



პროექტების მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარება

რეზიუმე

განვითარებულ ქვეყნებში ამ 50-60 წლის წინ პროფესიული საქმიანობის დამოუკიდებელ სფეროდ ჩამოყალიბებული პროექტების მართვა თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში მენეჯმენტის ერთ-ერთ წამყვან მიმართულებად გადაქცეული. ბოლო ათწლეულებში გაღრმავებული გლობალიზაციის პირობებში პროექტების მენეჯმენტმა ახალი მმართველობითი კულტურის ადგილი დაიმკვიდრა და საქმიანი თანამშრომლობისთვის ერთგვარ ხიდად იქცა განსხვავებული ეკონომიკის, კულტურის, ისტორიისა თუ ტრადიციების მქონე ქვეყნებსა და ორგანიზაციებს შორის.

ამჟამად ისეთი ქვეყნების მთავრობები, როგორიცაა აშშ, გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, ავსტრია, იაპონია, ავსტრალია, ბრაზილია, მექსიკა და სხვა, თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში სულ უფრო ხშირად იყენებენ პროექტების მართვის მეთოდებსა და საშუალებებს, რაც დროის 20-30%-ისა და დახარჯული თანხების 15-20%-ის ეკონომიის შესაძლებლობას იძლევა.

ბიზნესის მოთხოვნები და მიდგომები პროექტების მართვის მიმართ მუდმივად იცვლება. პროექტების მართვის თეორია დროულად რეაგირებს ამ მოთხოვნებზე და ისეთ სრულყოფილ და ინტეგრირებულ მიდგომებს სთავაზობს ბიზნესს, რომლებშიც სულ უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა მენეჯმენტის საკითხებს.

შესავალი

დაბეჯითებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ განვითარებულ ქვეყნებში ამ 50-60 წლის წინ პროფესიული საქმიანობის დამოუკიდებელ სფეროდ ჩამოყალიბებული პროექტების მართვა (ანუ პროექტების მენეჯმენტი) თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში მენეჯმენტის ერთ-ერთ წამყვან მიმართულებად გადაქცეული. ბოლო ათ-

ქმთევან ქუთათელაძე -
პროფესორი, დავით აღმაშენებლის
სახელობის ეროვნული
თავდაცვის აკადემია
E-mail: kkutateli@gmail.com

წლეულებში გაღრმავებული გლობალიზაციის პირობებში პროექტების მენეჯმენტმა ახალი მმართველობითი კულტურის ადგილი დაიმკვიდრა და საქმიანი თანამშრომლობისთვის ერთგვარ ხიდად იქცა განსხვავებული ეკონომიკის, კულტურის, ისტორიისა თუ ტრადიციების მქონე ქვეყნებსა და ორგანიზაციებს შორის. პროექტების მართვას დღეს ბიზნესის პრაქტიკულად ყველა სფეროში იყენებენ. აქედან გამომდინარე, მიაჩნიათ, რომ დღეს „საქართველოს ბიზნეს-სექტორისათვის მეტად მნიშვნელოვანია მოხერხდეს ყველა ორგანიზაციის ორიენტირება პროექტების შემუშავება - მართვასა და სათანადო სპეციალისტთა მომზადება-გადამზადებაზე.“¹ Project Management Institute – ს (PMI) შეფასების მიხედვით, უკვე XX ს. ბოლოსთვის მსოფლიოში 15 მლნ-ზე მეტი სპეციალისტი და პრაქტიკოსი იყო ჩართული საპროექტო საქმიანობაში, თვითონ პროექტები კი მსოფლიოს წლიური მთლიანი პროდუქტის სიდიდის 25%-ს (დაახლოებით 14 ტრლნ დოლარს) შეადგენდა.²

საყურადღებო ფაქტია, რომ ამჟამად ისეთი ქვეყნების მთავრობები, როგორიცაა აშშ, გერმანია, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, ავსტრია, იაპონია, ავსტრალია, ბრაზილია, მექსიკა და სხვა, თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში სულ უფრო ხშირად იყენებენ პროექტების მართვის მეთოდებსა და საშუალებებს. პროექტების მართვის საერთაშორისო ასოციაციის მონაცემების მიხედვით, ხსენებული მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოყენება დროის 20-30%-ისა და დახარჯული თანხების 15-20%-ის ეკონომიის შესაძლებლობას იძლევა.³ სწორედ პროექტების მართვით აღწევენ ბიზნესში უპირატესობების მოპოვებას, წარმატებებს საზოგადოებისა და სახელმწიფოს განვითარებაში.

როგორც პროფესორები გ. შიხაშვილი და

¹ გ. შიხაშვილი, ბ. ხვინთელიანი. პროექტების მენეჯმენტი. ჟურნ. ბიზნესი და კანონმდებლობა, 2008, №5. www.Nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe

² CobIT: Executive Summary/ISAGA, 3d ed. 2000. www.Isaga.ru

³ Г. Цинес, Е Терентьев, Г. Циперман. Проекты и процессы в деятельности ИТ-службы//Директор информ. службы. 2006, №6, с. 7.



ბ. ხვინთელიანი მიუთითებენ, „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 ბიზნესსექტორში 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.“⁴

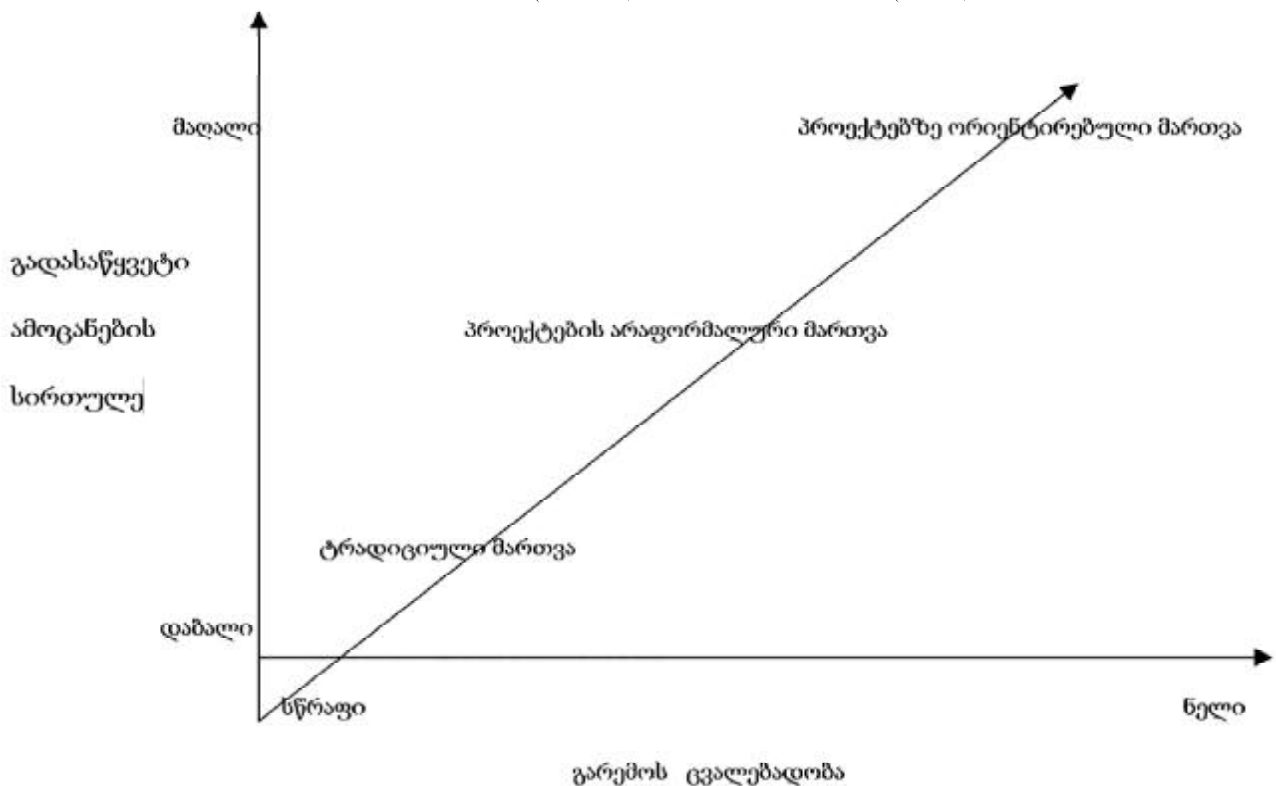
აქედან გამომდინარე, ჩვენს მომეტებულ ყურადღებას უნდა იპყრობდეს პროექტების

მართვის უცხოური გამოცდილების გაცნობა და მართვის თეორიის განვითარების პერსპექტივების გააზრება.

ცნობილია, რომ XX ს. 40-იან წლებამდე ნელ-ნელა მომზადდა ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან ისეთ უფრო მოქნილ, ადაპტირებად სტრუქტურებზე გადასვლა, რომლებიც გაცილებით მეტი ღირებით ასახავდნენ პროექტების მართვის სპეციფიკას; 40-იან წლებში პროექტების რეალიზება ჯერ კიდევ ხაზოვანი ორგანიზაციული სტრუქტურების ფარგლებში ხორციელდებოდა; 50-იან წლებში აშშ-ის მთავრობის მიერ ხორცშესხმულ პროექტებში კონტრაქტებისა და სუბკონტრაქტების რაოდენობა ისე დიდი იყო, რომ საჭირო გახდა პროექტის მონაწილეებს შორის ურთიერთქმედების ინტეგრირება. აქ დანერგეს პროექტის სასიცოცხლო ციკლის სტადიების მიხედვით დაგეგმვის პრაქტიკა, ჩამოაყალიბეს დანახარჯების კონტროლისა და მონიტორინგის სისტემები და ა.შ.

1960-იანი წლებიდან ფირმების ხელმძღვანელებმა დაიწყეს სწრაფად ცვალებადი გარემო პირობების ადეკვატური მართვის სისტემებ-

სურ. 1. პროექტების მართვის გამოყენების საჭიროების დამოკიდებულება ამოცანების სირთულესა და გარემოს ცვალებადობაზე⁵



⁴ გ. შიხაშვილი, ბ. ხვინთელიანი. პროექტების მენეჯმენტი. 2008, №5. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?>

⁵ В. А. Заренков. Управление проектами. М., СПб., АСВ, 2010, стр. 259.



ისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის აუცილებლობის გაცნობიერება. ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურებთან ერთად უფრო ხშირად გამოიყენებოდა სპეციალური საპროექტო ჯგუფები და მატრიცული სტრუქტურები. 60-იანი წლების ბოლოსთვის პროექტების მართვა საქმიანობის ისეთი დინამიკური სფეროების გარდაუვალი ატრიბუტი გახდა, როგორიცაა მშენებლობა, მაღალტექნოლოგიური მოწყობილობების დამუშავება, საინფორმაციო ტექნოლოგიები და სხვა. თუმცა, პროექტების რეალიზაციის შემადგენელი პროცესების მართვის ხასიათი მრავალ საწარმოში ჯერაც არაფორმალური რჩებოდა.

70-იან წლებში და 80-იანი წლების დასაწყისში კომპანიების ერთმა ნაწილმა კარგად გააცნობიერა პროექტების მართვაში პროექტებზე ორიენტირებული მიდგომის აუცილებლობა, რასაც იწვევდა შესასრულებელ სამუშაოთა დიდი მასშტაბები და სირთულე, აგრეთვე, პროექტების ტრადიციული ან არაფორმალური მართვის მოქმედი სისტემის ფარგლებში პრობლემების დაძლევის უპერსპექტივობა. ამ დროისათვის კომპანიებს უკვე შეეძლოთ განესაზღვრათ, თუ საქმიანობის რომელ სფეროში იყო გარდაუვალი პროექტზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენება პროექტების მართვის მიმართ (იხ. სურ. 1).

90-იან წლებში არაერთი კომპანია მიხვდა

ცხრ. 1. პროექტების მართვის დანერგვის ფაზები⁶

საწყისი ფაზა	უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ მიღების ფაზა	სახაზო ხელმძღვანელობის მიერ მიღების ფაზა	ზრდის ფაზა	სიმწიფის ფაზა
საჭიროების გაცნობიერება	უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ მხარდაჭერა	სახაზო ხელმძღვანელობის მიერ მხარდაჭერა	სასიცოცხლო ციკლის ფაზების გამოყენება	დროისა და დანახარჯების კონტროლის სისტემების განვითარება
უპირატესობათა გაცნობიერება	პროექტების მართვის გაგება	სახაზო ხელმძღვანელობისთვის გადაცემა განსახილველად	პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის განვითარება	დროისა და დანახარჯების კონტროლის სისტემების ინტეგრაცია
გამოყენების სფეროების გაცნობიერება, იმის გაცნობიერება, თუ რისი გაკეთებაა აუცილებელი	პროექტების მხარდაჭერა, საქმის კეთების ხერხების შეცვლის სურვილი	სახაზო ხელმძღვანელების სწავლება, გადასამზადებლად მუშაკთა გაგზავნის სურვილი	დაგეგმვის მომხრეობა, პროექტის მონიტორინგის სისტემის შერჩევა	კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამის განვითარება პროექტების მართვის ჩვევათა სრულყოფის მიზნით

⁶ В. А. Заренков. Управление проектами. М., СПб., АСВ, 2010, стр. 260.



იმას, რომ პროექტზე ორიენტირებული მართვის გამოყენება სასიცოცხლოდ აუცილებელი იყო საოპერაციო საქმიანობის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. პროექტების მართვის დანერგვის პრობლემების გადაჭრა ერთ-ერთი სერიოზული გამოცდა გამოდგა ცალკეული კომპანიებისთვის. ამ პროცესის ძირითადი ფაზები ცხრ. 1-შია ნაჩვენები.

ბოლო წლებში პროექტების მართვაში სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ინფორმაციის შიდაქსელური გაცვლის განვითარებას, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების სფეროს გაფართოებას, მართვის მეთოდების და ინსტრუმენტების დახვეწა-გაუმჯობესებას.

ამ დარგში მეთოდოლოგიის სტანდარტიზებისკენ სწრაფვა თანდათანობით განაპირობებს პროექტების მართვის საერთაშორისო სტანდარტების დამკვიდრებას, რომელსაც შეიმუშავენ პროფესიული ასოციაციები პროექტების მართვის სფეროში (PMI, AIPM, IPMA, APM.GPM) და სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია ISO/TC 258PROJECT.

სტანდარტებში მოცემულია: საუკეთესო მსოფლიო პრაქტიკა, ერთიანი ტერმინოლოგია და მეთოდები, საერთაშორისო სერტიფიცირება, სისტემური მიდგომა, ურთიერთმოქმედების საფუძველი. სტანდარტების საფუძველზე იქმნება ეროვნული მარეგლამენტირებელი დოკუმენტები (კანონები, დებულებები, ინსტრუქციები).

მოთხოვნები და მიდგომები პროექტების მართვის მიმართ მუდმივად იცვლება. 21-ე საუკუნე გახდება „ოქროს საუკუნე“ პროექტების მართვაში, რადგან გაიზრდება მოთხოვნა არა მარტო უნარ-ჩვევებსა და ნოუ-ჰაუზე, არამედ ეფექტიანი მართვის მიზნით შეიცვლებიან თვით ორგანიზაციებიც, ორგანიზაციული კულტურა, სტრუქტურა, წამახალისებელი და ადმინისტრაციული სისტემები გადაეწყობა პროექტის წარმატებული მართვის შესაბამისად და ამ პროცესის მართვის ხელოვნება გახდება გადამწყვეტი გადარჩენასთან და ბიზნესის ზრდასთან მიმართებაში.⁷

პროექტების მართვის თეორია დროულად რეაგირებს ამ მოთხოვნებზე და ისეთ სრულყოფილ და ინტეგრირებულ მიდგომებს სთავაზობს ბიზნესს, რომლებშიც სულ უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა მენეჯმენტის საკითხებს. შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ პროექტების თანამედროვე მართვის ის ზოგიერთი ძირითადი

პრინციპი და მიდგომა, რომლებიც ხსენებული თეორიის შემდგომი დახვეწის საფუძველად გვევლინებიან.

პროექტების შინაგან განვითარებაზე დაფუძნებული მიდგომა. პროექტების მართვაში სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენენ ის სპეციალისტები, რომლებიც პროექტის პრაქტიკულ რეალიზებას ემსახურებიან. პერსონალის მხოლოდ კარგად შეწყობილი, შემოქმედებითი მუშაობა უზრუნველყოფს ისეთი ახალი ინოვაციური იდეების გაჩენას, რომლებიც თანამედროვე პირობებში აუცილებელ მოქნილობას ანიჭებენ პროექტებს. პროექტების შინაგანი განვითარება მოიცავს:

- თანამშრომელთა ინდივიდუალურ განვითარებას;
- მართვის გუნდის, კორპორატიული კულტურისა და საწარმო-სამეურნეო ურთიერთობების განვითარებას;
- მთელი დარგის განვითარებასა და იმ პოლიტიკის გატარებას, რომელიც პროექტების მართვის გამაუმჯობესებელი პროგრამების სტიმულირებისკენაა მიმართული.

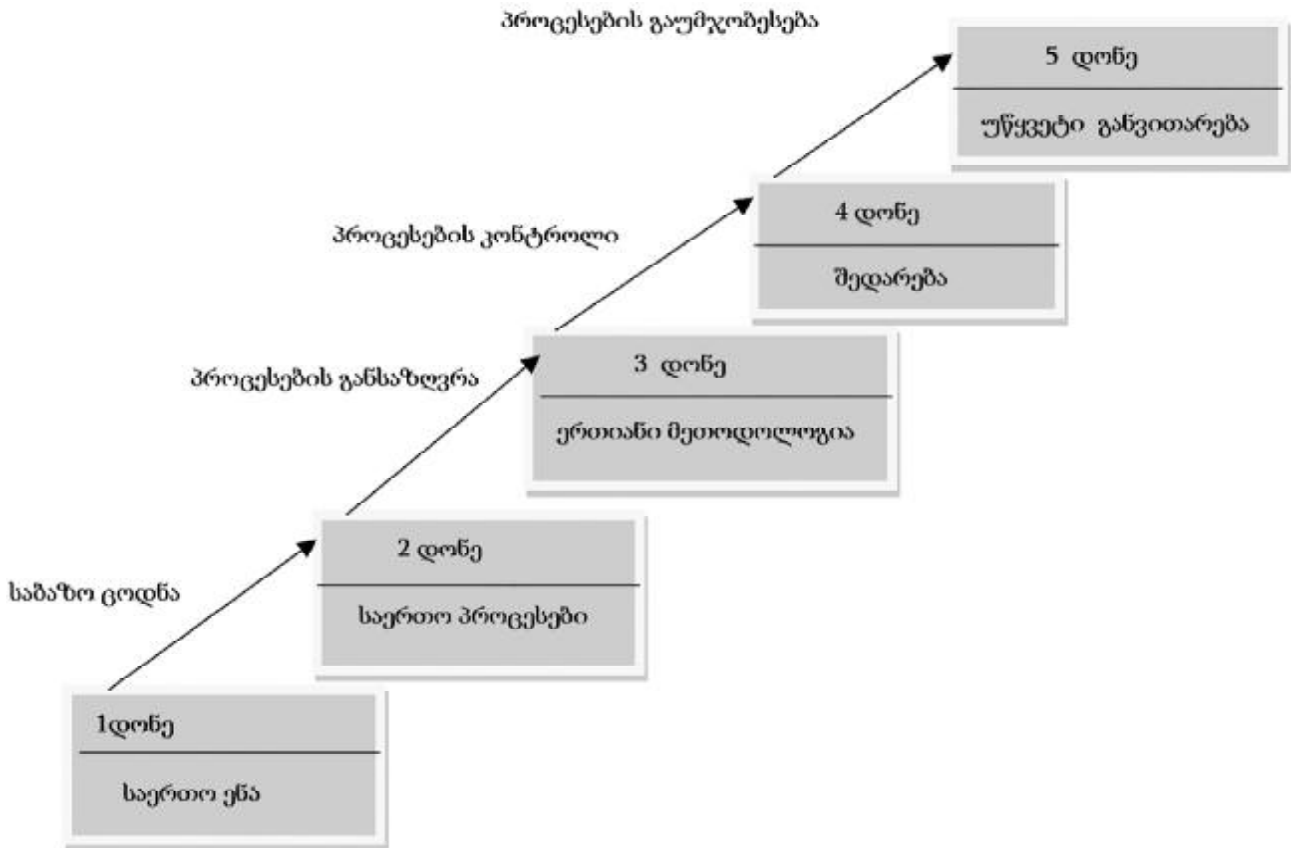
პროექტების მართვის სხვადასხვა მხარის ღრმა ინტეგრაციაზე დაფუძნებული მიდგომა. ეს მიდგომა მდგომარეობს საწარმოს სტრატეგიულ გეგმაზე ძალისხმევის კონცენტრაციაში. სტრატეგიულ გეგმასთან პროექტის მართვის კავშირი საწარმოს ხანგრძლივი წარმატების საწინდარია. ამ მიდგომის შესაბამისად პროექტების მართვის რეორგანიზებამ შეიძლება მოითხოვოს მთელი რიგი ცვლილებები, - პროექტების მენეჯერთა და სხვა მუშაკთა ტრენინგით დაწყებული და საწარმოს საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მართვის მთელი სისტემის შეცვლით დამთავრებული. ინტეგრაცია მოითხოვს, ერთი მხრივ, პროექტისა და სტრატეგიული გეგმის ინტეგრირებას და, მეორე მხრივ, ინტეგრირებას კონკრეტული პროექტის მართვის ფარგლებში. (პროექტთან ან პროდუქტთან დაკავშირებული ყოველი პროცესი სათანადოდ იყოს დაკავშირებული სხვა პროცესებთან კოორდინაციის გაადვილების მიზნით).

პროექტების მართვის განვითარების მოდელზე (PMMM –Projekt Management Maturity Model) დაფუძნებული მიდგომა. აღნიშნული მოდელი ეხმარება პროექტის მიზნების სტრატეგიული დაგეგმვის განვითარებას. იგი 5 საბაზო დონისგან შედგება, რომლებიც პროექტების მართვის განვითარების სხვადასხვა დონეს ასახავენ (იხ. სურ.2).

⁷ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами, М., 2003, с. 526.



სურ. 2. პროექტების მართვის განვითარების ხუთი დონე⁸



პირველ დონეზე საწარმო საყოველთაოდ მიღებული პროფესიული ტერმინებისა და ენის საფუძველზე საბაზო პრინციპების გამოყენებასთან ერთად აცნობიერებს პროექტების მართვის მნიშვნელობას.

მეორე დონეზე საწარმო აცნობიერებს ზოგადი პროცესების იმგვარად განსაზღვრისა და განვითარების აუცილებლობას, რომ გარკვეული პროექტების რეალიზებაში მოპოვებული წარმატება ხელს უწყობდეს სხვა პროექტების უფრო სრულყოფილად მართვას.

მესამე დონეზე საწარმო აცნობიერებს იმ ერთ მეთოდოლოგიად კორპორაციის ყველა მეთოდოლოგიის გაერთიანების სინერგეტიკულ ეფექტს, რომლის ცენტრსაც პროექტების მართვა წარმოადგენს. ეს ძალიან ამარტივებს პროცესების კონტროლს და აძლიერებს ზემოაღნიშნულ ეფექტს.

მეოთხე დონეზე საწარმო აცნობიერებს იმას, რომ პროცესზე ორიენტირებული სტრატეგია კონკურენტულ უპირატესობათა მოპოვების აუცილებელი წინაპირობაა. შედარება უწყვეტ რეჟიმში უნდა ხდებოდეს. საწარმომ უნდა აირჩიოს შესაძარბეველი ობიექტები და საგნები, ანუ

ვის შეუდაროს და რა.

მეხუთე დონეზე აფასებენ შედარებითი ანალიზის მეშვეობით მიღებულ ინფორმაციას და იღებენ ერთიანი მეთოდოლოგიის გამაუმჯობესებელ გადაწყვეტილებებს.

განვითარების ამ სქემის გაუმჯობესება შესაძლებელია კონკრეტულ საწარმოთა მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე, რაც საბოლოო ჯამში განაპირობებს პროექტების მართვის ეფექტიანობის ზრდას.

პროექტების მართვისადმი მარკეტინგული მიდგომა. ეს მიდგომა ორიენტირებულია ისეთი იდეალური საქონლის შექმნაზე, რომელიც მაქსიმალურად აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნილებებს. მას წინასაინვესტიციო შეგვიძლია ვუწოდოთ, რადგან სწორედ წინასწარი კვლევები გამოკვეთენ მოსალოდნელ შედეგებს, ახალი პროდუქტის შემუშავების მიზნით შედგენილი პროექტის რეალიზების ვადებსა და ეფექტიანობის დონეს.

ნიშანდობლივია, რომ განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში პროექტების მართვის გაუმჯობესება და მისი დანერგვა პრაქტიკულად ერთდროულად მიმდინარეობს.

⁸ Kerzner H. Project Management/8th ed. New York: John Wiley & Sons, 2003, 891 p.



ამასთან, პრაქტიკაში ფართოდ იყენებენ მართვის ეროვნულ, კორპორაციულსა თუ საერთაშორისო სტანდარტებს. მათ მრავალფეროვნებას იწვევს საწარმოს (დარგის, რეგიონის ან ქვეყ-

ნის) სპეციფიკის გათვალისწინების აუცილებლობა, თუმცა, ყველა მათგანი საყოველთაოდ აღიარებულ საერთაშორისო სტანდარტებს უნდა ეფუძნებოდეს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Project Management Institute – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (forth edition);
2. გ. შიხაშვილი, ბ. ხვინთელიანი. პროექტების მენეჯმენტი. 2008, №5.
3. ც. ჯაფარიშვილი. IT - project management (MS Project -ის გამოყენებით).
ელ. რესურსი [www. Economics tsu.ge/mmfid/IT-Project MarTva.pdf](http://www.Economics.tsu.ge/mmfid/IT-ProjectMarTva.pdf)
4. В. А. Заренков. Управление проектами. М., СПб., АСВ, 2010.
5. И. Л. Туккель, А. В. Сурина, Н. Б. Культин. Управление инновационными проектами. СПб.:БХВ-Петербург, 2011.
6. Г. Цинес, Е Терентьев, Г. Циперман. Проекты и процессы в деятельности IT- службы//Директор информ. службы. 2006, №6.
7. CobIT: Executive Summary/ISAGA, 3d ed. 2000. www.Isaga.Ru
8. Kerzner H. Project Management/8th ed. New York: John Wiley & Sons, 2003.
9. C.F.Gray and E.W. Larson – Project Management (second edition).
10. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами, М., 2003, с. 526.

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

КЕТЕВАН КУТАТЕЛАДЗЕ - профессор
E-mail: kkutateli@gmail.com

Резюме

Управление проектами, сформированное 50-60 лет назад в независимую область профессиональной деятельности в развитых странах, стало одним из ведущих направлений в современной рыночной экономике. В последние десятилетия в условиях углубления глобализации менеджмент проектов завоевал место новой управленческой культуры и стал своеобразным мостом для деловых взаимодействий между странами и организациями с разными экономиками, культурами, историей и традициями.

В настоящее время правительства таких государств, как США, ФРГ, Великобритания, Австрия, Австралия, Япония, Франция, Аргентина, Мексики и др., все чаще применяют в своей повседневной деятельности методы и средства управления проектами, что способствует экономии 20-30% времени и 15-20% затрачиваемых средств.

Современные предприятия предъявляют управлению проектами новые требования, не известные даже 10 лет тому назад. Теория своевременно реагирует на такие требования и предлагает бизнесу более совершенные и интегрированные подходы, в которых большее внимание уделяется вопросам менеджмента.