოკლე გადმოცემა, რომელშიც ასახულია სამუშაოების განხორციელების მეთოდები, რესურსები, ვადები და ჩამოთვლილია პროექტის საბოლოო პროდუქციის ან მომსახურების სახეები;

- მოქმედებათა სქემა, რომელიც დაწვრილებით განსაზღვრავს სამუშაო მოდულების, კონკრეტული სამუშაოების და შემსრულებლების ურთიერთკავშირებს;

- რეალურად მიღწევადი და ბიუჯეტთან დაკავშირებული შუალედური საკვანძო შედეგების ჩამონათვალი;

- მოვლენათა ლოგიკური სქემა (ხშირად გრაფიკულად გამოხატული), რომელიც ასახავს პროექტის შემადგენელი ნაწილების (სამუშაო მოდულების) თანმიმდევრობას, პარალელურობას, ურთიერთშეხამებას და სხვ;

- ორგანიზაციულ ურთიერთქმედებათა გეგმა, რომელიც ასახავს კავშირებს პროექტის გარემოცვასთან (შემკვეთი, სუბმოიჯარეები, მიმწოდებლები და სხვ.);

- ანგარიშგების პროცედურა, რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ მოხდება პროექტის ინსპექტირება, როდის, ვის მიერ და რა მიზნით;

- პროექტის პერსონალის სია თანამდებობრივი მოვალეობების მითითებით.





პროექტის რეალიზაციის ფაზაში ხდება დამტკიცებული გეგმების და კონკრეტული პროგრამების შესრულება. პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლოა, რომ არ არსებობდეს გამოკვეთილი დროითი საზღვრები პროექტის სასიცოცხლო ციკლის აღნიშნულ ორ ფაზას შორის და შემუშავების ფაზის პროცესები თანხვედრად რეალიზაციის, კონტროლისა და დამთავრების პროცესებს.

პროექტის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ასახავს მართვის სისტემის ელემენტების შემადგენლობას და ურთიერთკავშირს ამ ელემენტებს შორის. ასეთ ელემენტებად წარმოგვიდგება თანამდებობრივი და სტრუქტურული ერთეულები, რომელთა შორის მყარდება ვერტიკალური (ადმინისტრაციულ-ფუნქციური), ან ჰორიზონტალური (ტექნოლოგიური) კავშირები. ვერტიკალური კავშირების მეშვეობით ხდება გადაწყვეტილებების მიღების ადმინისტრაციული პროცესების უზრუნველყოფა, ხოლო ჰორიზონტალური კავშირებით – კონკრეტული სამუშაოების შესრულების წარმართვა.

ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნისათვის ხელმძღვანელებს პრინციპებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ასეთი სტრუქტურის შესაბამისობას: პროექტის მონაწილეთა რაოდენობასა და მათ შორის ურთიერთობების სქემასთან, პროექტის შინაარსთან, ბიუჯეტთან, ტექნოლოგიურ სპეციფიკასთან, გარესამყაროს მოთხოვნებთან და სხვ.

პროექტის მართვის პრაქტიკაში, პროექტების სპეციფიკიდან (პროექტების მოცულობა, დინამიზმი, ტექნოლოგია და სხვ.) გამომდინარე გამოიყენებენ ფუნქციურ, მატრიცულ, საპროექტომიზნობრივ და შერეულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.

ორგანიზაციული პროექტირების პროცესი მთავრდება შემდეგი სპეციალური დოკუმენტების შემუშავებით:

– პროექტის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების დეტალური და გრაფიკული ასახვით;

– საშტატო განრიგი (თანამდებობების ჩამონათვალი მათი რაოდენობის და სათანადო ხელფასის მითითებით);

– მთელი მმართველობითი სტრუქტურის და ცალკეული ქვედანაყოფების დებულებები;

– თანამდებობრივი ინსტრუქციები;

– მეთოდური და ტექნიკური ინსტრუქციები, პროცესების ტექნოლოგიური რუკები და სხვ;

– მოთხოვნები პერსონალის მიმართ შტატების დაკომპლექტებისათვის (პროფესიოგრამები, სოციალურ-ფსიქოლოგიური პორტრეტები);

– მოთხოვნები პერსონალის მიმართ პროექტის რეალიზაციის პროცესში (შინაგანაწესები).

პროექტი რთული, კომპლექსური სისტემაა, რომლის მართვაც ასევე სისტემური მიდგომის საფუძველზე უნდა ხორციელდებოდეს. პროექტით გათვალისწინებული საქმიანობის ცალკეული სახეობები და მიმართულებები განიხილება როგორც პროექტის ქვესისტემები, რომლებიც საჭიროებენ სათანადო მართვას. ამის შესაბამისად **განასხვავებენ პროექტის მართვის შემდეგ ქვესისტემებს:** 1) პროექტის შინაარსის მართვა; 2) პროექტის ხანგრძლივობის (ვადების) მართვა; 3) ღირებულების მართვა; 4) ხარისხის მართვა; 5) პერსონალის (ადამიანური რესურსების) მართვა; 6) მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის (რესურსების) მართვა; 7) კომუნიკაციების მართვა; 8) რისკების მართვა. ყოველი ქვესისტემისათვის იქმნება მმართველობითი მოდელი, რომლის მიხედვითაც ხორციელდება მართვის მთელი პროცესი.

ნებისმიერი პროექტი დამთავრებულად ითვლება მაშინ, როდესაც პროექტი (მისი შედეგები) გადაეცემა შემკვეთს. პროექტის პროდუქციის სპეციფიკის მიხედვით განსხვავებულია ჩაბარებისა და მიღების პროცესები.

მაგალითად, იმ შემთხვევაში, როდესაც გადასაცემია მოწყობილობა-დანადგარები, აუცილებელია მათი საცდელი გაშვება და საპროექტო დოკუმენტაციასთან მათი პარამეტრების შედარება. მსგავს პროცედურას აქვს ადგილი ტელესაკომუნიკაციო პროექტის ჩაბარებისას. სოციალური, სამეცნიერო-საგანმანათლებლო, კულტურული, სპორტული ან ეკოლოგიური ეფექტის მქონე პროექტის ჩაბარებისას შემკვეთი ნომინალურად ღებულობს პროექტს და ელოდება მისი შედეგების პრაქტიკულ გამოვლინებას.

პროექტების მართვა საქართველოს ეკონომიკისათვის მეტად მნიშვნელოვანი და პერსპექტიული მიმართულებაა, რომლის შესაფერისი განვითარებისათვის ბევრი რამ უნდა გაკეთდეს. ამისათვის კარგი იქნებოდა ცივილიზებულ ქვეყნებში არსებული გამოცდილების გათვალისწინება ბიზნეს-კადრების მომზადება-გადამზადებისა და ტრენინგების პროცესში. მაგალითად, უცხოეთის ბიზნეს-სექტორში და საკონსულტაციო-სატრენინგო ორგანიზაციებში მოქმედებენ სპეციალიზებული საპროექტო ბიუროები, სადაც კვალიფიციურ თანამშრომლებს და დაინტერესებულ მსმენელებს შეასწავლიან საპროექტო იდეების, კონცეფციების გენერაციას და პირველადი სახით პროექტების შემუშავებას. ასეთი დოკუმენტის საფუძველზე ორგანიზაცია ქმნის დასრულებულ საპროექტო დოკუმენტს, გამოდის პროექტის ინიციატორის, შემკვეთის ან ინვესტორის როლში, მოიძიებს დაინტერესებულ პარტნიორებს და მონაწილეობს პროექტის განხორციელების პროცესში.

გიორგი შინაშვილი,
ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი, პროფესორი

ბესარიონ ხვინთელიანი,
ეკონომიკის მეცნიერებათა
დოქტორი, პროფესორი

