

ვაჟა
გურაბანიძე
ეკონომიკის
აკადემიურ
ო
დოქტორი,

ქ
ც
ფ
ა
ი
ს
ი
ს

ს
ა
მ
ა
რ
ფ
ფ
ი
ს
ა

რ
ა

ე
კ
ა
დ
ე
მ
ი
ა
კ
ი
ს

ქ
ც
ფ
ა
ი
ს
ი
ს
ა
კ
ა
დ
ე
მ
ი
ა
კ
ი
ს

ე პროექტების მენეჯმენტი ბიზნესის საქმიანობის ის მექანიზმია, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია მივალწიოთ წარმატებას საქონლის ან მომსახურების წარმოების დროს ახალი ტექნოლოგიური პროცესების გამოყენებით. პროექტად მოიაზრება არა მხოლოდ რთული ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელება, არამედ საოჯახო დასვენება, წვეულების მოწყობა და სხვა შემთხვევები, რომლებიც მოითხოვს ორგანიზებას და ფულად დანახარჯებს.

პროექტის მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფცია

პროექტის როლისადმი დიდი ყურადღება განპირობებულია იმით, რომ ის თანამედროვე მკაცრი გლობალური კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციათა სტრატეგიული მიზნის განხორციელების უმნიშვნელოვანეს საშუალებას წარმოადგენს. ცვლილებათა ეპოქაში გადარჩენისათვის ბრძოლამ აიძულა მრავალი კომპანია გამოეყენებინა პროგრესული ტექნოლოგიები, რომლებიც ბიზნესის წარმართვის განუყოფელ ნაწილად იქცა. ამასთან, ყველა პროექტის ერთ სტრატეგიულ მიმართულებად გაერთიანება კომპანიის მომავალი წარმატების განმსაზღვრელია.

პროექტის მენეჯმენტის წარმოშობა უკავშირდება მსხვილი, უნიკალური პროექტების მართვის აუცილებლობას, რომელიც ხორციელდება 1950-იანი წლებიდან აშშ-ის აეროკოსმოსურ და თავდაცვით დარგებში. შემდგომი განვითარება მან ჰპოვა ამერიკის სამთავრობო სტრუქტურების მიერ განხორციელებულ შეკვეთებში: გამოქვეყნდა მეთოდოლოგიები კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციებისათვის. 1969 წელს აშშ-ის პენსილვანიის შტატის ქალაქ დერბიში შეიქმნა პროექტის მენეჯმენტის ინსტიტუტი, რომელიც არის საერთაშორისო პროფესიული ასოციაცია და მოწოდებულია

გააღრმავოს პროექტის მენეჯმენტის მეცნიერება.

სიტყვა «პროექტი» მომდინარეობს ინგლისურიდან «Project» და ნიშნავს: «რაც ჩაფიქრებულია», «რაც იგეგმება». ეკონომიკურ ლიტერატურაში «პროექტის» სხვადასხვა განსაზღვრა არსებობს. პროექტის მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებული მეცნიერების ი. მაზურისა და ვ. შაპიროს აზრით, «პროექტი» შესაძლებელია, ერთი მხრივ, ასახავდეს მოქმედების სხვადასხვა სახეს და ხასიათდებოდეს რიგი მაჩვენებლებით:

– კონკრეტული მიზნის მიღწევისათვის განსაზღვრული მიმართულების წინასწარი შერჩევა და გამოყენება;

– პროექტის რეალიზაციის პროცესში მიმდინარე მოქმედებებს შორის კავშირის დამყარება;

– პროექტის დასაწყისისა და დასასრულისათვის დროის შუალედის განსაზღვრა და დაცვა.

მეორე მხრივ, «პროექტი» შესაძლებელია დაკონკრეტებული იქნეს ისეთი თავისებურებებით, რომლებიც ვლინდება პროექტის შემდეგ განმარტებებში:

– «პროექტი, როგორც თავიდანვე შემუშავებული, მიზანმიმართული და დაგეგმილი»,

– «პროექტი, როგორც დოკუმენტალურად გაფორმებული გეგმა»,

– «პროექტი ისაა, რაც ცვლის ჩვენს სამყაროს» – ეს პროექტის თანამედროვე განმარტებაა.

პროექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ ახალი პროდუქტის დამუშავებიდან ცათამბჯენების აშენებამდე. ეს პროექტები გაერთიანებულია ერთ განმარტებაში: «ერთჯერადი, დროით შეზღუდული, მიზანმიმართული ღონისძიებები, რომლებიც მოითხოვენ სხვადასხვა კვალიფიკაციის სპეციალისტებისა და რესურსების ურთიერთქმედებას».¹⁶

ტრევორ იანგმა თავის წიგნში – «სახელმძღვანელო პროექტების მართვის შესახებ» – ჩამოაყალიბა პროექტის შემდეგი თვისებები: კონკრეტული დანიშნულება, უნიკალურობა (ნაკლებად სავარაუდოა, რომ იგი კვლავ განხორციელდება ზუსტად იმავე გზით, ხალხის იმავე ჯგუფის მიერ, იმავე მიზნის მისაღწევად),

¹⁶ Linn C. Stuckenbruck. ph.D., The implementation of project management: the professional handbook (Addison-Wesley Publishing company, 1989), p.1.

ორიენტირება მომხმარებელზე, არარუტინულობა, დროითი შეზღუდვები, შეზღუდვები ფულად დანახარჯებში და კომპლექსურობა; ე.ი. პროექტი არის ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა ერთობლიობა მკაფიოდ განსაზღვრული დასაწყისითა და დასასრულით, რომელიც წარიმართება ორგანიზებულად განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად. იგი რომ წარმატებული იყოს, მისთვის უნდა მოიძებნოს ეფექტიანი გადაწყვეტა მოთხოვნილი სტანდარტების, შეზღუდული დროისა და თანხების პირობებში.

ბუნებრივია, პროექტს აქვს თავისი სპეციფიკური მიზანი, მაგრამ იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის განხორციელების საშუალებას. ისევე, როგორც უნიკალური პროექტი თავისი არსით განსხვავდება ორგანიზაციის ყოველდღიური ოპერაციებისაგან, ასევე მის მენეჯმენტსაც აქვს თავისი სპეციფიკა, თავისი კონკრეტული ალგორითმი. ორგანიზაციისათვის ზოგიერთი პროექტი უფრო მეტად სასიცოცხლოა, ზოგიერთი კი ნაკლებად. პროექტზე მუშაობა ხელს არ უნდა უშლიდეს ორგანიზაციის

დანარჩენი საქმიანობის განხორციელებას. ამიტომ პროექტის მენეჯერისათვის უმნიშვნელოვანესია პროექტსა და ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის ურთიერთკავშირის განხორციელება. აქედან გამომდინარე, პროექტის მენეჯმენტი არის პროცესი, რომელიც მიმართულია პროექტის მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად შეზღუდული ვადების, ფირმის რესურსებისა და საჭირო ცოდნის გამოყენების პირობებში.

პროექტის საზღვრებში გამოყოფილია პროექტის მონაწილეები, ანუ პროექტის სუბიექტები. პროექტის ყველაზე აქტიურ და სტაბილურ მონაწილეებად ითვლებიან: პროექტის ინიციატორი, პროექტის შემკვეთი, ინვესტორი, პროექტის მენეჯერი, პროექტის გუნდი (პერსონალი).

პროექტის ინიციატორი – ეს არის ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც პროექტის ძირითადი იდეის მფლობელია. აქ ინიციატორობა იმაში იგულისხმება, რომ ასეთი პროექტის შექმნის იდეა ამ პირის გონებით, მისი შემოქმედებითი საქმიანობით გაჩნდა.

პროექტის შემკვეთი – როგორც პროექტის ერთ-ერთი სუბიექტი-

დაინტერესებულია პროექტის განხორციელებაში და კონკრეტული შედეგების მიღწევაში.

ინვესტორი – დამოკიდებლად ან შემკვეთთან ერთად ახორციელებს პროექტის დაფინანსებას და დაინტერესებულია ფინანსური შედეგებით.

პროექტის მენეჯერი – უფლებამოსილია წარმართოს მთელი საქმიანობა პროექტის მიზნის მისაღწევად და დაიცვას მისი შესრულების გრაფიკი. რთული და მსხვილი პროექტების შემთხვევებში პროექტის ხელმძღვანელის როლში შეიძლება გამოვიდეს საკონსულტაციო ან მმართველობითი ფირმა, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც ხელმძღვანელის ფუნქციას ასრულებს ერთი პიროვნება.

პროექტის გუნდი (პერსონალი) – მონაწილეთა ერთობლიობა, რომელიც მოქმედებს პროექტის მენეჯერის ხელმძღვანელობით დასახული მიზნის მისაღწევად. გუნდის ფორმირება ხდება პროექტის მენეჯერის კონსულტაციების საფუძველზე ინიციატორთან, შემკვეთთან, ინვესტორთან და საწარმოს ხელმძღვანელობასთან.

პროექტის რეალიზაცია საჭიროებს ისეთ მონაწილეებთან

ურთიერთობას, როგორებიცაა: კონტრაქტორი, სუბკონტრაქტორი და პროექტის პროდუქციის მომხმარებელი.

კონტრაქტორი – პროექტის მონაწილეა, რომელიც კისრულობს ვალდებულებას ცალკეულ სამუშაოებზე პროდუქციის მიწოდებასა და მომსახურებაზე.

სუბკონტრაქტორი – პროექტის არაპირდაპირი მონაწილეა, რომელსაც კონტრაქტორის მეშვეობით დაკისრებული აქვს სახელშეკრულებო ვალდებულებანი ცალკეულ სამუშაოთა შესასრულებლად, პროდუქციის მისაწოდებლად ან მომსახურების გასაწევად.

პროექტის პროდუქციის მომხმარებელი – ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც გამოდის პროდუქციის მყიდველის ან საბოლოო მომხმარებლის როლში.

ყოველ პროექტს აქვს სასიცოცხლო ციკლი – სტადიების სერია დასაწყისიდან დასასრულამდე. სწორედ ამ სტადიების სწორად წარმართვას მივყავართ პროექტის წარმატებულ განხორციელებამდე. მათემატიკური ანალიზის მეთოდების გამოყენება პროექტის მართვის უმნიშვნელოვანესი საშუალებაა.

ყველაზე ხშირად ე.წ. «კრიტიკული გზის» ანალიზი გამოიყენება, რომელსაც «კრიტიკული გზის» მეთოდსაც უწოდებენ. ამ მეთოდის დანიშნულებაა ღონისძიებათა შორის კავშირების გამოსახვა და «კრიტიკული გზის», ანუ იმ ღონისძიებათა თანამიმდევრობის, პოვნა, სადაც სამუშაოს დაყოვნება გამოიწვევს მთლიანი პროექტის ვადების დარღვევას. ეს პროექტის მენეჯერს საშუალებას აძლევს მოახდინოს საქმიანობის მაკორექტირებელი მოქმედებანი.

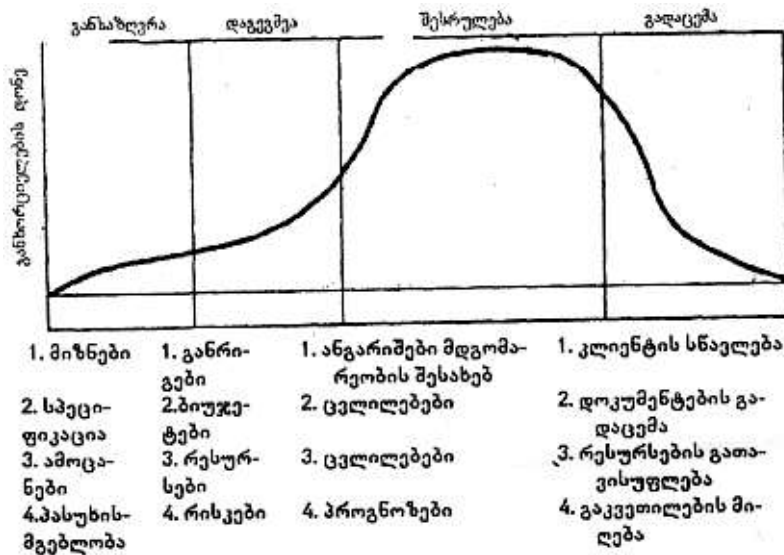
ყურადღება უნდა მიექცეს იმ გარემოებას, რომ «პროექტის სასიცოცხლო ციკლი» განსხვავდება «პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი-საგან». მაგალითად, კომპიუტერის ახალი მოდელის ბაზარზე გატანა «პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლია», მაგრამ ამ მოდელის გამოშვების აუცილებლობის განსაზღვრა, წარმოება და რეალიზაცია «პროექტის სასიცოცხლო ციკლის» ფაზების გამომხატველია.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი გაივლის ოთხ სტადიას: განსაზღვრა, დაგეგმვა, შესრულება და კლიენტისათვის შედეგების მიწოდება (ნახ. 1). «განსაზღვრის» სტადიაზე

ხდება პროექტის კონკრეტიზაცია (განისაზღვრება სპეციფიკაციები); ადგენენ პროექტის მიზნებს, ყალიბდება ბრძანებები; განისაზღვრება ვალდებულებანი. «დაგეგმვის» სტადიაზე ძალისხმევითაა დონე იზრდება, მუშავდება გეგმები, განისაზღვრება პროექტის დასრულების ვადები, ხარჯთაღრიცხვა. «შესრულების» სტადიაზე სრულდება პროექტის სამუშაოების ძირითადი ნაწილი. კონტროლის დროს მოწმდება, თუ როგორ ჯდება პროექტი ხარჯთაღრიცხვაში, შეესაბამება თუ არა დამტკიცებულ სპეციფიკებს. როგორია პროგნოზი თითოეულ პარამეტრზე? რა ცვლილება უნდა შევიტანოთ? «მიწოდების» სტადიაზე წარმოებს შემკვეთისათვის პროექტ-პროდუქტის მიწოდება და პროექტის რესურსების გადანაწილება. პროექტ-პროდუქტის მიწოდება შეიძლება გულისხმობდეს შემკვეთის სწავლების და მისთვის საჭირო დოკუმენტაციის გადაცემას. გადანაწილება გულისხმობს სხვა პროექტებზე მოწყობილობათა გამონთავისუფლებას და პროექტის გუნდის წევრებისათვის ახალი დავალების ფორმირებას. მაგალითად, როდესაც დიზაინის

ჯგუფი დაგეგმვის სტადიაზე იმყოფება, შესაძლოა ხარისხის ჯგუფი თავისი ძალისხმევით კონცენტრაციას პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ბოლო სტადიაზე ახდენდეს. ორგანიზაციათა უმრავლესობას პროექტების მთელი პორტფელი გააჩნია, რომლებიც ერთდროულად სრულდება და თითოეული მათგანი თავისი სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე იმყოფება; ამიტომ როგორც ორგანიზაციის, ისე ცალკეული პროექტის დონეზე დაგეგმვისა და მართვის საკითხებისადმი მიდგომა საკმაოდ მნიშვნელოვანია.

მოთხოვნების მიხედვით, მაგრამ «ცვლილებების ეპოქაში» გადარჩენისათვის ბრძოლაში აიძულა როგორც მცირე ფირმები, ისე მსხვილი ჰოლდინგები დასავლეთში გამოეყენებინათ პროგრესული ტექნოლოგიები. ავტომატიზებული საშუალებების გამოყენება დიდი ხანია გახდა ბიზნესის წარმართვის კულტურის ნაწილი. პროგრამული უზრუნველყოფა ეხმარება მენეჯერს ორგანიზაცია გაუკეთოს სამუშაოთა კომპლექსს და ათავისუფლებს მას პროექტის ტექნოლოგიაზე ზრუნვისაგან.



ნახაზი 1 – პროექტის სასიცოცხლო ციკლი

საგულისხმოა აღინიშნოს, რომ პროექტის მენეჯმენტი თავდაპირველად არ იყო კომერციული პროდუქტი. ეს იყო სფერო, რომელიც წარმოიქმნა და ვითარდებოდა ეკონომიკური სუბიექტების

პროექტების მენეჯმენტის ცნობილმა მეცნიერმა დევიდ კლივლენდმა მიუთითა პროექტების მენეჯმენტის საუკუნის დასაწყისზე. ინფორმაციული ტექნოლოგიების საშუალებით მსოფლიოში

ინფორმაციის მყისიერმა გავრცელებამ, წარმოებისა და დაპროექტების ავტომატიზაციამ მიგვიყვანა პროექტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირებამდე. იმედს ვიტოვებთ, რომ პროექტის მენეჯმენტი საქართველოშიც გახდება სისტემური და მოძებნის ფართო გამოყენების სფეროს. სახელმწიფო ორგანიზაციათა რეორგანიზაციის პროცესში მომხდარ გარდაქმნებს, ახალი სამუშაო სისტემების შემოღებასა და კადრების გადამზადებას გააჩნიათ საერთო საფუძვლები: ხორციელდება გადასვლა ვერტიკალური იერარქიული მბრძანებლური სისტემიდან სამუშაო ჯგუფებს შიგნით და ჯგუფებს შორის თანამშრომლობაზე. აღნიშნული ჯგუფების გამოყენება შესაძლებელი გახდება მრავალი საინტერესო პროექტისა და პროგრამის განსახორციელებლად და ისინი წარმატების მოტანას შეძლებენ იქ, სადაც მართვის ბიუროკრატიული სისტემა უძლურია.

ლიტერატურა

1. ჩხაიძე ი., პროექტის მართვის საფუძვლები, -ბათუმი, 2009 წ.

2. ქეშელაშვილი გ., ფარესაშვილი ნ., პროექტების მართვა, -თბ. 2008 წ.
3. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ბიზნესის ადმინისტრირება, - თბ. 2007 წ.
4. Майкл В., Управление проектами для профессионалов, - "Кудицпресс" 2008.
5. Linn C., Stuckenbruck. ph., D., The implementation of project management: the professional/hadbook (Addison - Wesley Publishing company, 1989).