



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ირაკლი ჩუბინიძე

საერთაშორისო პროექტების მენეჯმენტი საქართველოში

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო

საგანმანათლებლო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის

მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: თამარ დუდაური, ეკონომიკის

დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2018

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომის თემას წარმოადგენს საერთაშორისო პროექტების მენეჯმენტი საქართველოში. საერთაშორისო პროექტების განხორციელება, უპირველეს ყოვლისა, ხელს უწყობს ქვეყნის ეკონომიკურ სიძლიერესა და განვითარებას, შესაბამისად დიდი ყურადღება ექცევა პროექტების განხორციელებას. განსაკუთრებით საერთაშორისო პროექტებისა, რადგან საერთაშორისო პროექტების განხორციელებაში მონაწილეობას იღებს ორი ან რამდენიმე ქვეყნის წარმომადგენელი, შესაბამისად გარკვეული ურთიერთობა ყალიბდება ქვეყნების წარმომადგენლებს შორის, ხდება ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება, რაც ორმაგად მნიშვნელოვანია.

ნაშრომში დაწვრილებითაა განხილული პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული ფაქტორები, საერთაშორისო პროექტების მენეჯმენტის სპეციფიკა და თავისებურებები, ასევე ქვეყანაში მიმდინარე საერთაშორისო პროექტების მართვის მეთოდები. ნაშრომი შედგება: შესავალი ნაწილისგან, ტექსტის ძირითადი ნაწილისგან, რომელიც დაყოფილია სამ თავად და აღნიშნული თავები, თავის მხრივ შედგება, რამდენიმე ქვეთავისგან და ასევე დასკვნისგან.

წარმოდგენილი ნაშრომის ძირითად ნაწილში განხილულია საერთაშორისო პროექტების ძირითადი მახასიათებლები და მართვის მოდელები, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ პროექტის მართვის დროს, ასევე განხილულია ის ეტაპები, რომელიც პროექტის მართვის სისტემამ გაიარა არსებობის მანძილზე და გამოკვეთილია ის ხარვეზები, რომლებიც პროექტის მართვის პროცესში არსებობს.

დასკვნით ნაწილში შეჯამებულია ნაშრომის ის ძირითადი საკითხები, რასაც გულისხმობს საერთაშორისო პროექტი და მისი მენეჯმენტი.

Annotation

International Project Management in Georgia

Irakli Chubinidze

Master's thesis topic is the International Project Management in Georgia. Implementation of international projects, first of all, contributes to the economic strength and development of the country, and consequently emphasizes the implementation of projects. Particularly international projects, as representatives of two or more countries participate in the implementation of international projects, and therefore a relationship is formed between the representatives of the countries, sharing knowledge and experience, which is doubly important.

Factors related to the implementation of the project are detailed in detail, specifics and specifications of international projects management, as well as ongoing international projects management practices in the country. The work consists of the introduction part from the main part of the text that is divided into three and the above chapters are made up of several subjects and from the conclusion.

The main part of the presented paper deals with the main features and management modes of international projects used by the managers in the project management, as well as the stages that the project management system has undergone during its existence and the shortcomings in the project management process are discussed.

In the final part, the main issues of the work are summed up by the international project and its management.

შინაარსი

შესავალი	5
თავი 1. პროექტის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები	9
1.1. პროექტის არსი და მნიშვნელობა	9
1.2. პროექტის მენეჯმენტის განვითარების ისტორია	12
1.3. პროექტის კლასიფიკაცია	17
1.4. პროექტის მართვის მეთოდები	21
თავი 2. საერთაშორისო პროექტის მართვის პროცესი	27
2.1. პროექტის მართვა	27
2.2. პრობლემის იდენტიფიცირება	30
2.3. პროექტის მართვისას არსებული პრობლემები.....	35
2.4. პროექტზე მუშაობის პროცესში ჩართული პირები	38
2.5. რისკების შეფასება	41
თავი 3. საერთაშორისო პროექტების მართვა და მნიშვნელობა	
საქართველოში	45
3.1. საერთაშორისო პროექტების მენეჯმენტი საქართველოში	45
3.2. ობიექტის კვლევა	49
3.3. საინვესტიციო პროექტების რეგულირება	62
3.4. მსხვილმამულებიანი პროექტები	63
დასკვნა	67
გამოყენებული ლიტერატურა	71
დანართი	75

შესავალი

თემის აქტუალობა. XXI საუკუნის ერთ-ერთ ძირითად საქმიანობის სფეროდ პროექტების მართვა, განხორციელება შეიძლება მივიჩნიოთ, რადგან ქვეყნის განვითარებისა და ეკონომიკური სიძლიერის ერთ-ერთი უმთავრესი ინსტრუმენტია. გამომდინარე იქედან, რომ ყველა ქვეყანა ცდილობს განვითარების მაღალ დონეს მიაღწიოს, პროექტების მენეჯმენტი ძალზედ აქტუალური სფერო გახდა და ცდილობენ რაც შეიძლება ბევრი და ფართომასშტაბიანი პროექტი განახორციელონ თავიანთ ქვეყანაში.

ბიზნეს ობიექტები ასევე ცდილობენ სხვადასხვა პროექტის განხორციელებას იმისთვის, რომ გააძლიერონ და გაათავართოვონ თავიანთი წარმოება. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ხელისუფლების წარმომადგენლები ცდილობენ ბიუჯეტიდან თანხების გამოყოფას სხვადასხვა პროექტის განსახორციელებლად, ისეთ სფეროებში როგორებიცაა განათლება, ჯანდაცვა, ეკონომიკა და სხვა. რათა აღნიშნული პრიორიტეტული სფეროები კიდევ მეტად განვითარდეს.

ზემოთ განხილული საკითხებიდან გამომდინარე მარტივია იმის დადგენა, თუ რამდენად მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს პროექტები და მათი მენეჯმენტი ბიზნესის ყველა დონისა და ზოგადად სახელმწიფოსთვის.

როგორც კომერციული ასევე არაკომერციული პროექტების განხორციელება გახლდათ ერთ-ერთი ხელშემწყობი ელემენტი იმისა, რომ ეკონომიკური და სოციალური სიძლიერის ასეთი მაღალი დონის ნიშნულისთვის მიეღწიათ მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებს აღნიშნულ სფეროში. ასეთ ქვეყნებს წარმოადგენენ ამერიკის შეერთებული შტატები, გერმანია, ინგლისი და სხვა.

მსოფლიოს საფინანსო ორგანიზაციები, ისეთები როგორებიცაა: მსოფლიო ბანკი, აზიის განვითარების ბანკი, ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი (EBRD) ცდილობენ დააფინანსონ პროექტების განხორციელება ისეთ ქვეყნებში,

როგორცაა წარმოდგენს განვითარებადი ქვეყნები, მათ შორის არის საქართველოც. სწორედ განვითარებად ქვეყნებში ხორციელდება ყველაზე დიდი რაოდენობის პროექტი.

პროექტების მართვას, როგორც ცალკე აღებულ მართვის ინსტიტუტს, არც თუ ისე დიდი ისტორია აქვს. მას ოფიციალური სახით, როგორც მართვის პროცესს, გასული საუკუნიდან ეყრება საფუძველი და დღემდე ვითარდება განსხვავებული ტემპით სხვადასხვა ქვეყანაში. პროექტის მართვის მიმართულებით საქართველოში ძალიან მცირე კვლევებია ჩატარებული, შესაბამისად მცირეა ინფორმაცია, რასაც ვერ ვიტყვი ამერიკასა და თუნდაც რუსეთზე, კონკრეტულად ამ ორ ქვეყანაში არაერთი ნაშრომი და კვლევაა შესრულებული პროექტის მართვასა და ზოგადად პროექტებთან დაკავშირებით იქაური ეკონომისტებისა და ამ სფეროს მეცნიერების მიერ, (აღნიშნული კვლევების, ნაშრომებისა და იმ პირების შესახებ, რომლებმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს პროექტის მართვის სისტემაში, თემის ძირითად ნაწილში გაეცნობით). რომლებიც მთელი თავისი ისტორიის მანძილზე იკვლევდნენ პროექტებსა და მათი მართვის მეთოდებს, განვითარების გზაზე არაერთი ეტაპი გაიარა პროექტის მართვის ინსტიტუტმა, არაერთი მიგნება იქნა მიღწეული, რომლებიც ჩემს თემაში არის განხილული და ასე გრძელდება დღესდღეობითაც პროექტის მართვის ინსტიტუტის განვითარება.

საერთაშორისო პროექტების განხორციელებას გარდა იმისა, რომ ქვეყნისთვის (ორგანიზაციისთვის) მოაქვს გარკვეული ეკონომიკური, სოციალური თუ სხვა სახის დადებითი ეფექტი, რასაც კონკრეტული პროექტი ითვალისწინებს, ამავედროულად აქვს გვერდითი დადებითი ეფექტი, რაშიც იგულისხმება იმ გამოცდილების გაზიარება, რომელიც საერთაშორისო პროექტზე მომუშავე სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებს აქვს. მოგვხსენებათ საერთაშორისო პროექტი, შინაარსიდან გამომდინარე, გულისხმობს ორი ან მეტი ქვეყნის წარმომადგენლის ჩართულობას პროექტის განხორციელებისას. სწორედ გამოცდილების გაზიარება არის წყარო კვალიფიციური

კადრებისა, რომლებიც პრაქტიკის პროცესში კიდევ მეტად იმაღლებენ კვალიფიკაციას, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მართვის პროცესში, რათა სასურველი შედეგი დადგეს.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, საერთაშორისო პროექტების მენეჯმენტის სპეციფიკის და თავისებურებების შესწავლა. ქვეყანაში მიმდინარე საერთაშორისო პროექტების მართვის მეთოდების ანალიზისა და შეფასების საფუძველზე თეორიული ასპექტებისა და პრაქტიკული წინადადებების დამუშავება, ყველა არსებული რესურსის სწორი გამოყენების რეალური გზების დასახვა.

კვლევის მიზნიდან გამომდინარე ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია შემდეგ ძირითად ამოცანებზე:

- პროექტების მართვის ძირითადი თეორიებისა და ძირითადი მახასიათებლების განხილვა და ანალიზი;
- საერთაშორისო პროექტების მართვის სფეროში სახელმწიფოს მარეგულირებელი როლის შესწავლა;
- საქართველოში საერთაშორისო პროექტების მიმდინარეობის თანამედროვე მდგომარეობის შეფასება და ანალიზი;
- საერთაშორისო პროექტების იდენტიფიცირება და პროექტის მართვაში არსებული პრობლემების ანალიზი და მათი დაძლევის გზების დასახვა;
- საქართველოში საერთაშორისო პროექტების მართვის მეთოდებისა და საშუალებების შესწავლა და ანალიზი;
- საქართველოს ეკონომიკის ინტეგრირების პროცესში საერთაშორისო პროექტების როლისა და მნიშვნელობის გამოვლენის შეფასება;
- კვლევის მეთოდის: „ჩალმავებული ინტერვიუ“-ს გამოყენებით „შპს გზაჯვარედინში“, მენეჯმენტისა და ფოკუს ჯგუფის გამოკითხვის შედეგების ანალიზი;

- ქვეყნის ეკონომიკურ-სოციალურ გარემოზე საერთაშორისო პროექტების გავლენის ანალიზი.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია საქართველოში განხორციელებული და მიმდინარე საერთაშორისო პროექტების ანალიზი და მათი გავლენა ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაზე. ხოლო კვლევის ობიექტია საქართველოში არსებული ბიზნეს გარემო და მიმდინარე საერთაშორისო პროექტების როლი მისი გაუმჯობესების პროცესში.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი. ნაშრომის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ფუნდამენტური გამოკვლევები, სხვადასხვა მკვლევართა ანალიტიკური ნაშრომები, აღმასრულებელი ხელისუფლების საინფორმაციო-სტატისტიკური და ანალიტიკური მასალები. კვლევის პროცესის სწორად წარმართვისათვის ნაშრომში გამოყენებულია სისტემური ანალიზის, ეკონომიკური, ლოგიკური, ანალიზისა და სინთეზის, რაოდენობრივი (მასობრივი გამოკითხვის), ეკონომიკურ-სტატისტიკური და სხვა მეთოდები.

რით განსხვავდება მოცემული სამაგისტრო ნაშრომი წინა კვლევებისაგან. ჩემს მიერ განხორციელებულ კვლევაში, რომელიც ჩავატარე „შპს გზაჯვარედინში“ გამოვიყენე კვლევის მეთოდი: „ჩაღრმავებული ინტერვიუ“ აღნიშნული კომპანიის პროექტების მენეჯერთან, ასევე ფოკუს ჯგუფთან ინტერვიუ, რომელიც დაკომპლექტებული იყო „შპს გზაჯვარედინის“ სხვადასხვა დონის მუშაკებით. რაც ძალიან დამეხმარა როგორც უშუალოდ აღნიშნული კომპანიის მიერ განხორციელებული პროექტების მართვისას შესრულებული სამუშაოების შესახებ ინფორმაციის მიღებაში, ასევე ზოგადად საერთაშორისო პროექტების მართვასთან დაკავშირებული მახასიათებლების გაცნობაში.

თავი 1. პროექტის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. პროექტის არსი და მნიშვნელობა

პროექტის, როგორც კონკრეტული საქმიანობის თეორიული განმარტება ლიტერატურაში არ არსებობს, პროექტის განმარტება ეფუძნება მის გარკვეულ მახასიათებლებს, მის საქმიანობას, მიზნებს, არსსა და სპეციფიკას, რაც ყველა პროექტს ახასიათებს. მისი მახასიათებლებიდან გამომდინარე სხვადასხვა ქვეყანაში პროექტის განსხვავებული განმარტება არსებობს, რომელსაც გამოცდილი მენეჯერები და ეკონომისტები აკეთებენ.

განვიხილოთ ზოგიერთი განმარტება, რომელიც გამოიყენება პროექტების მართვის თეორიაში:

- ინგლისურენოვან განმარტებით ლექსიკონში “Webster” - ში პროექტი განმარტებულია შემდეგნაირად: *„პროექტი ეს არის ის ყველაფერი, რაც ჩაფიქრებულია განსახორციელებლად და იგეგმება დიდ ორგანიზაციაში“* [A. Макаров 2012. 5].
- პროექტის მენეჯმენტის ცოდნის კრებულში, PMI ამერიკის შეერთებული შტატები, პროექტი განმარტებულია შემდეგნაირად: *„პროექტი დროებითი სანარმოს შექმნაა, შექმნილი უნიკალური პროდუქტის ან მომსახურების სანარმოებლად“*[A. Макаров 2012. 5].
- პროექტის მენეჯერთა ინგლისის ასოციაციის განმარტებით: *„პროექტი - ეს არის ცალკე სანარმო შექმნილი განსაზღვრული მიზნით, რომელიც ხშირად შეიცავს მისაღწევი შედეგებისადმი მოთხოვნებს დროის, ღირებულებისა და ხარისხის მხრივ“*[A. Макаров 2012. 5].
- DIN 69901 (გერმანია) იძლევა პროექტის შემდეგ ნორმატიულ განმარტებას: *„ პროექტი - ეს არის სანარმო, რომელიც მნიშვნელოვანწილად ხასიათდება*

პირობებისა და მათი ერთიანობის განუმეორებლობით, მაგალითად: დასახული მიზნების, დროის, ფინანსების, ადამიანური რესურსებისა და სხვა შეზღუდვებით; გამოცალკევებული სხვა განზრახულობისაგან, რომლებიც სპეციფიურია ორგანიზაციის პროექტისა და მისი განხორციელებისათვის [А. Макаров 2012. 5].

- მსოფლიო ბანკის განმარტებით: „ტერმინი პროექტი ნიშნავს ერთიერთდაკავშირებული ღონისძიებების კომპლექსს, რომლებიც გამიზნულნი არიან დასმული ამოცანების შესასრულებლად, მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნების შესაბამისად, მოცემული დროისა და დადგენილი ბიუჯეტის ფარგლებში“ [А. Макаров 2012. 5].
- რუსი ეკონომისტების მ.ვ. კარკავინის, ა.გ. ივასენკოს და ი.ი. კონოვას მიერ შექმნილ სახელმძღვანელოში პროექტის მენეჯმენტი შემდეგნაირადაა განმარტებული: „პროექტი დროში შეზღუდული, მიზანმიმართული ღონისძიებების ერთიანი სისტემაა, მიმართული მკაფიოდ და განსაზღვრული მიზნისკენ, რომელიც ასევე განსაზღვრავს პროექტის დასასრულს, შედეგებს, რისკის ფარგლებში ხარჯებს, რესურსებს, ორგანიზაციულ სტრუქტურას“ [А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, А.О. Сизова 2007. 4-5].
- რუსი ეკონომისტის ვ.ნ. ფუნტოვის განმარტებით: „პროექტი მიზნობრივი დროში განსაზღვრული საქმიანობის შესრულებაა, რომელიც შეზღუდულია ამა თუ იმ რესურსით“ А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, А.О. Сизова 2007. 4-5].

მარტივია იმის შემჩნევა თუ რამდენად ჰგავს პროექტის შესახებ ეკონომისტების მიერ გაკეთებული განმარტებები, მაგრამ თითოეულ პროექტს აქვს უნიკალური, განსაკუთრებული მახასიათებელი, რითაც ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან. ზემოთ გაკეთებული განმარტებებიდან შემიძლია მოკლედ ჩამოვაცალიხო პროექტის მახასიათებლები, როგორებიცაა: კონკრეტული მკაფიოდ მიზანი, შეზღუდული რესურსები იქნება ეს ფინანსური, დროითი თუ ადამიანური. ამ

უმთავრესი მახასიათებლების გარდა, რომელიც ყველა პროექტს ახასიათებს, არ აქვს მნიშვნელობა იქნება ეს მცირე თუ დიდი პროექტი, განსხვავებული მახასიათებლებიც, როგორებიცაა: მდგომარეობა შინაარსი და მიზანი, მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს სახლის აშენება, შეცვლილი კომპანიის სტრუქტურა თუ ნებისმიერი სხვა საქმიანობა, ყველა ეს პროექტი ინდივიდუალურია და ერთმანეთისგან განსხვავდებიან მაშტაბით, დროითი, ფინანსური და ადამიანური რესურსით. თითოეულ პროექტს აქვს ზუსტი შედეგი ის რისთვისაც ხორციელდება. ყოველ ეტაპზე დგება გარკვეული შედეგი, რომელიც შუალედური შედეგის სახელითაა ცნობილი, შუალედური შედეგების მიღწევა (დადგომა) უზრუნველყოფს პროექტის ოპტიმალურად წარმართვას და გარკვეული შეფასებების გაკეთებას. პროექტი დასრულებულად ჩაითვლება მაშინ, როდესაც მიღწეული იქნება (შესრულებული) ყველა ამოცანა და დადგება საბოლოო შედეგი.

თუ არ არის განსაზღვრული კონკრეტული მიზანი, ეს საქმიანობა არ შეიძლება პროექტად ჩაითვალოს. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი, რაც პროექტს გააჩნია ეს გახლავთ ერთჯერადი ბუნება, პროექტი არის უნივერსალური საქმიანობა, რომელიც ერთადერთხელ ხორციელდება, ორი ერთნაირი პროექტი არ არსებობს.

მცირედი დაკვირვების შედეგად მარტივია იმის შემჩნევა, თუ რამდენად მსგავსია ერთმანეთის ბიზნეს გეგმა და პროექტი. მიუხედავად დიდი მსგავსების არსი გარკვეული საკითხები, რითაც ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდება. გამოკვეთილი რაიმე კონკრეტული დრო, როდესაც მიზანი მიღწეულად ჩაითვლება და სრულდება გეგმა, რის შემდეგაც წყდება მუშაობა და სრულდება ეს ბიზნესი, ასეთი რამ არ ახასიათებს ბიზნეს გეგმას, ხოლო რაც შეეხება პროექტს და მის განხორციელებას: ესა თუ ის პროექტი, იქმნება კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად და ამავდროულად ზუსტადაა განვრეილი დროში, როგორც დასაწყისი ასევე დასასრული თუ როდის იქნება სასურველი მიზანი მიღწეული.

შედეგი სახეზე იქნება და პროექტის შეწყდება ანუ დასრულდება. ამიტომაც ბიზნესი და პროექტი ძალიან ახლოსაა ერთმანეთთან შეიძლება ითქვას პროექტი ბიზნესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია და სხვადასხვა პროექტების მეშვეობით ხდება ბიზნესის განვითარება და წინსვლა. ბიზნესის წარმოებისას ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელებული იქნეს, რამდენიმე პროექტი, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში ხელს უწყობს ბიზნესის გაფართოვებას. ყოფილა ისეთი შემთხვევები, როდესაც ბიზნესი სხვა მიმართულებით წასულა პროექტის განხორციელების შედეგად აღმოჩენილი ახალი მიგნების საფუძველზე.

პროექტი გახლავთ ერთგვარი ბიზნეს საქმიანობა. პროექტს ისევე როგორც ბიზნესს აქვთ მსგავსი მახასიათებლები იქნება ეს დაგეგმვაში თუ მართვის პროცესში. არაერთი პროექტი გახლავთ განხორციელებული ჩვენს ქვეყანაში, რომელმაც საკმაოდ დიდი ეკონომიკური სარგებელი მოუტანა ჩვენს ქვეყანას, ასევე არის რამდენიმე მიმდინარე პროექტი, რომელიც ხორციელდება ჩვენს ქვეყანაში. ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტან ამ პროექტებმა და იმისათვის, რომ კიდევ მეტად გაძლიერდეს ჩვენი ეკონომიკა მაქსიმალურად ბევრი საერთაშორისო პროექტი უნდა განხორციელდეს. განვიხილავ რამდენიმე საერთაშორისო პროექტს, რომელიც ჩვენს ქვეყანაში განხორციელდა (იხ. დანართი 3).

1.2. პროექტის მენეჯმენტის განვითარების ისტორია

ოფიციალური მონაცემებით პროექტის მენეჯმენტს მსოფლიოში არცთუ ისე დიდი წარსული აქვს. პროექტის მენეჯმენტმა განვითარება წინა საუკუნის 30-50-იან წლებში დაიწყო. ეს გახლავთ აღნიშნული სახელწოდებით „პროექტის მენეჯმენტი“ იმ საქმიანობის განხორციელება, რასაც თავის შინაარსით დღესდღეობით გულისხმობს

პროექტის მენეჯმენტი. ვიდრე აღნიშნულ საქმიანობას პროექტის მენეჯმენტს უწოდებდნენ და დაფუძნებული იქნებოდა მართვის ასეთი ინსტიტუტი, მსგავსი შინაარსის ღონისძიებას საკმაოდ დიდი ისტორია ჰქონდა, როგორც საქმიანობას, რაშიც ვგულისხმობ იმ მიღწევებს, რასაც ადამიანი თავისი არსებობის დღიდან ქმნიდა და ანხორციელებდა, ყველაფერი ის, რაც პირველად შეიქმნა გარკვეული ქმედების, ღონისძიების შედეგად სხვადასხვა სფეროში, როგორებიცაა: ხელოვნება, მეცნიერება, ტექნოლოგია, ინჟინერია და სხვა. ყველა ის მიღწევა, რაც კაცობრიობას აქვს დღემდე განხორციელებული შეგვიძლია პროექტად მოვიაზროთ, ამ მიღწევების საკმაოდ დიდი ნაწილი გასული საუკუნის 30-იან წლებამდეა განხორციელებული, ჩვენი წინაპრების მიერ, იმ დროში მსგავსი საქმიანობის შემსრულებელს ლიდერად და ჭკვიან ადამიანად მიიჩნევდნენ. დღესდღეობით კი მსგავსი საქმიანობის შემსრულებელსა და იდეის ავტორს მოიხსენებენ, როგორც პროექტის მენეჯერსა და ინიციატორს. საქმიანობა კი უკვე პროექტის სახელწოდებითაა ცნობილი, ოფიციალურად სწორედ აქედან, გასული საუკუნის 30-იანი წლებიდან იწყება პროექტის მენეჯმენტის განვითარება და ის დღემდე რამდენიმე საფეხურად იყოფა განვითარების გზაზე. განსაკუთრებით დიდი მიღწევები და განვითარების სწრაფ ტემპს პროექტის მენეჯმენტმა ბოლო, რამდენიმე ათწლეულის მანძილზე მიაღწია, რაც გამომდინარეობდა ცივილიზაციის სწრაფი განვითარებიდან, სამეცნიერო და ტექნიკური პროგრესის სწრაფი ტემპიდან.

XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან პროექტის მენეჯერი საკმაოდ მოთხოვნილი პროფესია გახდა გამომდინარე პროექტების სიმრავლიდან. ამერიკის შეერთებულ შტატებში XX საუკუნის 40-იანი წლებში პროექტის მენეჯმენტი ჩამოყალიბდა როგორც დამოუკიდებელი პროფესიული საქმიანობა. მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში პროექტის მენეჯმენტი განვითარების განსხვავებულ დონეს აღწევდა, პროექტის მენეჯმენტი გაცილებით სწრაფად ვითარდებოდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში ვიდრე საბჭოთა კავშირის ქვეყნებში, რაც მკაფიოდ აისახა ამ ქვეყნების ეკონომიკურ

სიძლიერესა და განვითარების დონეზე. დასავლეთის ქვეყნებში პროექტის მენეჯმენტმა განვითარება XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან დაიწყო. ბოლო 70 წლის განმავლობაში პროექტის მენეჯმენტი მთელს მსოფლიოში ჩამოყალიბდა, როგორც დამოუკიდებელი პროფესიული საქმიანობა, რომელიც კომპლექსურად ხორციელდება ინოვაციური და უნიკალური შედეგის მისაღწევად.

მიუხედავად იმისა რომ პროექტის მენეჯმენტის განვითარების შესახებ საკმაოდ მცირე ინფორმაცია არის ჩვენამდე მოღწეული შევეცდები ეტაპობრივად წლების მიხედვით განვიხილო ის მნიშვნელოვანი მიღწევები, რაც პროექტის მენეჯმენტს აქვს გამოვლილი დღემდე იმ სახით ჩამოყალიბებაში რა სახეც ამ დროისთვის აქვს. პროექტის მართვის განვითარება 4 გამოკვეთილ პერიოდად იყოფა.

პირველი პერიოდი. 1950-იანი წლებიდან იწყება თანამედროვე პროექტის მენეჯმენტის აღზვევა სწრაფი ტემპით, მაგრამ 1950-იან წლებში პროექტის მენეჯმენტის განუყოფელი ინსტრუმენტი იქნა შემუშავებული და მართვის მნიშვნელოვანი მიგნებები იქნა აღმოჩენილი. XX საუკუნის დასაწყისში პროექტის მენეჯმენტის მამად წოდებულმა ფრედერიკ ტეილორმა 1856-1915 წლების პერიოდში პროექტის მენეჯმენტის შესწავლა დაიწყო და შრომის გაანალიზებისა და ოპტიმალურად გამოყენების მხრივ გარკვეული მიგნებები ჰქონდა, თუ როგორ უნდა მოხდეს შრომის გაანალიზება. ასევე პროექტის მენეჯმენტის განვითარებაში უდიდესი წვლილი შეიტანა ჰენრი განტმა, რომელიც ცნობილია ეგრეთწოდებული Gantt-ის დიაგრამის შექმნით, აღნიშნული დიაგრამა პროექტის მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილია. Gantt-ის დიაგრამა არის სქემა, რომელიც ასახავს პროექტის განრიგს, Gantt-ის სქემაზე აღნიშნულია შესასრულებელი ამოცანები ვერტიკალურად, ხოლო ჰორიზონტალურად ამოცანების შესასრულებლად განკუთვნილი დროითი რესურსი. მოცემული სქემა პირველად გამოყენებული იქნა 1931 წელს. მათ მიერ დადგენილი მართვის ინსტრუმენტების გამოყენებით განხორციელებული იქნა რამდენიმე პროექტი, მათ შორის (S. Azzopardi 2017):

- 1931-1936 წლებში ჰუვერის კაშხლის მშენებლობა, რომელიც ამერიკის ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი სიმძლავრის კაშხალია, რომელმაც დაახლოებით 52 000 მუშაკი დაასაქმა.
- 1942-1945 წლებში მანჰეტენის პროექტი, რომელიც ატომური ბომბის წარმოებასთან დაკავშირებული კვლევის მიზნით განხორციელდა, ღირებულება 2 მილიარდი დოლარი გახლავთ და განხორციელებაში მონაწილეობდა 125 000 ადამიანი.

მეორე პერიოდი. 1958 და 1979 წლებში საკმაოდ დიდი მიღწევები იყო პროექტის მართვის სფეროში. 1967 წელს შექმნილი იქნა პირველი ავტომატური საბაზისო ქსელი. 1956 წელს AACE ასოციაციის მიერ გამოკვეთილი იქნა პროექტის მართვის ძირითადი მახასიათებელი თუ რაზეც უნდა გაკეთებულიყო ძირითადი აქცენტი, ესენია: დაგეგმვა, ხარჯების შეფასება, ხარჯებისა და გრაფიკის კონტროლი. 1956-1958 წლებში დანერგილი იქნა CPM და PERT- ის რამდენიმე ძირითადი პროექტის მართვის ინსტრუმენტი. 1965 წელს დაარსდა საერთაშორისო პროექტის მართვის ასოციაცია (IPMA), რომელიც გახლდათ პროექტის მართვის პირველი ასოციაცია, იგი მიზნად ისახავდა პროექტის მენეჯმენტის ხელშეწყობასა და პროფესიულ განვითარებას. ეს პერიოდი ასევე ცნობილია კომპიუტერული ტექნოლოგიის განვითარების პერიოდად და მოგეხსენებათ რამდენად აადვილებს კომპიუტერული ტექნოლოგია პროექტის მართვას. სწორედ 1970-იანი წლების დასაწყისში შეიქმნა მინი კომპიუტერები, რომელიც იმ დროისთვის ხელმისაწვდომი იქნა საშუალო ზომის კომპანიებისთვის. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტი პროექტის მართვის ხელშეწყობის კუთხით გახლავთ 1975 წელს ბილ გეითსისა და პოლ ალენის მიერ Microsoft დაარსება, რამაც ხელი შეუწყო პროექტის მართვის პროგრამულ უზრუნველყოფას, მათ შორის Artemis (1977), Oracle (1977), და Scitor Corporation (1979). 1970-იან წლებში დანერგილი იქნა სხვა პროექტის მართვის ინსტრუმენტები, როგორცაა მატერიალური მოთხოვნების დაგეგმვა (MRP).

მოცემულ პერიოდში მიღწეული მართვის ინსტრუმენტების გამოყენებით განხორციელებული იქნა რამდენიმე მნიშვნელოვანი პროექტი:

- 1956 წელს ინიცირებული პოლარისის სარაკეტო პროექტი, წყალქვეშა ნავებს უკავშირდება, რომელიც აშშ საზღვაო ძალების მიერ იქნა შემუშავებული.
- 1960 წელს ინიცირებული აპოლონის პროექტი, რომელიც გახლდათ პირველი პილოტირებული მისია მთვარისკენ.

მესამე პერიოდი. 1980-იან და 1990-იანი წლები. კომპიუტერული ტექნოლოგიები კიდევ მეტად განვითარდა, ხელი შეუწყო და კიდევ მეტად გაამარტივა პროექტის მართვის პროცესი. რევოლუციური განვითარება ჰქონდა ამ პერიოდში ინფორმაციული მართვის სექტორმა პერსონალური კომპიუტერის (PC) და მასთან დაკავშირებული კომპიუტერული კომუნიკაციების ქსელის საშუალებით. ეს განვითარება განპიროვნებული იყო იქედან, რომ არსებულ ქსელებს ჰქონდა მაღალი ეფექტურობის, მართვისა და კონტროლის კომპლექსი გამოსახული გრაფიკებში. ამ პერიოდისათვის დაბალი ღირებულების პროექტების პროგრამული უზრუნველყოფა გახდა ხელმისაწვდომი, რამაც კიდევ მეტად გაამარტივა პროექტის მართვა. ამ პერიოდში განხორციელებული პროექტები ასახავს მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენებას პროექტის მართვისას.

1989 წლიდან 1991 წლამდე მიმდინარე ინგლისისა და საფრანგეთს შორის, ლამანშის სრუტის ქვეშ, სარკინიგზო გვირაბის მშენებლობის პროექტი, რომელიც გახლდათ საერთაშორისო პროექტი და სადაც აქტიურად იქნა გამოყენებული ის მართვის ტექნიკა, რომელიც დანერგილი იქნა ამ პერიოდისთვის. კომპიუტერული პროგრამების მეშვეობით გამარტივებული იქნა მართვის პროცესი და შედეგიც შესაბამისი აღმოჩნდა.

მეოთხე პერიოდი. 1995 წლიდან დღემდე მოცემული პერიოდი აღიქმება, როგორც ინტერნეტის ეპოქად და ნებისმიერი საქმიანობა დაკავშირებულია სწორედ ინტერნეტთან. ინტერნეტის გამოჩენამ სერიოზული ცვლილებები შეიტანა, როგორც

პროექტების განხორციელებასა და მართვაში ასევე ნებისმიერი სფეროს მართვაში, იქნება ეს ბიზნესი, მეცნიერება, განათლება და სხვა თუნდაც სახელმწიფოს მართვა. ინტერნეტის მეშვეობით ძალზედ გაადვილდა კომუნიკაცია ინფორმაციის მიწოდება, მართვა. შესაბამისად, გაადვილდა და ხელმისაწვდომი გახდა ყველასთვის პროექტის მართვისათვის აუცილებელი პროგრამები, ამ ეპოქაში ასევე დაიხვეწა ის ძველი პროგრამული ქსელები, რომელთა მეშვეობითაც ხდებოდა პროექტის დაგეგმვა, მასთან დაკავშირებული საკითხების ანალიზი, კონტროლი და მართვა. დღევანდელი პროექტების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის პაკეტებს აქვს ინტერნეტ კონცეფცია, რაც უაღრესად მნიშვნელოვანია და ხელს უწყობს პროექტის მართვასა და შესაბამისად მიზნის მიღწევა შესაძლებელი ხდება გაცილებით ნაკლები ძალისხმევის შედეგად.

1.3. პროექტის კლასიფიკაცია

პროექტების არაერთი სახე არსებობს და მრავალი მიმართულება. ყველა პროექტი თავისი სტრუქტურისა და მიმდინარეობის მიხედვით ერთმანეთს ჰგავს, მაგრამ ისინი განსხვავებულნი არიან შინაარსის, სხვადასხვა რესურსის, დროისა და კაპიტალის რაოდენობით. პროექტებს ერთმანეთისგან განასხვავებენ სხვადასხვა ნიშნისა და მახასიათებლების მიხედვით. შეიძლება პროექტების კლასიფიკაცია წარმოვიდგინოთ ხის მსგავსად, პირველი ყველაზე მთავარი მიმართულება რის მიხედვითაც პროექტების კლასიფიკაცია ხდება და იყოფა ორ ჯგუფად ეს გახლავთ კომერციული პროექტები და არაკომერციული პროექტები, ანუ პროექტების ის ტიპი, რომელიც მოგებაზეა ორიენტირებული თავისი უმთავრესი მიზნის მიხედვით და პროექტების ის ტიპი, რომლებიც არ არის მოგებაზე ორიენტირებული. ნაშრომში ქვემოთ, განვიხილავ რამდენიმე პროექტს, რათა აღნიშნული უფრო თვალსაჩინო გახდეს.

კომერციული და არაკომერციული პროექტები თავიანთ ჯგუფში იყოფა კიდევ სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით. ორგანიზაციული პროექტები შეიძლება ასევე დავეყოთ შიდა ორგანიზაციულ პროექტებად და გარე ორგანიზაციულ პროექტებად, თავისი სახელწოდებიდან გამომდინარე, მარტივია იმის აღქმა, თუ რას გულისხმობს, რის მიხედვით იყოფა ეს პროექტები. შიდა ორგანიზაციული პროექტი გულისხმობს პროექტის ისეთ ტიპს, რომელიც ორიენტირებულია ორგანიზაციის შიგნით არსებული პრობლემის მოგვარებაზე ანუ პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციასთან და მის შიდა საქმიანობასთან, ხოლო გარე ორგანიზაციული პროექტი გულისხმობს ისეთი პრობლემის გადაჭრას, რომელიც არ უკავშირდება შიდა ორგანიზაციულ საქმიანობას შეიძლება ითქვას პირდაპირ კავშირში არ არის ორგანიზაციის შიდა საქმიანობასთან, მაგრამ გარე ფაქტორს წარმოადგენს და აქვს გარკვეული გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

პროექტები იყოფა შესასრულებელი მიზნის, საქმის სიდიდის მიხედვით. არის ორი ტიპის პროექტები: ოპერატიული და სტრატეგიული პროექტები. ოპერატიული პროექტი შედარებით მცირე დავალების ამოცანის შესასრულებლად გამოიყენება, ხოლო სტრატეგიული პროექტი საშუალო და მსხვილი დავალების და მიზნის მისაღწევად გამოიყენება. ასევე გამოარჩევენ პროექტებს სიდიდის მიხედვით, იმის მიხედვით რამდენად დიდი დავალება უნდა შესრულდეს: მცირე და მონო პროექტებს. აღნიშნული პროექტები სრულდება ძირითადად სახელმწიფო დავალებების შესასრულებლად. მეგაპროექტები შეიძლება შედგებოდეს რამდენიმე მცირე პროექტისაგან. იმისათვის, რომ მთავარი ძირითადი მიზანი იქნას მიღწეული, შეიძლება შესრულდეს რამდენიმე მცირე პროექტი, მცირე მიზნების მისაღწევად, რომელთა მეშვეობითაც მიღწეული იქნება მთავარი მიზანი.

პროექტები ასევე იყოფა თავიანთი მიზნის მიხედვით, იმის მიხედვით თუ რის მიღწევა სურს დამკვეთს აღნიშნული პროექტის განხორციელებით. რა შინაარს

ატარებს ესა თუ ის პროექტი, პროექტი შეიძლება იყოს შემდეგი შინაარსის მატარებელი, როგორცა:

- ეკონომიკური სარგებლის მიღება;
- მაქსიმალური მოგების მიღება;
- ახალ ტექნოლოგიასა და მოდერნიზაციასთან დაკავშირებული;
- დანახარჯების შემცირებასთან დაკავშირებული.

სახელმწიფოს მიერ გატარებული ეკონომიკური პროექტები მაკროეკონომიკური გარემოს გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად. ასევე მნიშვნელოვანია სოციალური პროექტები, რომლებიც მიზნად ისახავს სოციალური გარემოს გაუმჯობესებასა და სოციალური ღონის მაღლა-ანევას. არის შერეული პროექტები, რომლებიც რამდენიმე პროექტის განხორციელებას ისახავს მიზნად.

სირთულის მიხედვით არჩევენ ტექნიკურად რთულ და მარტივ პროექტებს. გეოგრაფიული კლასიფიკაციის ნიშნის მიხედვითაც ხდება პროექტების დაყოფა. ზემოთ ჩამოთვლილი ნიშნების გარდა კიდევ სხვა ბევრი მახასიათებლის მიხედვითაც იყოფა პროექტები, ისეთების როგორცაა: ფუნქციური მიმართულები, დარგობრივი მახასიათებლები, დროითი მახასიათებლები, რისკიანობის და სხვა არაერთი მახასიათებლის მიხედვით.

ამერიკის გამოცდილებისა და რეალობიდან გამომდინარე, ხდება პროექტების დაყოფა მისი მასშტაბების თვალსაზრისით, იმის მიხედვით თუ რა ფინანსური რესურსია განსაზღვრული, რამდენი ადამიანია დასაქმებული და ასე შემდეგ. მასშტაბის მიხედვით პროექტებს ჰყოფენ:

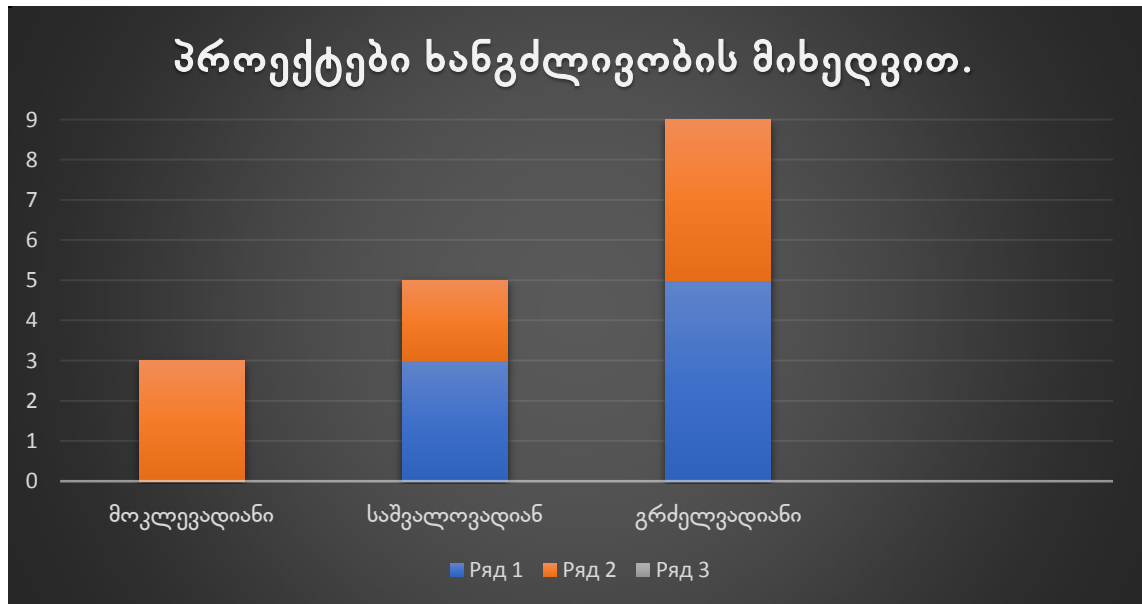
- **მცირე პროექტები** - ამერიკაში მცირე პროექტად ითვლება, პროექტის ისეთი ტიპი, რომლისათვისაც განსაზღვრულია 10-15 მილიონიანი ინვესტიცია და დასაქმებულია აღნიშნული პროექტის განხორციელებაში 40-50 ათასი ადამიანი, მსგავსი პროექტები ამერიკაში ხორციელდება ისეთ

ორგანიზაციებში, როგორებიცაა: მცირე საწარმო, საპილოტე ქარხნები და ა.შ. აღნიშნული კიდევ ერთხელ მიუთითებს ამერიკის ეკონომიკურ სიძლიერეს.

- **მეგა პროექტები** - მეგა პროექტები გაცილებით დიდი მიზნებისთვის იქმნება და გაცილებით დიდი რესურსები ესაჭიროება, იქნება ეს დროითი თუ ფინანსური რესურსი. ამერიკის მაგალითზე მეგა პროექტად ითვლება, პროექტის ისეთი ტიპი, რომლისთვისაც 1 მილიარდ დოლარზე მეტი ინვესტიციაა გამოყოფილი და მისი განხორციელების ვადა გახლავთ 5-7 წელი.

პროექტის ტიპები შინაარსის მიხედვით:

- ინვესტიცია;
- ინოვაცია;
- კვლევა;
- საგანმანათლებლო და განათლება;
- შერეული.



დიაგრამა 1.1. პროექტები ხანგრძლივობის მიხედვით

ასევე დროითი რესურსის მიხედვით გამოყოფენ პროექტის სამ ტიპს (იხ. დიაგრამა 1.1) :

- მოკლევადიანი - რომლის დროითი ხანგრძლივობა არის 3 წლამდე.
- საშუალოვადიანი - 3 დან 5 წლამდე.
- გრძელვადიანი -5 წელზე მეტხანს გრძელდება.

1.4. პროექტის მართვის მეთოდები

წამყვანი ეკონომისტების და გამოცდილი მენეჯერების მიერ პროექტების მართვის რამდენიმე მეთოდი არის შემუშავებული, რომელთა გამოყენება აქტიურად ხდება მენეჯერების მიერ. პროექტის მენეჯმენტის ექსპერტები შეთანხმდნენ და დაასახელეს პროექტის მართვის 13 მეთოდი, რომელიც გამოიყენება პროექტის ეფექტური მართვისთვის. ეს მეთოდები გახლავთ:

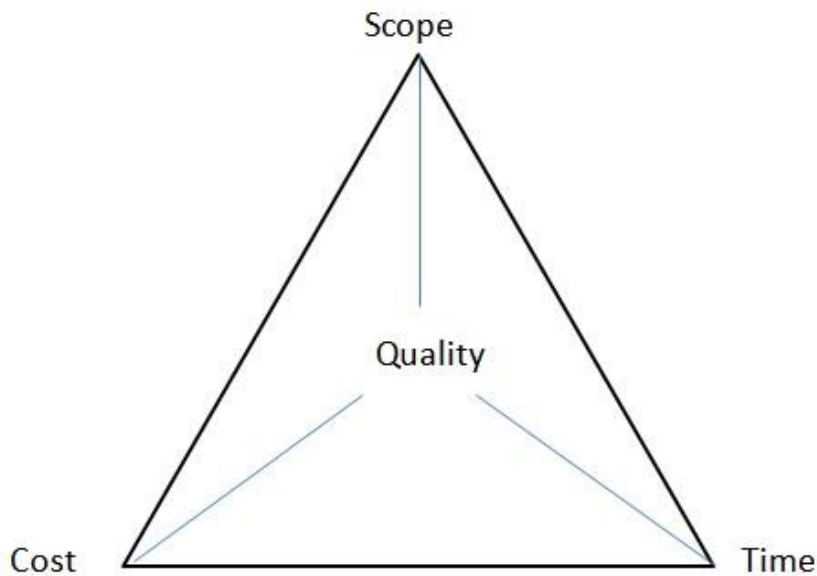
1. სწრაფი - აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს სწრაფ და მოქნილ ქმედებას პროექტის მართვის პროცესში ამოცანების შესრულებისას. ამ მეთოდის გამოყენებისას შედეგი სწრაფად დგება.
2. ტრადიციული - მართვის ეს მეთოდი გახლავთ სტანდარტული მოდელი, რომელსაც ხშირად მიმართავენ, ეტაპობრივად ხორციელდება ამოცანები. მართვის პროცესში ხდება ადამიანების (ადამიანური რესურსის) გარკვეულ ჯგუფებად დაყოფა და მართვის განსაზღვრულ ამოცანებს ასრულებენ. აღნიშნული ჯგუფები არ არიან ერთმანეთზე დამოკიდებული თავიანთი მიზნის განსახორციელებლად.
3. ჩანჩქერი - აღნიშნული მეთოდი ისევე როგორც ტრადიციული მართვის მეთოდი არის მართვის პროცესი, როდესაც ჯგუფებად იყოფა პროექტზე მომუშავე ადამიანური რესურსი, აქვთ განსაზღვრული ამოცანები, ტრადიციული მეთოდისგან განსხვავებით ჯგუფები და მათ მიერ შესასრულებელი ამოცანები ერთმანეთთანაა დაკავშირებული.

4. ადაპტირება - მოცემული მეთოდი გულისხმობს მართვის პროცესის ისე წარმართვას, როგორც მოითხოვს კონკრეტული ბიზნესი. კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად დროის განსაზღვრულ მომენტში მუდმივად ხდება იმ ვითარებაზე მორგება, რომელიც შეიძლება ნებისმიერ დროს შეიცვალოს.
5. კრიტიკული გზა - მართვის მოცემული მეთოდი გულისხმობს, თითოეული განსაზღვრული საქმის ნაბიჯ-ნაბიჯ დამოკიდებულებას ერთმანეთზე. ყოველი ამოცანა და ეტაპი ერთმანეთზე მჭიდროდაა დამოკიდებული. აღნიშნული მეთოდი ძირითადად გამოიყენება მეცნიერების მიერ.
6. PERT - მართვის კონკრეტული ეს მეთოდი დაფუძნებულია შეფასებისა და მიმოხილვის ტექნიკაზე. მკვეთრადაა განსაზღვრული ღონისძიებების მიმდინარეობა და ამოცანების განხორციელების ეტაპები, ანალიზის საფუძველზე განსაზღვრულია დრო ყველა იმ შესასრულებელი ღონისძიებების, რაც საჭიროა მიზნის მისაღწევად.
7. რაციონალური ერთიანი პროცესი (RUP)- მართვის ეს სტილი, ჩემი აზრით გამართლებულია იმ შედეგის მისაღწევად, რომელიც მიზნადაა დასახული. მართვის რაციონალური ერთიანი პროცესის მეთოდი ჩანჩქერის სტილის მსგავსია, მაგრამ ყოველ განხორციელებულ ეტაპზე, რომლებადაც დაყოფილია პროექტი, ხდება მომხმარებლებისათვის წარდგენა და მათგან უკუკავშირის მიღება. შეიძლება ითქვას რამდენად მისაღებია პროდუქციის ან მომსახურების შექმნაში ჩართული სამიზნე ჯგუფი ვისთვისაც პროექტი ხორციელდება. უკუკავშირის განხორციელების შემდეგ ხდება, მომხმარებლის მიერ მიწოდებული მნიშვნელოვანი შენიშვნების გათვალისწინება.

8. კრიტიკული ჯაჭვი - აღნიშნული მეთოდის მიხედვით პროექტის მენეჯერი დასახავს მიზნებს და შეკრებს გუნდს, რომელმაც პროექტზე უნდა იმუშაოს, მართვის პროცესი ორიენტირებულია მცირე დანახარჯებზე.
9. ექსტრემალური - მართვის მოცემული მეთოდს ძალზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელი აქვს. მოგეხსენებათ პროექტი გარკვეულ ციკლებად არის დაყოფილი, რაც მოიცავს გარკვეული ამოცანების შესრულებას. მართვის ამ მეთოდის უმთავრესი დანიშნულებაა ის, რომ ეტაპობრივად მოხდეს ყოველი ციკლის გადახედვა და განახლება. შეიძლება ციკლი არ იყოს დასრულებული, მაგრამ მომხმარებლის მოთხოვნის გათვალისწინებით, მაინც მოხდეს მისი გადახედვა და საჭიროების შემთხვევაში ცვლილების შეტანა.
10. Scrum - მართვის ეს სტილი გულისხმობს, მენეჯერის მიერ გარკვეული მცირე ჯგუფების დაკომპლექტებას, რომელთაც აქვთ გარკვეული კონკრეტული ამოცანები, რომელითაც ზედამხედველობენ და ასრულებენ.
11. ექვსი სიგმა - მართვის პროცესის ეს ტიპი ეფუძნება სამ ძირითად კომპონენტს, რომლის მეშვეობითაც ხდება პროექტის მართვა. პირველი კომპონენტია DMAIC: განსაზღვრა, გაზომვა, ანალიზი, გაუმჯობესება, კონტროლი. მეორე არის DMADV: განსაზღვრა, შეაფასება, ანალიზი, დიზაინი და გადამონმება და მესამე კომპონენტია IDOV: (იდენტიფიცირება, დიზაინი, ოპტიმიზაცია, შემონმება). ჩამოთვლილი ნაბიჯების გავლის შემდეგ პროექტი წარმატებით დასრულდება.
12. კრისტალი - მართვის მოცემული მეთოდი მიზნად ისახავს იმ ინდივიდების ნიჭის, შესაძლებლობების ოპტიმალურად გამოყენებას, რომლებიც მუშაობენ პროექტის განხორციელებაზე. აქცენტი კეთდება მომუშავეთა შორის კომუნიკაციის მაღალ დონეზე.

13. ერთობლივი განაცხადის შემუშავება - მართვის ეს მეთოდი კლიენტს, სამიზნე ჯგუფს საშუალებას აძლევს ჩართული იყოს პროექტის მართვის ადრეული ეტაპიდან გადანწყვეტილებების მიღებისას, ირიბი ზემოქმედების ხარჯზე. ამგვარი ჩართულობა ხდება პროექტზე მომუშავე გუნდისა და კლიენტების შეხვედრის საფუძველზე, სადაც მიღის იმ შედეგის განხილვა, რასაც მომუშავე გუნდი თითოეული ეტაპის განხორციელების შედეგად იღებს და მომხმარებელს აძლევს უკუკავშირის შესაძლებლობას.

პროექტის მართვის სამკუთხედი - პროექტის მართვისას, მართვის პროცესის კონტროლისა და ოპტიმალურად წარმართვისათვის გამოიყენება პროექტის მართვის სამკუთხედი (იხ. ნახაზი 1.1.), რომელიც გულისხმობს პროექტისთვის გარკვეული შეზღუდვების დანესებას, იმ რესურსების მხრივ როგორებიცაა: ფარგლები, ღირებულება, დრო და ხარისხი. ყველა პროექტს განსაზღვრული პარამეტრები აქვს გამომდინარე მისი შინაარსიდან, მაგრამ პროექტის მართვის სამკუთხედი როგორც სისტემა ყველა პროექტის მართვისას გამოიყენება.

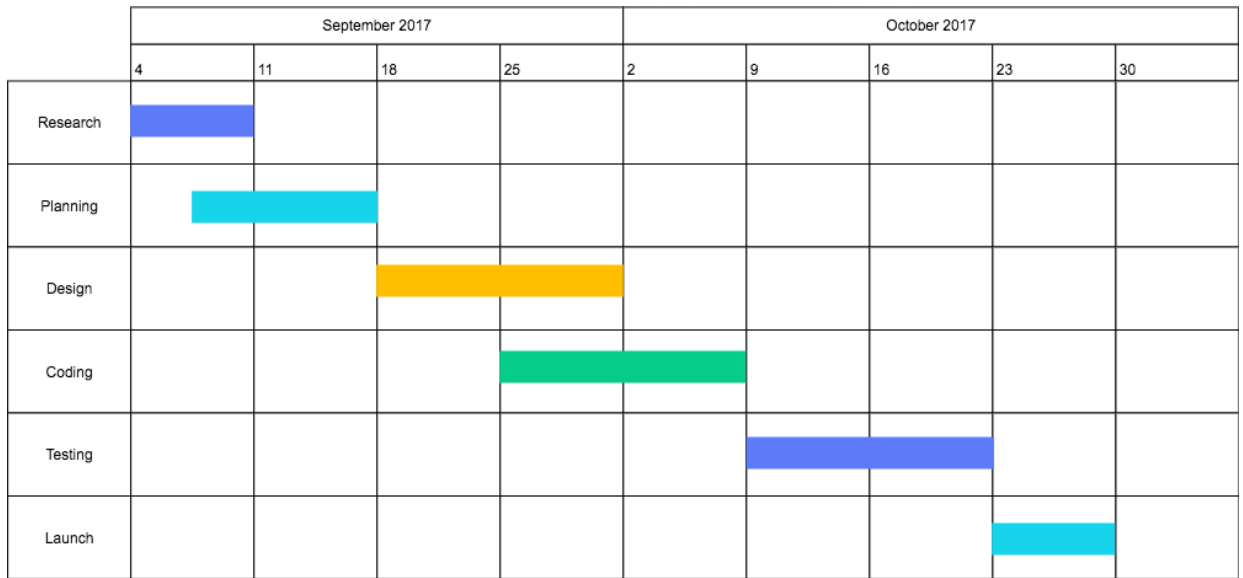


ნახ.1.. პროექტის მართვის სამკუთხედი

საერთაშორისო პროექტების მართვისას, რომლის დროსაც პროექტი ორ ქვეყანაში ხორციელდება, მართვის პროცესში იყენებენ 5-D მოდელს (იხ. ნახაზი 1.2.), რომელიც მენეჯერებს ეხმარება მართვაში გასათვალისწინებელი ისეთი მნიშვნელოვანი მახასიათებლის განსაზღვრაში როგორცაა კულტურა. მოგეხსენებათ თითქმის ყველა ქვეყანას განსხვავებული კულტურა აქვს, რაც დიდ გავლენას ახდენს მართვის პროცესზე, რადგან ერთ ქვეყანაში მიღებული და წარმატებული მეთოდი სხვა ქვეყანაში შეიძლება გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს.



ნახ.1.2. საერთაშორისო პროექტების მართვის 5-D მოდელი



ნახ.1.3. პროექტების მართვის Gantt-ის სქემა

მართვის პროცესში აქტიურად გამოიყენება Gantt-ის სქემა (იხ. ნახაზი 1.3.), რომელიც საგრძნობლად აადვილებს მართვის პროცესს, აღნიშნული სქემა საშუალებას იძლევა დავსახოთ ამოცანები და ამოცანების განხორციელების დრო. Gantt-ის სქემის მეშვეობით იქმნება გარკვეული განრიგი, რომლის მიხედვითაც ხდება ამოცანების თანმიმდევრობით განლაგება და დროის კონტროლის მეშვეობით, გვაქვს შესაძლებლობა განვსაზღვროთ საქმეთა ხანგრძლივობა.

თავი 2. საერთაშორისო პროექტის მართვის პროცესი

2.1. პროექტის მართვა

პროექტების დასახვა მნიშვნელოვანი ეტაპია, მაგრამ ასევე განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პროექტის მენეჯმენტს. ეს გახლავთ პროცესი, რომლის დროსაც იღეა იქცევა რეალობად, გააჩნია თავისი გარკვეული სტრუქტურა, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს პროექტის განხორციელება. პროექტი გახლავთ აქტივობა, რომელიც არის დაგეგმილი გარკვეულ დროში, ჰყავს გარკვეული შემსრულებელთა გუნდი და აქვს კონკრეტული რესურსები (როგორც თანხობრივი ასევე ფიზიკური და სხვა). საქმიანობის დროში განერა და განსაზღვრა პირდაპირ უკავშირდება მენეჯმენტს და პროექტის მენეჯერის ანუ მმართველის კომპეტენციასა და პროცესების სწორად წარმართვაზეა დამოკიდებული, იქნება თუ არა კონკრეტული ეს პროექტი წარმატებული და მოგვცემს თუ არა ოპტიმალურ შედეგს. პროექტები თავისი მიზნიდან, სპეციფიკიდან და შინაარსიდან გამომდინარე ძირეულად განსხვავდება ერთმანეთისგან. თითოეულ მათგანს განსხვავებული მიდგომა, მართვა სჭირდება მენეჯერის მხრიდან.

პროექტის მართვის მეთოდოლოგიის ღრმა ცოდნა მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ნებისმიერი მენეჯერისთვის, მენეჯერმა უნდა იცოდეს თუ როგორ წარმართოს პროცესი პროექტის განხორციელებისას, როგორ მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება რთულ და ექსტრემალურ მომენტებში. მენეჯერს ზუსტად უნდა ჰქონდეს შესწავლილი და განსაზღვრული პროექტის თითოეული ეტაპი, კარგ მმართველს ასევე უნდა შეეძლოს, გარემოებიდან გამომდინარე საჭიროების შემთხვევაში, გარკვეული ცვლილებების შეტანა მართვის პროცესში. იმისათვის, რომ მენეჯერმა სწორად წაიყვანოს მართვის პროცესი ასევე უნდა ჰქონდეს მაღალი

კომპეტენცია შემდეგი საკითხების კუთხით, რომელებიც აუცილებელი არიან პროექტის განხორციელებისთვის:

- პროექტის სასიცოცხლო ციკლი;
- ორგანიზაციებში პროექტების შერჩევის მეთოდები;
- პროექტების სტრატეგიული დაგეგმვა;
- პროექტის შინაარსის ჩამოყალიბება;
- სამუშაოთა კომპონენტური სტრუქტურა;
- პროექტის ვადებისა და ხარჯების შეფასება;
- პროექტის გეგმის შექმნა;
- ვადების ოპტიმიზაცია;
- რისკების მართვა;
- ხარჯებისა და დროის კონტროლი;
- შესყიდვები და კონტრაქტორები;
- პროექტის აუდიტი;
- MS Project-ის საბაზისო ანალიზი.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლის სწორად განსაზღვრა ძალიან მნიშვნელოვანია. იმისათვის, რომ პროექტი იყოს შედეგზე ორიენტირებული უნდა მოხდეს თითოეული ეტაპის ანალიზი, შეფასება, იდენტიფიცირება, დაგეგმვა, განხორციელება და დასრულება. ორგანიზაციებში პროექტების შერჩევის მეთოდი გულისხმობს ხედვას მენეჯერის, მმართველის მხრიდან თუ რა ტიპის პროექტი უნდა განახორციელოს, რა მახასიათებელია მნიშვნელოვანი, რაზე უნდა გაკეთდეს მთავარი აქცენტი, რომ სწორად მოხდეს დასახული მიზნის მიღწევა. სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს პროექტის ჩონჩხს, ის ერთგვარი ინსტრუქციაა, რომლის მიხედვითაც უნდა მოხდეს შემდგომში საქმიანი პროცესების გადანაწილება და თანმიმდევრობით განხორციელება. შინაარსი წარმოადგენს პროექტის მთავარ დანიშნულებას. შინაარსი გახლავთ ის თუ რა მიზნითაა შექმნილი ეს პროექტი, რის

განხორციელება სურს დამკვეთს ამ პროექტის ხარჯზე. ჩამოთვლილი ყველა საკითხი გულისხმობს პროექტის სრულყოფილად შესრულებისთვის გასავლელ და გასათვალისწინებელ კომპონენტებს. ყველა კომპონენტს თავისი დანიშნულება აქვს და არ უნდა მოხდეს არცერთი მათგანის ჩავარდნა და გაუთვალისწინებლობა. სასურველი შედეგის მისაღწევად რისკების მართვა აუცილებელი კომპონენტი გახლავთ, რადგან ერთმა გაუთვალისწინებელმა რისკმა შესაძლოა ყველაფერი თავდაყირა დააყენოს და მთელი პროექტი ჩაშალოს. სამუშაოები კომპეტენტურად უნდა იყოს გადანიშნული მომუშავეთა სპეციალობიდან გამომდინარე. დროის კონტროლი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, რადგან კარგად ვიცით რომ პროექტი დროში მკაფიოდაა განვლილი და აქვს დასასრული, რომელიც სასურველია ზუსტად იმ დროს დადგეს როგორც გეგმის შედგენისასაა გათვალისწინებული. იმისათვის, რომ შედეგი ზუსტად იმ დროს მივიღოთ როგორც გეგმის მიხედვით გვაქვს განსაზღვრული უნდა მოხდეს თითოეული დავალების დროითი კონტროლი. დამკვეთისთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტია ხარჯების კონტროლი, რადგან იმ ჩარჩოებს არ გავცდეთ, რომელშიც თავიდანვე ჩაჯექით.

„სამოქალაქო საზოგადოების კვლევისა და განვითარების ცენტრის“ (CSRDC) მიერ მომზადებული ნაშრომში: „პროექტების მართვის სახელმძღვანელო პრინციპები“ დეტალურადაა განხილული პროექტის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები შემდეგნაირად, პროექტის დაგეგმვის ძირითადი ნაბიჯებია (ლ. სოფრომაძე, ნ. ლოლაძე. 2017.):

- პრობლემის იდენტიფიკაცია;
- მიზნისა და ამოცანების განსაზღვრა;
- ინდიკატორებისა და გადამოწმების გზების შემუშავება;
- მონაწილე მხარეთა გამოკვეთა და მათი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა;
- რისკების შეფასება;
- SWOT ანალიზი;

- სამოქმედო გეგმის შედგენა;
- რესურსებისა და ბიუჯეტის განწერა;
- შეფასება და მონიტორინგი;
- პროექტის სახელწოდების მნიშვნელობა.

პროექტების მიმართულება (განსაზღვრა). ეკონომიკური და სოციალური განვითარების პროცესში განვითარებად ქვეყნებში პროგრამები და პროექტები გაცილებით ხშირად გამოიყენება, ნათქვამია გაეროს მიერ გამოქვეყნებულ განცხადებაში. მათივე განცხადებით პროექტები წარმოადგენენ გადამწყვეტ ელემენტს განვითარებადი ქვეყნების ფუნქციონირებასა და განვითარების გეგმის განხორციელებაში. პროექტი ასევე გრანტის, საკრედიტო სესხისა და ტექნიკური დახმარების ძირითადი ელემენტს წარმოადგენს საერთაშორისო დახმარების სააგენტოების მიერ განვითარებად ქვეყნებში. ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მკვეთრად გაიზარდა გაცემული თანხების რაოდენობა ამა თუ იმ პროექტის განხორციელების მიზნით ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრიდან, როგორებიცაა მსოფლიო ბანკი, აშშ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტო და გაეროს განვითარების პროგრამა. ძირითადად ისეთი სექტორების დაფინანსება და განვითარება ხდება, რომელთა გაძლიერება მეტ შემოსავალს მოიტანს, მისასაღმებელია ის ფაქტი, რომ ჩამოთვლილი ორგანიზაციების მხრიდან აქტიურად ხდება საქართველოში ამა თუ იმ პროექტის დაფინანსება.

2.2. პრობლემის იდენტიფიცირება

პრობლემის იდენტიფიკაცია არის პროექტის ერთ-ერთი მთავარი და რთული საკითხი. პრობლემა სწორად უნდა შეირჩეს, ზუსტად უნდა იყოს ფორმულირებული და მისი გადაწყვეტისთვის დაისახოს ისეთი ამოცანები, რომელიც ყველასთვის

მისაღებია. პრობლემა - ეს არის საკითხი, რომელიც მოითხოვს პოლიტიკურ გადაწყვეტას.

ხშირად ხდება პრობლემის და გადაწყვეტის გზების ერთმანეთში არევა. პრობლემა არის გადახრა რაიმე სტანდარტიდან, სასურველი ნორმიდან ან მდგომარეობიდან - გამოხატული ნეგატიური ფორმით. პრობლემა არის ის თუ „რა არის (რა მდგომარეობაა) ახლა“, ხოლო მიზანი არის ის თუ „რა უნდა იყოს“.

პრობლემა უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- რატომ არსებობს პრობლემა?
- კონკრეტულად რაში მდგომარეობს პრობლემა?
- რა არის ამ პრობლემის არსი?
- ვინ/რა წარმოქმნის პრობლემას?
- რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას პრობლემაზე?

პრობლემის განსაზღვრის დროს და უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი კითხვები (ლ. სოფრომაძე, ნ. ლოლაძე 2017):

- რამდენად აქტუალურია ეს საკითხი ბენეფიციარებისთვის?
- რა სავარაუდო შედეგი შეიძლება მოჰყვეს სიტუაციას, რომლის შეცვლაც გსურთ?
- რა შეიძლება გაკეთდეს სიტუაციის გამოსასწორებლად?
- თავად თქვენ რა სახის ცვლილების მოხდენა გსურთ?
- რა განგასხვავებთ სხვა დანარჩენებისგან, ვინც ამავე საკითხის მოგვარებას ცდილობენ?

პრობლემის განსაზღვრა, მისი გამომწვევი მიზეზებისა და ამ პრობლემით განპირობებული შედეგების გაანალიზება ნებისმიერი პროექტისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანია. ხშირად პრობლემის არაადეკვატური, ან არაეფექტური გაანალიზება ხდება, რაც იწვევს რაიმე კონკრეტული პრობლემის ნაცვლად კამპანიის ძალიან ფართო, ან კომპლექსური საკითხის მოგვარებისკენ მიმართვას.

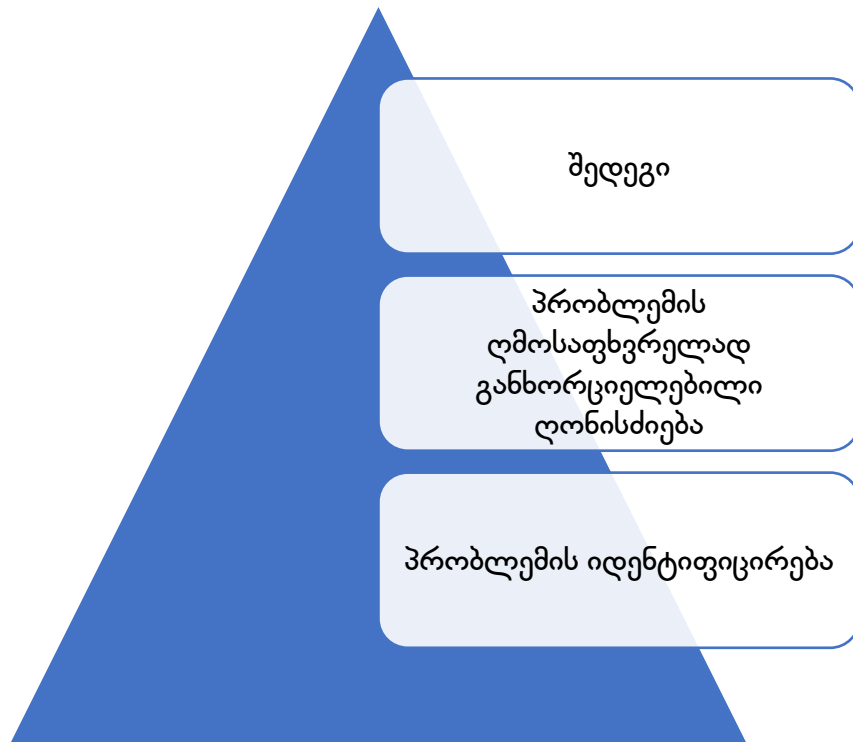
პრობლემათა გამოსავლენად მნიშვნელოვანია ბრენსტორმინგის ჩატარება. ამ დროს გუნდის წევრები ასახელებენ ყველა იმ პრობლემას, რომელიც გარკვეული თემის ირგვლივ არსებობს და შემდეგ ამ მეთოდით შეირჩევა ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომლის გადანწყვეტისთვისაც პროექტი მომზადდება.

ასევე აუცილებლად არის გასათვალისწინებელი პრობლემის მასშტაბი. არის ეს ადგილობრივი, ეროვნული თუ რეგიონული მნიშვნელობის პრობლემა. პროექტის მესვეურებს ზუსტად უნდა ჰქონდეთ გააზრებული, რა მასშტაბის პრობლემის მოგვარება აქვთ მიზნად დასახული და შესწევთ თუ არა ძალა და აქვთ თუ არა საკმარისი რესურსი მის გადასაწყვეტად.

პრობლემის ზუსტი იდენტიფიკაციისთვის ყველა სახის ინფორმაცია უნდა იქნას წინასწარ მოძიებული და დამუშავებული. ინფორმაციის მოძიების საშუალებებია: პირველადი და მეორადი ინფორმაციის წყაროები, როგორც არის შესაბამისი ლიტერატურის გაცნობა, ანგარიშებისა და სხვადასხვა ჩანაწერების შესწავლა, მსგავსი პროექტების გაცნობა. ხოლო პირველადი ინფორმაციის შესაგროვებლად შემდეგი მეთოდები გამოიყენება: პირდაპირი დაკვირვება, კითხვარების საშუალებით აზრის გამოკითხვა, კონსულტაციები ექსპერტებთან, ინტერვიუ, ფოკუს-ჯგუფები, ტესტები და სხვა.

ამასთან სასურველია პრობლემის ანალიზი ჩატარდეს გამოცდილი მკვლევარების მიერ. ანალიზისას ვლინდება დიდი რაოდენობით დამატებითი ინფორმაცია კამპანიის მესვეური გუნდის პოზიციის გასამყარებლად. აღნიშნული ანალიზი ასევე გუნდს იცავს არარეალისტური, შეუსაბამო ან მცდარი მოთხოვნების წამოყენებისგან, ან პრობლემის მოგვარებისთვის, ასევე მცდარი მიმართულების არჩევისგან. აღნიშნული კვლევა, ასევე დაეხმარება კამპანიის მესვეურ გუნდს პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზების მოძიებაში, ისევე როგორც ამოცანებისა და პრიორიტეტების დასახვაში; დაიცავს კომპანიას პოტენციური მონინაალმდეგეების მიერ განხორციელებული შეტევებისგან.

ერთია პრობლემის იდენტიფიკაცია და მეორე საკითხის წარმოადგენს ამ პრობლემის გადაჭრის გზების მოძიება. იმისთვის, რომ ეს პროცესი სწორად წარიმართოს საჭიროა განსაზღვროთ ამ პრობლემის გამომწვევი მიზეზები და ასევე დავადგინოთ თავად ამ პრობლემას რა შედეგი მოჰყვა. მთელი ამ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის კარგად გამოსაკვეთად საუკეთესო გზაა „პრობლემების ხე“ (იხ. ნახაზი 2.1.) (ლ. სოფრომაძე, ნ. ლოლაძე 2017).



ნახ.2.1. პრობლემების ხე

როგორ ხდება პრობლემების ხის განვითარება?

- პირველ რიგში ჩაუღრმავდით პრობლემას;
- განსაზღვრეთ ის ძირითადი ფაქტორები, რაც ამ პრობლემას განაპირობებს;
- ჩამოაყალიბეთ სხვა მიზეზები, რაც განსაზღვრავს ამ ძირითად ფაქტორებს.

განსაზღვრეთ მთავარი პრობლემა, რაც შეიძლება დეტალურად. თუკი შესაძლებელია განსაზღვრეთ ვინ არის ჩართული, რა სახის პრობლემაა და

კონკრეტულად სად არის ეს პრობლემა. მთავარი პრობლემა უნდა ჩანეროთ ზედა პირველ უჯრაში.

მთავარი პრობლემა თავის თავში მოიაზრებს სხვა ყველა მიკრო-პრობლემას. შეიმუშავეთ ამ პრობლემის გამომწვევი ფაქტორები. ეს შეიძლება იყოს ხალხი, სისტემები, რესურსები და სხვა შიგა თუ გარე ფაქტორები. ეცადეთ, ეს ფაქტორები რაც შეიძლება ამომწურავი იყოს. ეს ფაქტორები ჩანერეთ პრობლემის ქვედა უჯრებში.

შემდეგ განსაზღვრეთ ის მიზეზები, რამაც ფაქტორი განაპირობა და ჩანერეთ ყველაზე ქვემოთ არსებულ უჯრებში. თითოეულ ფაქტორს შეიძლება რამდენიმე მიზეზი ჰქონდეს. პროექტის განხორციელება მიზნად ისახავს, რომ პრობლემა მოგვარდეს და საბოლოო მიზანი იქნას მიღწეული. პრობლემების ხე გარდაიქმნება შედეგების ხედ.

შედეგების ხემ უნდა განსაზღვროს ყველა ქვედა დონის შედეგი. ყველა დონის შედეგი აუცილებელია მთავარი მიზნის მისაღწევად. პრობლემის განსაზღვრა ფუნდამენტია იმისა თუ რამდენად სწორად მოხდება მიზნის მიღწევა. მოკლედ, რომ ჩამოვაყალიბოთ პროექტის მთავარი ფუნქცია და შინაარსი გამომდინარეობს შემდეგნაირად: პროექტი ხორციელდება, რაღაც არსებული პრობლემის მოსაგვარებლად და მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად. იმისათვის, რომ ყველაფერი სწორად წარიმართოს და სასურველი შედეგი მივიღოთ პირველ რიგში დავისახოთ ამოცანა, რომლიც შედეგება ოთხი ძირითადი ეტაპისგან:

- პირველი ეტაპი ეს გახლავთ პრობლემის იდენტიფიცირება.
- მეორე ეტაპი გულისხმობს პრობლემის გამომწვევი ყველა მცირე, დიდი თუ მიკრო მიზეზის პოვნა.
- მესამე ეტაპზე უნდა მოხდეს არსებული მიზეზების აღმოფხვრა.
- მეოთხე ეტაპი უკვე გახლავთ შედეგი.

2.3. პროექტის მართვისას არსებული პრობლემები

მიუხედავად იმისა, რომ ღროთა განმავლობაში განხორციელებული პროექტების რაოდენობა მკვეთრად იზრდება, იხვენება მათი განხორციელების მეთოდოლოგია და ნელ-ნელა წინ მიიწევს, დღესდღეობითაც საკმაოდ მწვავე პრობლემები დგას მათი მართვის პროცესში. ნაკლებად განვითარებული ქვეყნების საერთაშორისო დაფინანსების ინსტიტუტები და სამინისტროები დღესდღეობითაც საკმაოდ სერიოზულ პრობლემებს ასახელებენ პროექტების მართვაში, რაც ძირითადად გამომწვეულია არაეფექტური დაგეგმვისა და მენეჯმენტის გამო. ანალიტიკოსებმა აღმოაჩინეს, რომ თავად განვითარებულ ქვეყნებშიც საკმაოდ მწვავე პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიციური კადრი, პროექტის მენეჯმენტის კუთხით, სწორედ ეს გახლავთ უდიდესი პრობლემა, რომელიც არსებობს პროექტის განხორციელების კუთხით. ერთ-ერთ ქვეყანაში განხორციელებული საერთაშორისო პროექტის შემდგ მსოფლიო ბანკის ყოფილმა თანამშრომელმა **ალბერტ უორტსტონმა** განაცხადა: „აღმოჩნდა, რომ მნიშვნელოვანი შეზღუდვა პროექტებისა და პროგრამების განხორციელებისას და მათი შესრულებისას არ არის ფინანსური რესურსები, არამედ ადმინისტრაციული შესრულება“ [В.В.Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров. 2015. 248].

პროექტების შეფასების კომისიამ გამოაქვეყნა იმ პრობლემების ჩამონათვალი, რომელსაც აწყდებიან პროექტის მართვის პროცესში.

- ხარჯების გადახდა, ხარჯების გამო დაგვიანებით პროექტის მშენებლობა, დასრულება და განხორციელება.

- ადეკვატური საინფორმაციო ნაკადების შენარჩუნება ვერ მოხერხდა, რათა მიუთითოს დეტალური შესრულების მიზნების მიღწევა.
- საერთაშორისო დაფინანსების სააგენტოების მხრიდან უწყვეტობის, ზედამხედველობისა და პრობლემების მოგვარების არარსებობა.
- ადგილობრივი კონტრაქტორების არასაკმარისი მოცულობა ან არაკომპეტენტურობა.
- ადეკვატურად მომზადებული და კომპეტენტური პროექტის მენეჯერების ნაკლებობა.
- მთავრობის ორგანოებსა და უწყებებში პასუხისმგებლობის გადაჭარბებული ფრაგმენტაცია.
- არაადეკვატური რესურსი და სამუშაო დისპერჯინაციის სისტემები.
- არასაკმარისი აღჭურვილობა სპეციფიკაციები.
- დაგვიანებით მიწოდების და საჭირო რესურსების, მასალების და მარაგების შესყიდვის უუნარობა.
- მოძველებული საბუღალტრო პროცედურები, ბიუჯეტის არაეფექტური მეთოდები.
- არაკვალიფიციური პერსონალის არსებობა, არაადეკვატური ხელფასი სტრუქტურებში.
- კონფლიქტი პროექტის ადმინისტრატორებსა და პროფესიონალ თანამშრომლებს შორის.
- ზედმეტად რთული ან არაეფექტური სატენდერო და საკონტრაქტო პროცედურები.
- პროექტის განმახორციელებელ სახელმწიფო ორგანიზაციული და ფინანსური რესურსების გაფართოება.

- უცხოელი კონსულტანტებისა და კონტრაქტორების მოზიდვის შეუძლებლობა ადგილობრივი კონსულტანტისა და კონტრაქტორის შესაძლებლობების შესაქმნელად.
- ადგილობრივი მართვის უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბება პროექტების გამოყენებით ტრენინგ ოპერაციებში; ძალაუფლების გადაჭარბებული გამოყენება პროექტის დაგეგმვისა და ექსპლუატაციის დროს.

პროექტის საქმიანობის არასათანადო ან არაეფექტური გარე კოორდინაცია.

არასაკმარისი დამხმარე საშუალებები, ინფრასტრუქტურა და მომსახურება.

- არასაკმარისი კოორდინაცია ორგანიზაციებს შორის პროექტებისა და პროგრამების განვითარებასთან დაკავშირებულ სექტორებში.
- გარე დახმარების ინსტრუმენტების მხრიდან შიდა პროექტის დაფინანსების ცუდი კოორდინაცია.
- ერთი სამინისტროს მიერ დაფინანსებული პროექტების დასრულება სხვა სამინისტროების მიერ დაფინანსებული პროექტების დასრულებამდე, რომელიც უზრუნველყოფს სხვა ნედლეულის სხვა პროექტებს.
- პოლიტიკური ჩარევა მშენებლობის ან პროექტის განხორციელების შიდა ოპერაციაში.
- უცხოური ტექნოლოგიების არასაკმარისი გამოყენება; ტექნოლოგიური გადაცემებისა და ადაპტაციისგან განსხვავებით, ადგილობრივი ტექნოლოგიების ზედმეტი ინვესტიცია.
- საპროექტო სახელოსნოზე დაპროექტებული პროექტების შედეგები და შედეგათები შეზღუდული ვინრო ჯგუფის მიმღებთათვის; პროექტების დემონსტრირება და გავრცელება, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც განსაკუთრებული ძალისხმევა ხორციელდება მათი გაძლიერებისთვის.
- სრული პროექტების არასათანადო ან არასათანადოდ გამოყენება.

- არასწორი ზედამხედველობა და კონტროლი საერთაშორისო დაკრედიტების სააგენტოების მხრიდან.
- ცუდი შიდა ანგარიშგება და მონიტორინგის პროცედურები.
- პროექტის განხორციელებისათვის პასუხისმგებელი ცენტრალური ხელისუფლების მიერ არასათანადო მონიტორინგი და კონტროლი.
- სხვა განვითარების ღონისძიებებისადმი შესაბამისი პროექტის შედეგების და ტექნიკის ადაპტირება.
- პროექტის დასრულების შემდეგ კადრების მომზადება და შენარჩუნება და პროექტის ოპერაციების გადატანა რუტინული წარმოების საქმიანობაში.
- ხანგრძლივი შეფერხება პროექტის დასრულების ანგარიშების წარდგენისას.
- არაადეკვატური ან არაეფექტური პროექტის შემდგომი შეფასების მეთოდები და პროცედურები.

არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად საფინანსო ორგანიზაციების მიერ განისაზღვრა გარკვეული ღონისძიებების დაფინანსება, მსოფლიოს ბანკისა და სერ რობერტ ჯექსონის ხელმძღვანელობით პრესტიჟული შეფასების კომისიები ხელმძღვანელობენ პროექტის მართვის სისტემაში არსებული მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელებას.

2.4. პროექტების მუშაობის პროცესში ჩართული პირები

პროექტის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აქტიურად იმუშავენ სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფებთან, ინსტიტუტების წარმომადგენლებთან, საზოგადოებასთან. თქვენი მომხრე შეიძლება გახდეს ნებისმიერი ადამიანი (ჩვეულებრივი ან გავლენიანი პირები, მოქალაქეთა ჯგუფები, ან სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციები), ვინც მეტ-ნაკლებად იზიარებს თქვენს ინტერესს მოცემული

პრობლემის შემცირებასა თუ მოგვარებაში. მომხრეთა და გულშემატკივართა შექმნა პროექტის პროცესზე უდიდეს ეფექტს ახდენს.

თუმცა, გამოცდილებამ აჩვენა, რომ პროექტის წარმატება დამოკიდებულია მაინც ადამიანთა მცირე და დინამიურ ჯგუფებზე, რომლებიც კატალიზატორის როლს ასრულებენ. ამიტომ მნიშვნელოვანია ზუსტად შეარჩიოთ სამიზნე ჯგუფები, მოკავშირეები და ოპონენტები.

აუცილებელია ყველა იმ ადამიანის განხილვა, რომელთაც რაიმე შეხება აქვს ან გავლენის მოხდენა შეუძლია ჩვენს საქმიანობასთან, გასათვალისწინებელია როგორც ოპონენტების დამოკიდებულება ასევე მომხრეების, სწორი ანალიზის გაკეთების მეშვეობით შევძლებთ სასურველი გადანაცვტილებების მიღებას.

ძალთა ანალიზის მიზანია ძალაუფლების სტრუქტურის გაგება/აღქმა და შესაბამისად გააზრება იმისა, თუ როგორ შეიძლება მისი გამოყენება გავლენის მოსახდენად და ცვლილების განსახორციელებლად.

ამ ქმედებამ უნდა გამოიწვიოს დიალოგის/მსჯელობის/საუბრების სტიმულირება იმაზე, თუ ვის აქვს ძალაუფლება და ასევე რა ფორმით შეუძლია ამ ძალაუფლების გამოყენება. ეს არის მნიშვნელოვანი იმისთვის, რომ განასხვავოთ ერთმანეთისგან ისინი, ვისაც ოფიციალურად აქვს ძალაუფლება (მაგ: ხელისუფლების წარმომადგენლები), იმათგან ვისაც არაოფიციალურად აქვთ ძალაუფლება (მაგ: დიდი კომპანიები, მედია) (ლ. სოფრომაძე, ნ. ლოლაძე 2017).

პირველი ნაბიჯი - დახატე პირამიდა

- დახატე პირამიდა დიდ ფორმატზე;
- მის წვერში იწერება ყველაზე დიდ ძალაუფლების მქონე სტრუქტურები;
- პირამიდის ძირში დაწერეთ ყველაზე ნაკლები ძალაუფლების მქონე ჯგუფი.

მეორე ნაბიჯი - დაინტერესებულ პირთა იდენტიფიცირება

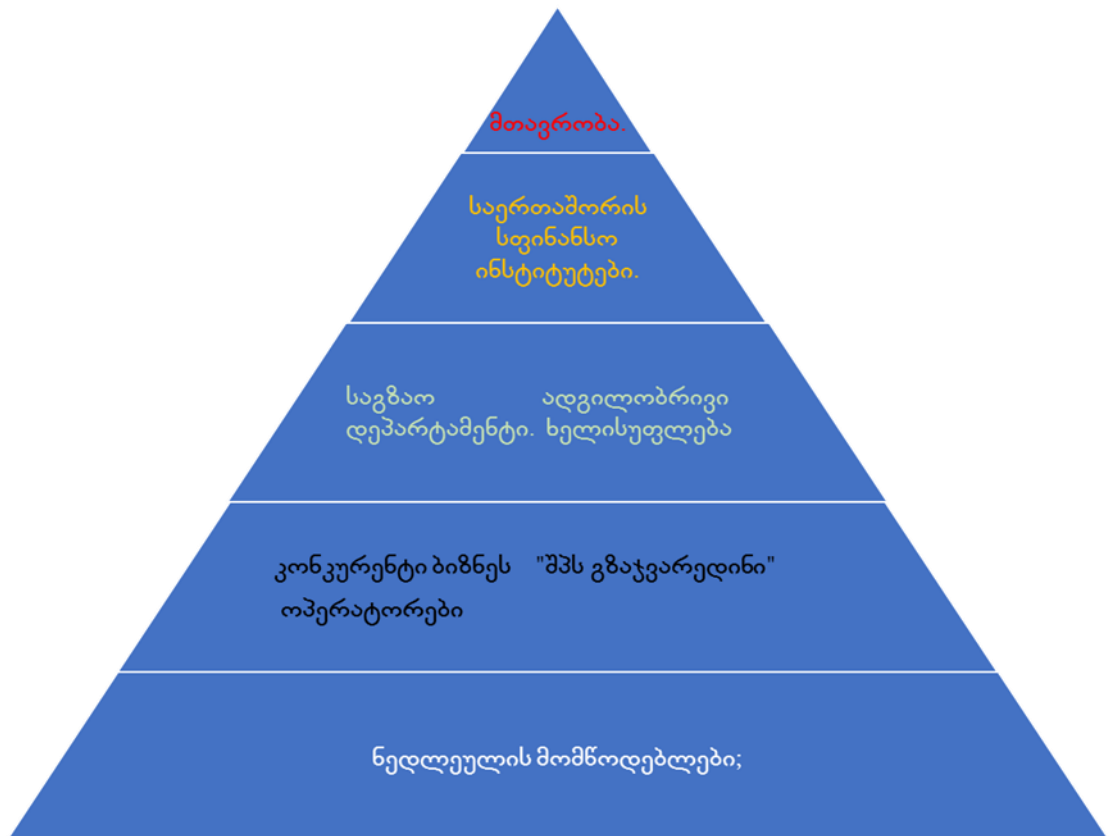
- მოახდინე ყველას იდენტიფიცირება, ვისაც კი შეუძლია თქვენს მიერ შერჩეულ საკითხთან დაკავშირებით პოლიტიკასა თუ ქმედებაზე ზეგავლენის მოხდენა (მაგ: ინდივიდები, ჯგუფები, ორგანიზაციები);
- აწერეთ ისინი წრეებში და პირამიდაში განათავსეთ ძალაუფლების შესაბამისად.

მესამე ნაბიჯი - იფიქრე პოზიციებზე

პირამიდაში პოზიციები ამ წრეებს შორის არის ძალიან მნიშვნელოვანი. დისტანცია ორ წრეს შორის არა მარტო ძალაუფლების ხარისხს/დონეს წარმოაჩენს მონაწილე მხარეთა შორის, არამედ მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულებასაც (დისტანციურია თუ ახლო). თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ სხვადასხვა ფერები და ზომები, რათა ამით აღწეროთ/დაახასიათოთ თითოეული მონაწილე მხარე.

მეოთხე ნაბიჯი - თქვენ

- განათავსეთ თქვენი თავი (ჯგუფი) ამ პირამიდაში.



ნახ.2.2. კომპანიის მიერ განხორციელებულ საერთაშორისო პროექტებში მოქმედი ინსტიტუტები

იმის განსაზღვრა თუ ვის რა ძალაუფლება აქვს და იმის გააზრება ჩვენ რა ადგილი გვიჭირავს ძალაუფლების დიაგრამაზე, (იხ. ნახაზი 2.2) გვეხმარება იმის დადგენაში თუ რის გაკეთების შესაძლებლობა გვაქვს, რას უნდა შევეჭიდოთ და რას არა, ასევე გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ ვიზრუნოთ ჩვენი პოზიციის გაუმჯობესებაზე. ეს ყოველივე ძალზედ მნიშვნელოვანი ფაქტორია იმის განსაზღვრად თუ რა შესაძლებლობა გავაჩნია, ჩვენ სფეროში პროექტების განხორციელების მხრივ, შევეცდები თვალსაჩინო გავხადო აღნიშნული ვითარება ერთერთი საგზაო კომპანიის შპს გზაჯვარედინი“-ის მაგალითზე, რომელშიც კვლევა ჩავატარე.

2.5. რისკების შეფასება

ყველა სამუშაო შეიცავს რისკს/რისკებს. ჩვენ მუდმივად ვცდილობთ, ავიცილოთ რისკები ან შევამციროთ მაინც. რისკების მენეჯმენტი/მართვა გარწმუნებთ იმაში, რომ ძირითადი სირთულეები, რომელიც თქვენი ორგანიზაციის წინაშე არსებობს წინასწარ, პროექტის განხორციელების დაწყებამდე განხილული და გათვალისწინებულია. ხოლო დაგეგმილი გზები მათ შესამცირებლად არის მიმართული (A.B. ФОРМЮК 2017).

პროექტის ძირითადი რისკები:

- შელახული რეპუტაცია, რომელიც გამოწვეულია გარკვეული ფაქტორებით, მაგალითად არასწორი ინფორმაციის გავრცელებით, ან ჯგუფის სახელით საუბრისას, მაშინ როცა არ ხარ ამ ჯგუფთან შეთანხმებული;

- ძალადობის/შეურაცხოვის/უხეშობის გამოყენებით მათ წინააღმდეგ, ვინც ახორციელებს პროექტს, ან მათი ოჯახებისა და მეგობრების წინააღმდეგ, ასევე მათ წინააღმდეგ ვისთვისაც ხორციელდება ეს კამპანია;
- ძალადობის/უხეშობის გამოყენება საკუთრების მიმართ, მაგალითად მნიშვნელოვანი დოკუმენტების მოპარვა, თქვენი აქტივების მოპარვა;
- ფსიქოლოგიური ზეწოლის განხორციელება მათზე, ვინც ჩართულია კამპანიაში;
- ეკონომიკური ზარალის მიყენება, მაგალითად სამსახურიდან გაშვება, ან კერძო საქმის/ბიზნესის ჩამორთმევა;
- რესურსების გადატანა ერთი პროექტიდან მეორეში, რათა ძირითადი პროექტი ნაკლებეფექტურად განხორციელდეს;
- დააკარგვინოს შესაძლებლობები იმ ადამიანებს, ვინც ჩართულია ადვოკატურების პროცესში, მათი ნაკლებ გათვითცნობიერების გამო, ან მათი ყურადღების გადატანით ნაკლებ მნიშვნელოვან საკითხზე (ლ. სოფრომაძე, ნ. ლოლაძე, 2017).

დარწმუნდით, რომ ვინც კი არიან ჩართული ამ პროცესში, ყველა კარგადაა გათვითცნობიერებული შესაძლო რისკებში და მიუხედავად ამისა, მზად არიან, ჩაერთონ ამ პროცესში და ასევე გააზრებული აქვთ, როგორ უნდა იმოქმედონ, რომ შეამცირონ ეს რისკები. ასევე დარწმუნდით იმაში, რომ მათ იციან, საფრთხის შემთხვევაში სად წავიდნენ და ვის მიმართონ.

რისკების ანალიზი უნდა მოხდეს უშუალოდ პროცესში ჩართული ადამიანების მხრიდან და იმ შემთხვევაში თუ რომელიმე საკითხი დიდ რისკს შეიცავს სწორი იქნება განიხილოთ სხვა ალტერნატიული ვარიანტი.

SWOT ანალიზი. ნებისმიერი საქმის წარმოებაში SWOT ანალიზის გაკეთება მნიშვნელოვნად გვიადვილებს და გვაძლევს საშუალებას სწორად შევაფასოთ ჩვენს

მიერ განსახორციელებელი პროექტი, იქნება ეს ბიზნესი თუ რაიმეს სხვა საქმიანობა, აღნიშნული ანალიზის მეშვეობით, ჩვენ შევძლებთ ყველა ის ნიუანსი დავინახოთ და გავაცნობიეროთ, რამაც შეიძლება დიდი გავლენა მოახდინოს ჩვენს საქმიანობაზე, იქნება ეს საფრთხეები, შესაძლებლობები, უპირატესობები თუ ის სუსტი მხარე, რაც გააჩნია ჩვენს პროექტს. საფრთხეების განსაზღვრა გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ წინასწარ ვიყოთ მზად იმ საფრთხეების თავიდან ასაცილებლად, რაც ჩვენს საქმიანობას ემუქრება. გვექონდეს ალტერნატიული გზები შემუშავებული და საჭიროების შემთხვევაში, შევძლოთ მათი გამოყენება. შესაძლებლობები ეს ის მოკლევადიანი თუ გრძელვადიანი მიზნებია, რომელთა განხორციელება შეგვიძლია და უნდა ვიმუშაოთ ამ მიმართულებით. უპირატესობები გახლავთ ჩვენი პლიუსი და ძირითადი აქცენტი ამ უპირატესობებზე უდა იქნას გადატანილი და ვეცადოთ, რომ ის საქმე გავაკეთოთ მეტწილად და იმ საქმეს დავითმოთ დიდი ყურადღება, რაც კონკურენტებთან შედარებით უკეთ გამოგვდის. სუსტი მხარე არის ჩვენი მინუსი, უნდა ვეცადოთ რაც შეიძლება მცირე იყოს ჩამონათვალი ჩვენს სუსტ მხარეში, რადგან ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორი გახლათ სუსტი მხარე სასურველი შედეგის მიღებაში. მართვის პროცესის განუყოფელი ნაწილი გახლავთ SWOT ანალიზი, რადგან მისი მეშვეობით ხდება უმნიშვნელოვანესი საკითხების განსაზღვრა, ვიდრე უშუალო რეალიზება დაიწყება, არ აქვს მნიშვნელობა ეს პროექტის მართვა იქნება, ბიზნესის მართვა თუ ასე შემდეგ. ყველგან განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება SWOT ანალიზს (A. III. Низамова. 2012).

ინდიკატორები და გადამოწმების გზები. მიზნის, ამოცანებისა თუ ღონისძიებების შესრულების შესამოწმებლად საჭიროა, რომ შეიმუშაოთ ის ინდიკატორები, რომელიც გაჩვენებთ სწორი გზით წახვედით თუ არა. ინდიკატორი გიჩვენებთ რამდენად შორს ხართ უკვე წასულები, კიდევ რამდენი დაგრჩათ გასავლელი, რათა დანიშნულების საბოლოო წერტილს მიაღწიოთ (საბოლოო შედეგს). ინდიკატორი არის ნიშანი, რომელიც გიჩვენებთ ამოცანის განხორციელებისას არის თუ არა პროგრესი და

ამასთან ინდიკატორი არის საფუძველი, რათა გაზომოთ პროგრესი საბოლოო მიზნის მისაღწევად.

იმისათვის, რომ ინდიკატორები სწორად ჩამოვაყალიბოთ, სწორად შევერჩიოთ, აუცილებელია ხისტად განვსაზღვროთ ის თუ რას ველით, რა ცვლილება უნდა მოხდეს პროექტის განხორციელების შედეგად, რადგან შევძლოთ საქმიანობის ყოველ ეტაპზე იმის განსაზღვრა სწორად მივდივართ თუ არა, შევხედოთ იმ გარემოებას, რაც პროექტის განხორციელების შედეგად გვაქვს სწორი მიმართულებით იცვლება თუ არა. მაგალითისთვის შეიძლება მოვიყვანოთ შემდეგი: ვთქვათ, გვაქვს რამდენიმე სახის პროდუქციის წარმოება (A;B;C;D;) და ჩვენი პროექტის მიზანია B პროდუქციის გაყიდვების რაოდენობის გაზრდა. იმისათვის, რომ გავიგოთ სწორად მიდის თუ არა ჩვენს მიერ დასახული მიზნისკენ სწრაფვა, შესაძლებელია ერთ-ერთ ინდიკატორად იმისა თუ, რამდენად გაიზარდა მოთხოვნა B პროდუქტზე გამოვიყენოთ დაკვირვების მეთოდი. პროექტის განხორციელების შემდეგ აღნიშნული პროდუქტის გაყიდვებით შემოსული თანხების შედარებით იმ თანხასთან, რაც პროექტის განხორციელებამდე შემოდიოდა (აუცილებლად იმის გათვალისწინებით თუ რაიმე ცვლილება მოხდება ფულის მყიდველუნარიანობაში ამ პროექტის განხორციელების პერიოდში.) არასწორი იქნება თუ ინდიკატორად გამოვიყენებთ კომპანიის მთლიანი შემოსავლის შედარებას პროექტამდე არსებულ შემოსავლებისა და პროექტის შემდეგ, სწორედ ამიტომაა მნიშვნელოვანი ინდიკატორის სწორად შერჩევა და მიდგომა.

თავი 3. საერთაშორისო პროექტების მართვა და მნიშვნელობა საქართველოში

3.1. საერთაშორისო პროექტების მენეჯმენტი საქართველოში

პროექტი არის დროში განწერილი და არა მუდმივი პროცესი, საქმიანობა, რომელიც მიმართულია უნიკალური პროდუქტების მომსახურების შესაქმნელად და მას ანალოგი არ გააჩნია. პროექტები ატარებენ ერთჯერად ხასიათს, რადგან პროექტს გააჩნია კონკრეტული მიზანი და ეს მიზანი გახლავთ ორიგინალური. პროექტს აქვს ძირითადი მიზანი და ასევე რამდენიმე მეორეხარისხოვანი მიზანი. იმისათვის, რომ თვალნათელი იყოს პროექტის სტრუქტურა მოვიყვანო მაგალითს, პროექტად შეგვიძლია მივიჩნიოთ სახლის აშენება, ისეთი უნიკალური სახლის აშენება, რომლის ანალოგი აქამდე არ არსებობდა, სახლის აშენება გახლავთ ჩვენი უმთავრესი მიზანი, ხოლო ამ ძირითადი მიზნის საფუძველზე ყალიბდება მეორეხარისხოვანი მიზნები,

რომლებიც განსაზღვრავენ კონკრეტულ ამოცანებს, რომლებიც უნდა შევასრულოთ იმისათვის, რომ მოვალწიოთ მთავარ მიზანს. მაგალითად მეორეხარისხოვან მიზნად შეიძლება მივიჩნიოთ პროექტის შექმნა, ბალავრის ჩაყრა, კედლების ამოყვანა და ასე შემდეგ, ის ამოცანები და იმ ამოცანების შესრულება, რომელიც აუცილებელია მთავარი მიზნის მისაღწევად ამ შემთხვევაში სახლის ასაშენებლად

პროექტი წარმოადგენს პროცესს, საქმიანობას, რომელსაც აქვს მიზანი. ეს მიზანი კი წინასწარაა განსაზღვრული და ასევე ის შედეგიც, რომელიც მიღწეული უნდა იყოს ამ პროექტის განხორციელების შედეგად. პროექტს როგორც საქმიან პროცესს აუცილებლად აქვს როგორც დასაწყისი ასევე დასასრული, ის ზუსტადაა დროში განწერილი, ასევე უნდა ქონდეს გარკვეული ოდენობის შემოსაზღვრული ბიუჯეტი და ასევე სხვა რესურსები, იქნება ეს ფიზიკური რესურსი, დროითი რესურსი თუ სხვა. ის რაც საჭიროა პროექტის განხორციელების პროცესში ყველა ეს რესურსი უნდა იყოს მკაცრად განსაზღვრული თავიდანვე.

პროექტი თავის არსით გახლავთ უნიკალური, რადგან მისი ანალოგი არ არსებობს, შეუძლებელია ერთი ტიპის პროექტი ორჯერ განხორციელდეს და ზუსტი ანალოგი ჰქონდეს, ყველა პროექტი ინდივიდუალურია და შეუძლებელია მისი გამეორება.

პროექტს გააჩნია რამდენიმე მთავარი მახასიათებელი, რაც საფუძველს წარმოადგენს ამ პროექტისას. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გახლავთ პროექტის შინაარსი, რომელიც წარმოადგენს იმას თუ რისთვისაა შექმნილი ეს პროექტი დეტალურად არის აღწერილი და განხილული, ასევე არის დროითი და რესურსული მახასიათებელი, ეს სამი და ძირითადი მახასიათებელი შეიძლება გამოვყოთ. დროითი მახასიათებელი გულისხმობს იმ პერიოდს, რომელშიც უნდა დაიწყოს პროექტის განხორციელება და დასრულდეს, როგორც უკვე აღვნიშნეთ პროექტს აქვს, როგორც დასაწყისი ასევე დასასრული, ასევე აუცილებელია იმ ყველა ოპერაციის თუ ქმედების განხორციელება ოპტიმალურ დროში, რათა მიზანი

მიღწეული იქნეს სასურველ დროში. ხოლო რაც შეეხება რესურს, რესუსი ასევე ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, იქნება ეს ადამიანური, ფინანსური, მატერიალური, თუ არამატერიალური რესურსი, ფაქტიურად რესურსების სიმძლავრეზე და სწორად გამოყენებაზეა დამოკიდებული იქნება თუ არა წარმატებული ესა თუ ის პროექტი და მივიღებთ თუ არა იმ ოპტიმალურ შედეგს, რასაც ველით ამ პროექტისგან.

პროექტს აქვს უნიკალური შედეგი. პროექტად ითვლება ის საქმიანობა, ისეთი უნიკალური შედეგის მიღება, რომელიც აქამდე არ ყოფილა ანუ ეს გახლავთ ის უნიკალური შედეგი, უნიკალური პროდუქტი, რომელიც აქამდე არ ყოფილა, ხოლო ამის შემდეგ იწყება სერიული წარმოება. ზუსტად იგივე პროდუქტის შექმნას პროექტად ვერ მოვისაზრებთ, ეს უკვე წარმოებაა, პროექტი არ არის რუტინული საქმიანობა, რომელიც უკვე შესრულებულია და დეტალურად გვაქვს მოცემული, ასე ვთქვათ ინსტრუქცია, რომელშიც განერილია ყოველი ნაბიჯი არა მარტო ის რაც გვჭირდება პროდუქტის შესაქმნელად, არამედ ყოველი ის მოქმედება, რომლის მეშვეობითაც შევძლებთ პროდუქტის შექმნას.

პროექტი იმისათვის, რომ საერთაშორისო პროექტად ჩაითვალოს გარკვეული მახასიათებელს უნდა ატარებდეს, რა იგულისხმება ამ მახასიათებელში. განვიხილავ ისევ ზემოთ მოყვანილ მაგალითს, იმისათვის რომ სახლის აშენება ჩაითვალოს საერთაშორისო პროექტად მას უნდა ახასიათებდეს შემდეგი თავისებურება, რაც გულისხმობს შემდეგს. საერთაშორისო პროექტად ჩაითვლება სახლის აშენება იმ შემთხვევაში თუ ამ საქმიანობაში, პროცესში, მონაწილეობას მიიღებს სხვადასხვა ქვეყნის წარმადგენელი, მაგალითად სახლის ასაშენებლად არქიტექტორი მოვიწვიოთ გერმანიიდან, მშენებელი იაპონიიდან და ასე შემდეგ. რის საფუძველზეც იქმნება ინტერნაციონალური ჯგუფი, ამ შემთხვევაში ეს ხალხი რაღაც გარკვეული პერიოდის დროის მუშაობს ერთად, თავიანთ გამოცდილებას უზიარებენ ერთმანეთს და ასე შემდეგ. ეს პროექტი ითვლება საერთაშორისო პროექტად.

საერთაშორისო პროექტები და ესა თუ ის პროექტი ემსახურება ქვეყნის თუ იმ ორგანიზაციის განვითარებასა და წინსვლას, სადაც ხორციელდება ეს პროექტი, არის ბიზნეს პროექტები, რომლებიც კონკრეტული ბიზნესის განვითარებას უწყობს ხელს.

ასევე არის პროექტების ტიპი, რომელსაც სახელმწიფო ახორციელებს იმისათვის, რომ ქვეყანა განვითარდეს ეკონომიკური, სოციალური თვალსაზრისით არის ასევე პროექტები, რომელსაც სახელმწიფო ახორციელებს განათლების დონის ამაღლების კუთხით, ჯანდაცვის კუთხით და ასე შემდეგ, რის შესახებაც მოგვიანებით ვისაუბრებ. შეიძლება ვთქვათ ჩვენს ქვეყანას ძირითად მიმართულებად აღებული აქვს რამდენიმე სფერო, რომელშიც ახორციელებს არაერთ პროექტს, რადგან ეს სფეროები წარმომადგენს ჩვენი ქვეყნის განვითარების საფუძველს, ამ ძირითადი სფეროებიდან მე შემიძლია გამოვყო რამდენიმე მათგანი, რომელთაც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა, ესენი გახლავთ: ტურიზმი, ბიზნესის ხელშეწყობა, ჯანდაცვა და განათლება. ამ ოთხ ძირითად მიმართულებას ვხედავ დღესდღეობით ჩვენს რეალობაში.

ბიზნესის ხელშეწყობის კუთხით განხორციელებული საერთაშორისო პროექტი, ეს გახლავთ GSMEA მიერ განხორციელებული პროექტი, რაც გულისხმობს რეკომენდაციების მიცემას გამოცდილების გაზიარებასა და ასე შემდეგ ქვეყანაში ბიზნესის წამოწყების, განვითარების და სწორად მართვის თვალსაზრისით.

„საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოთა ასოციაციამ“ ევრაზიის თანამშრომლობის ფონდის „სამოქალაქო ინიციატივა დამოუკიდებელი მართლმსაჯულებისათვის“ პროექტის ფარგლებში, განახორციელა პროექტი „ბიზნესისათვის მეგობრული ჩარჩო კანონმდებლობის განვითარების მხარდაჭერა საქართველოში“. პროექტი მიზნად ისახავდა რეკომენდაციების მომზადებას საქართველოში ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესების მიზნით. პროექტის ფარგლებში მიმდინარეობდა მუშაობა საექსპორტო კვლევებზე საგადასახადო აუდიტისა და საგადასახადო დავების მიმართულებით. აღნიშნული პროექტი განხორციელდა

შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მართლმსაჯულების დამოუკიდებლობისა და სამართლებრივი გაძლიერების პროგრამის (JILEP) ფარგლებში, აღმოსავლეთ დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის (EWMI) შუამავლობით.

აღნიშნული პროექტის განხორციელებამ საკმაოდ კარგი შედეგი გამოიღო, გამოცდილების გაზიარება გახლავთ ერთ ერთი საუკეთესო საშუალება ნაკლები შეცდომა დაუშვათ, გავიმეოროთ და საფრთხე შევეუქმნათ ჩვენს ბიზნესს. განსაკუთრებით მისასალმებელია ის ფაქტი, რომ გამოცდილებას გიზიარებს ამ სფეროთი აღორძინებული და განვითარების უმაღლეს საფეხურზე მდგომი ქვეყნების წარმომადგენლები.

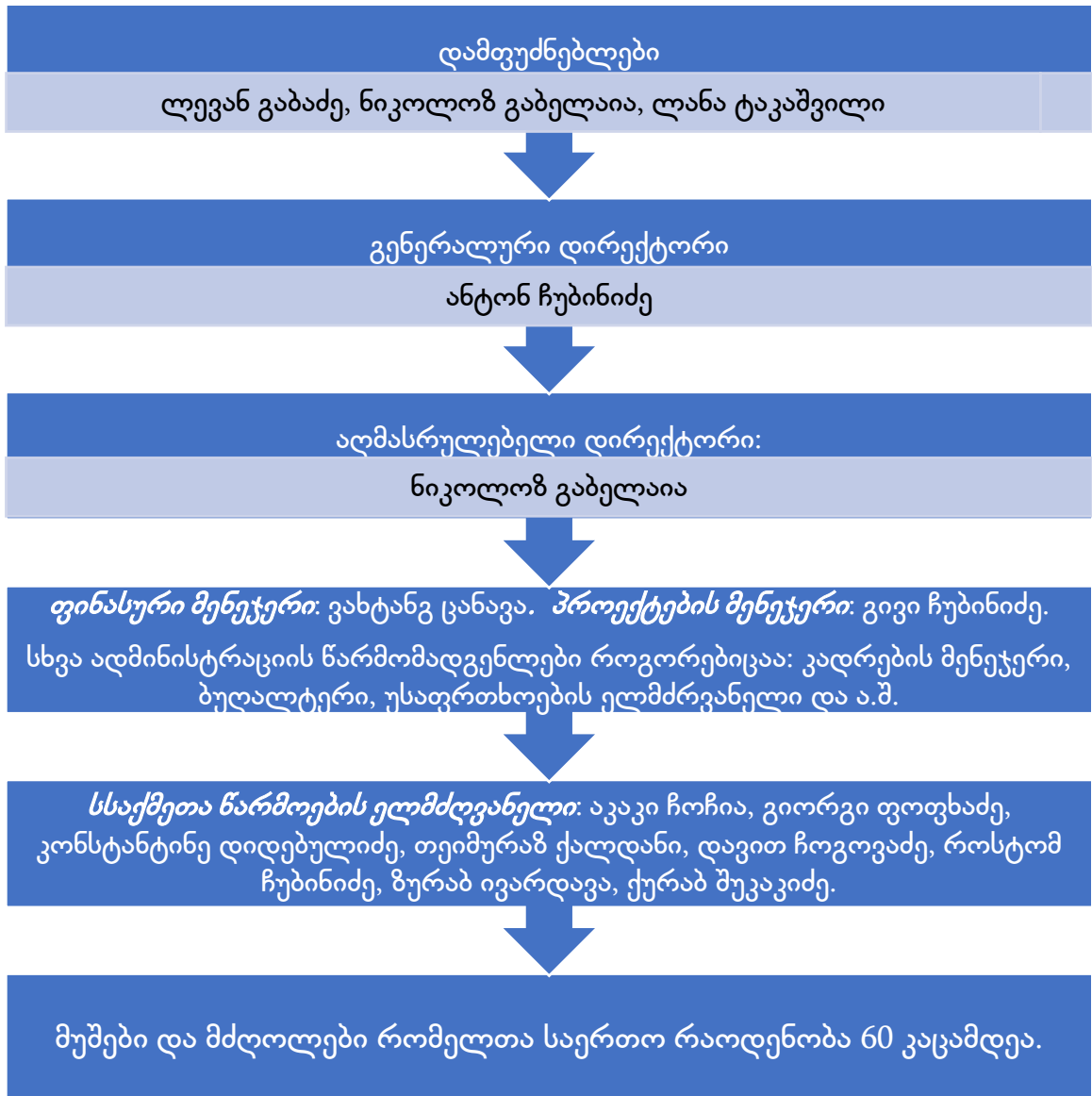
პროექტები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ზომის, მასშტაბის, დორის და მიზნის მიხედვით, მაგრამ ყველა პროექტს აქვს შემდეგი ერთგვარი მახასიათებელი:

- დანყების და დასრულების თარიღები;
- სასიცოცხლო ციკლი, რომელიც დანყებასა და დასრულებას შორის ეტაპებს მოიცავს;
- ბიუჯეტი;
- საქმიანობების ნაკრები, რომლებიც თანმიმდევრული, უნიკალური და არა-განმეორებადია;
- რესურსების გამოყენება, რომელსაც კოორდინაცია შეიძლება დასჭირდეს;
- ცენტრალიზებული პასუხისმგებლობები მართვისა და განხორციელებისთვის;
- პროექტში მონაწილე მხარეებისთვის განსაზღვრული ფუნქციები და ურთიერთობები;
- მკაფიოდ განსაზღვრული დაინტერესებული მხარეები, პირველადი სამიზნე ჯგუფის და საბოლოო მოსარგებლე პირების ჩათვლით;

- მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა (შესრულების მართვის მხარდასაჭერად) და ფინანსური და ეკონომიკური ანალიზის სათანადო დონე, რომელიც აჩვენებს, რომ პროექტის სარგებელი მის დანახარჯებს აღემატება.

3.2. ობიექტის კვლევა

გამომდინარე იქედან, რომ საქართველოსთან ხშირი თანამშრომლობა აქვს უცხოურ საფინანსო ორგანიზაციებს და არაერთი საერთაშორისო პროექტი ხორციელდება ჩვენს ქვეყანაში მათი დაფინანსებით, მართვის ზემოთ აღნიშნული მეთოდებიც ცნობილი და ხელმისაწვდომია ჩვენი ქვეყნისთვის, შესაბამისად საქართველოშიც იყენებენ ზემოთ ჩამოთვლილ მეთოდებს. ჩემს მიერ ორგანიზაციაში ჩატარებული კვლევის შედეგად ცნობილი გახდა, რომ საქართველოში განხორციელებული პროექტების მართვისას აქტიურად იყენებენ Gantt-ის სქემას და მართვის ისეთ მეთოდს როგორცაა ტრადიციული მართვის მოდელი.

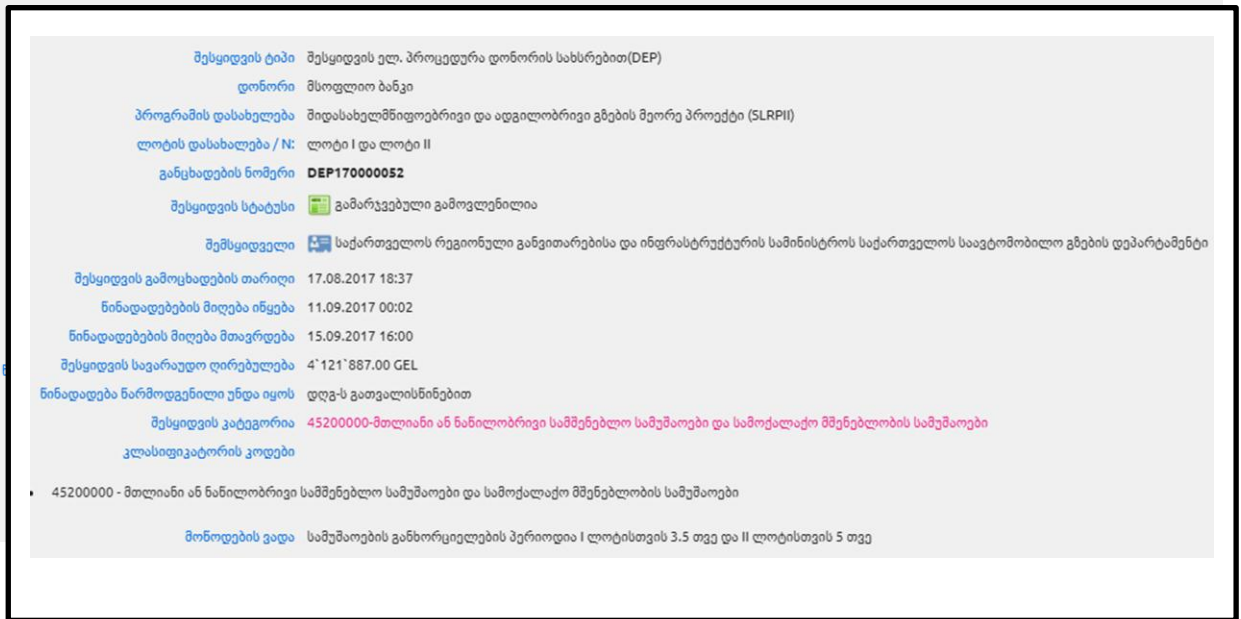


ნახაზი 3.1. „შპს გზაჯვარედინი“-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ჩემი კვლევის ობიექტი გახლავთ საქართველოში არსებული ერთ-ერთი საგზაო ორგანიზაცია „შპს გზაჯვარედინი“ და მის მიერ შესრულებაში აღებული საერთაშორისო პროექტი. საგზაო კომპანია “გზაჯვარედინს“ დაახლოებით 20 წლიანი ისტორია აქვს და არაერთ საერთაშორისო პროექტი განუხორციელებია. კომპანიაში მკაფიოდაა გამოკვეთილი ყველა დონის მმართველთა რგოლი, (იხ. ნახაზი 3.1.),

რომელიც ახორციელებს საერთაშორისო პროექტებს და არამართო საერთაშორისო პროექტებს.

პროექტი ფინანსდება მსოფლიო ბანკის მიერ და აქვს საერთაშორისო პროექტის მნიშვნელობა, აღნიშნული პროექტი ტენდერის სახით წარმოადგინა საგზაო დეპარტამენტმა, რომელიც არის შუამავალი მსოფლიო ბანკსა და შემსრულებელს („შპს გზაჯვარედინი“) შორის (იხ. სქემა 3.1.)



სქემა 3.1. პროექტზე ტენდერის გამოცხადების დოკუმენტი

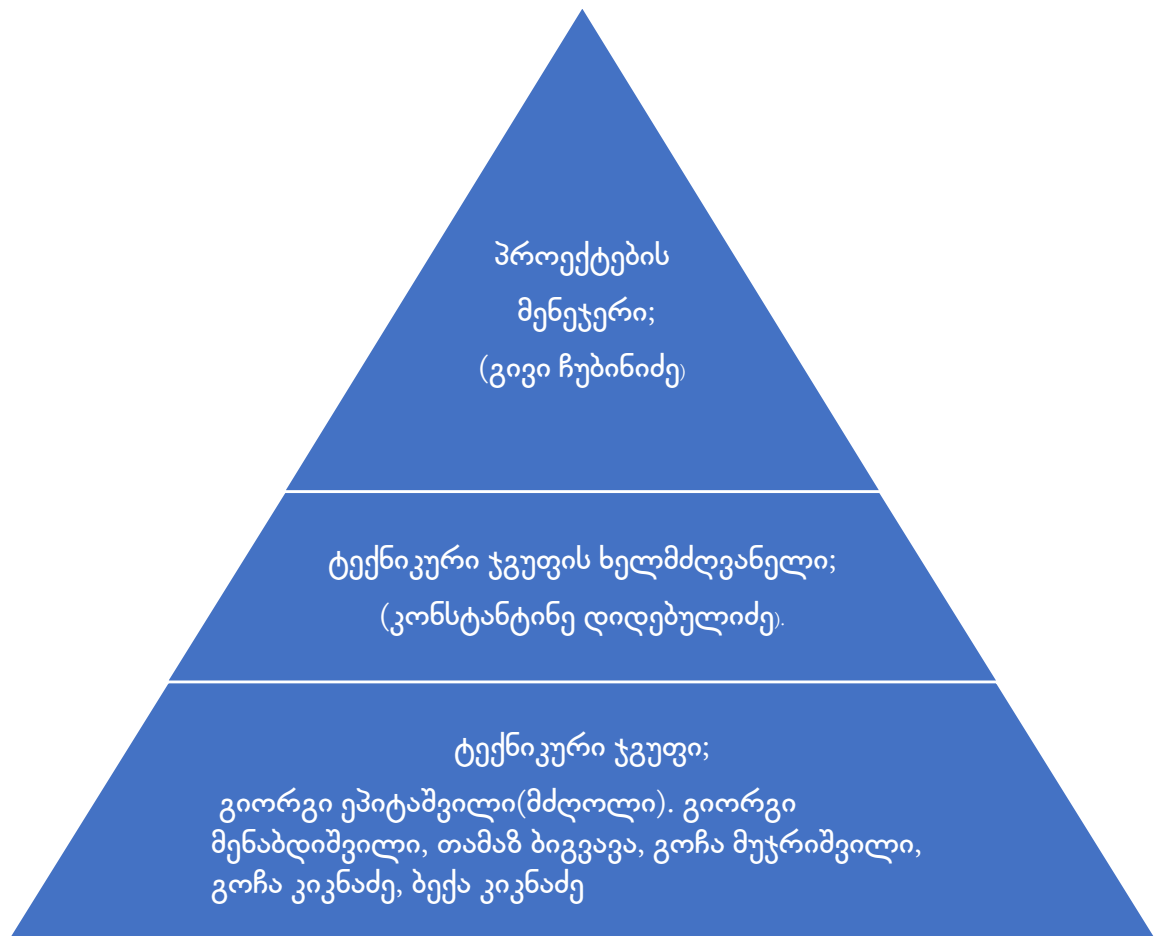
ტენდერი გამოცხადდა ორ ლოტად, რომელთა ღირებულებაც იყო:

- I ლოტი- 1,137,116 ლარი.
- II ლოტი- 2,984,771 ლარი.

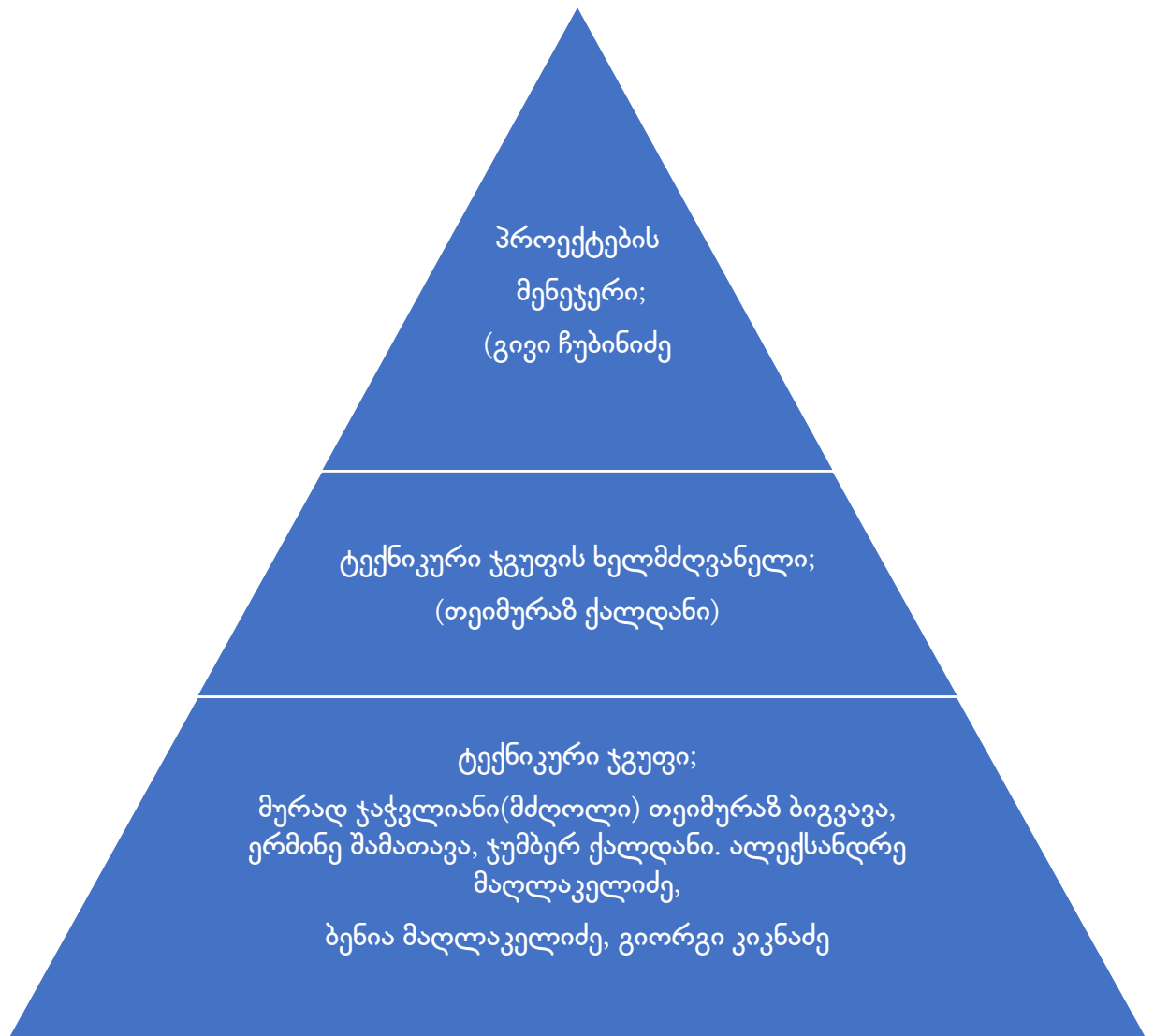
ხელშეკრულება სამუშაოების დაწყებასთან დაკავშირებით 2018 წლის 10 მარტს გაფორმდა და შესაბამისად აღნიშნული მომენტიდან დაიწყო სამუშაოების შესრულების დროითი ათვლა. ხელშეკრულების მიხედვით:

- I ლოტი უნდა ჩაბარდეს 3 თვეში.
- II ლოტი კი 5 თვეში.

ხელშეკრულებით გათვალისწინებულია საქართველოს ტერიტორიაზე საერთაშორისო მნიშვნელობის გზებზე საგზაო ინფრასტრუქტურის განახლება-მონყობასთან დაკავშირებული სამუშაოების განხორციელება, სამუშაოები სრულდება 14 ობიექტზე. სამუშაოების განხორციელებისას მენეჯმენტი იყენებს მართვის სტანდარტულ მოდელს, სამუშაოების აქვს გასვლითი სახე. შესაბამისად შექმნილია სამი ჯგუფი (იხ. ნახაზები 3.2; 3.3; და 3.4.), რომელთაც ჰყავთ ერთი ხელმძღვანელი და აქვთ დასახული გარკვეული ამოცანები, რომელთაც ეტაპობრივად ასრულებენ. კომპანია გზაჯვარედინს ასევე ჰყავს რამდენიმე კონტრაქტორი კომპანია, რომელთაც შესრულებაში გადაცემული აქვთ პროექტების გარკვეული ნაწილი.

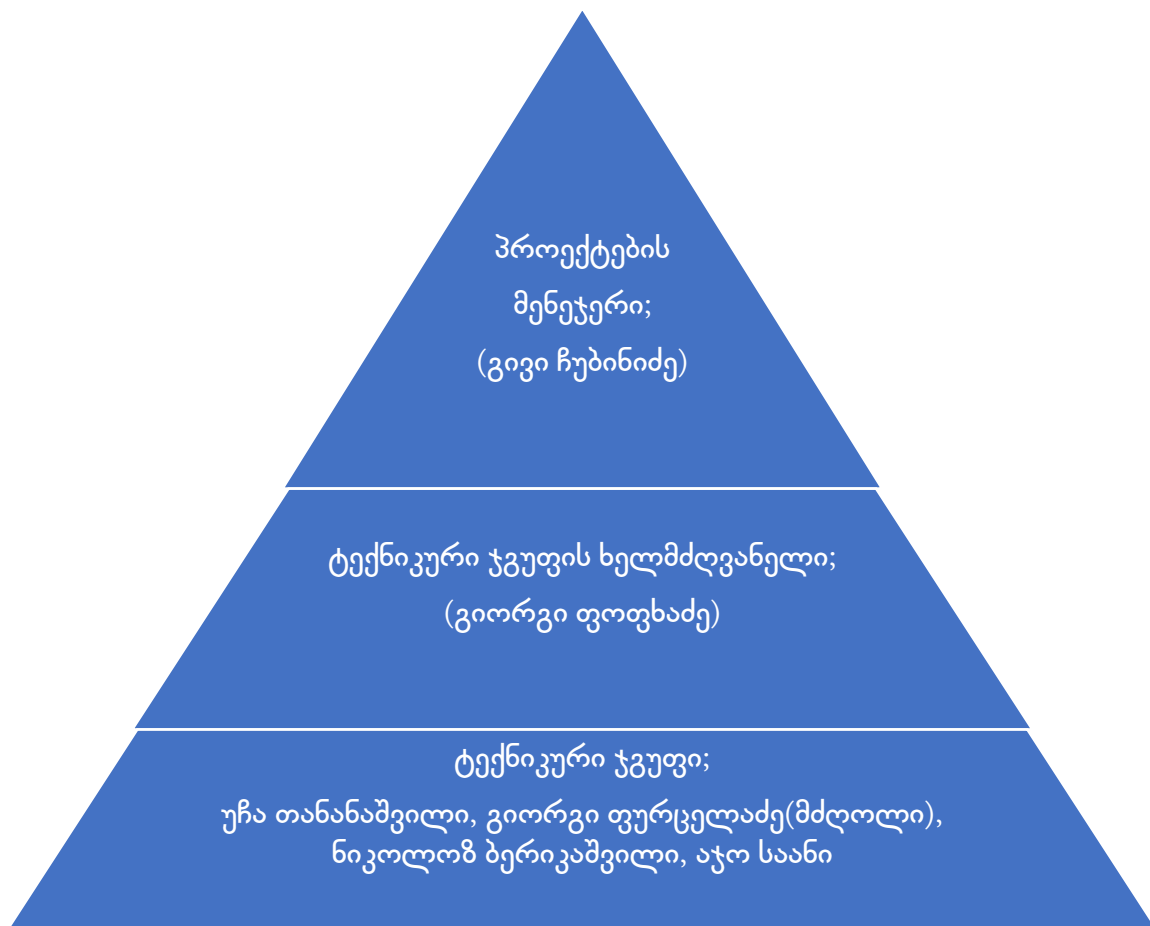


ნახ. 3.2. საქმეთა წარმოებაზე მომუშავე ჯგუფების შემადგენლობა (I ჯგუფი)



ნახ. 3.3. საქმეთა წარმოებაზე მომუშავე ჯგუფების შემადგენლობა (II ჯგუფი)

მოცემული ჯგუფები საკმაოდ ოპერატიულად მუშაობენ და მაქსიმალურად მაღალი ხარისხით ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობას, რაზეც პირდაპირ გავლენა ახდენს ის გამოცდილება, რაც მათ მიიღეს „შპს გზაჯვარედინში“.



ნახ. 3.3. საქმეთა წარმოებაზე მომუშავე ჯგუფების შემადგენლობა (III ჯგუფი)

მენეჯმენტის მხრიდან მკაფიოდაა გაწერილი, თუ როგორ უნდა მოხდეს პროექტის შესასრულებლად დროითი რესურსის ოპტიმალურად განაწილება, თითოეული სამუშაოს შესასრულებლად (იხ. ნახაზი 3.5.). დროითი რესურსი 4 ძირითად ნაწილადაა გადანაწილებული, მაგრამ არის პარალელურად მიმდინარე სამუშაოებიც, რომლებიც ნახაზის სახით არის წარმოდგენილი. ნახაზში გადანაწილებული სამუშაოები მოიცავს პირველი ლოტით განსახორციელებელი სამუშაოების აღწერას.



ნახ. 3.5. საქმეთა გადანაწილება დროის მიხედვით

ხელშეკრულების მიხედვით გათვალისწინებულია შუალედური შესრულებები, ამ ეტაპზე განხორციელებულია სამი შუალედური შესრულება, რომელთა ჯამური ღირებულება შეადგენს 1 500 000 ლარს. გამომდინარე იქედან, რომ გასული დროის შესაბამისად არ არის შესრულებული სამუშაოების პროპორციული ნაწილი,

სავარაუდოა, რომ ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ დროში ვერ მოესწრება სამუშაოების დასრულება, რაც მიუთითებს ხარვეზებზე პროექტის მენეჯმენტის მხრივ. ჩემს მიერ დასმულ კითხვაზე: თუ რატომ ვერ ხერხდება კონტრაქტით გათვალისწინებულ დროში სამუშაოს შესრულება? პროექტის მენეჯერი შემდეგნაირად პასუხობს: „პროექტის განხორციელების პერიოდში, საგზაო დეპარტამენტის მხრიდან მოხდა გარკვეული ცვლილებების შეტანა, ამასთან პროექტი ითვალისწინებდა სანებართვო ფორმების მოპოვებას, რის დროული მოწოდებაც ვერ მოხდა შესაბამისი ორგანოების მხრიდან“.

ჩემს მიერ დასმულ კითხვაზე თუ როგორ მოხდება აღნიშნულ საქმესთან დაკავშირებით შეთანხმება? პროექტის მენეჯერი პასუხობს: „ საგზაო დეპარტამენტი აანალიზებს იმ ვითარებას რაც დადგა ცვლილებების შეტანისა და არაკომპეტენტური თანამშრომლობის გამო და შესაბამისად ზრდის ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ დროს | ლოტთან მიმართებაში ერთი თვით ხოლო || ლოტთან დაკავშირებით მიმდინარეობს მოლაპარაკება“.

**პროექტის განხორციელებაში ჩართული პირები
„შპს გზატკარავნი“**

ცხრილი 3.1.

o.	სახელი	დაბადების თარიღი	დეპარტამენტი	თანამდებობა	ნამუშევარი დღეები	ნამუშევარი საათები
	გივი ჩუბინიძე	18.02.1992	მენეჯმენტი	პროექტის მენეჯერი	10	90
	სოსო აბაზაძე	17.07.1995	ადმინისტრაცია	კანცელარიის უფროსი	10	90
	დავით ლომაძე	27.12.1973	ადმინისტრაცია	გარემოს დაცვისა და უსაფრთხოების	9	81

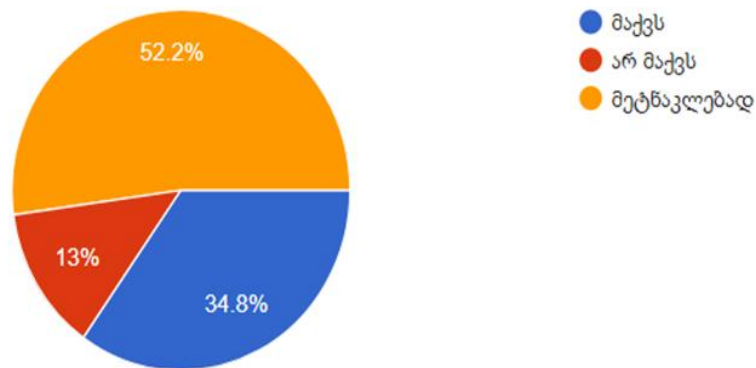
ო.	სახელი	დაბადების თარიღი	დეპარტამენტი	თანამდებობა	ნამუშევარი დღეები	ნამუშევარი საათები
				მენეჯერი		
	კონსტანტინე დიდებულიძე	05.01.1972	ტექნიკური ჯგუფი	სამუშაოთა მწარმოებელი	15	135
	თეიმურაზ ქალღანი	11.07.1986	ტექნიკური ჯგუფი	სამუშაოთა მწარმოებელი	7	63
	თეიმურაზ ბიგვავა	11.12.1986	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	7	63
	ერმინე შამათავა	09.10.1998	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა/მძღოლი	7	63
	მურად ჯაჭვლიანი	25.05.1955	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა/მძღოლი	3	27
	ჯუმბერ ქალღანი	10.10.1958	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა/მძღოლი	7	63
	გიორგი ეპიტაშვილი	21.06.1963	ტექნიკური ჯგუფი	მძღოლი	2	18
	გიორგი მენაბდიშვილი	18.03.1975	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	3	27
	თამაზ ბიგვავა	24.06.1959	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	7	63
	გოჩა მუჭრიშვილი	04.06.1966	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	7	63
	გოჩა კიკნაძე	02.04.1962	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	1	9
	ბექა კიკნაძე	03.05.1993	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	1	9
	ალექსანდრე მალლაკელიძე	07.05.1971	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა/მძღოლი	1	9
	ბენია მალლაკელიძე	20.10.1998	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	2	18
	გიორგი კიკნაძე	09.02.1997	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	2	18
	გიორგი ფოფხაძე	18.12.1979	ტექნიკური ჯგუფი	სამუშაოთა მწარმოებელი	12	108
	უჩა თანანაშვილი	14.03.1989	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	12	108
	გიორგი ფურცელაძე	20.09.1965	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა/მძღოლი	12	108
	ნიკოლოზ ბერიკაშვილი	11.10.1986	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა	12	108
	აჯო საანი	16.11.1961	ტექნიკური ჯგუფი	მუშა/მძღოლი	7	63

აღნიშნული პროექტის განხორციელებაში მონაწილეობას იღებდა ყველა ცხრილში
ხსენებული პიროვნება.

ამავდროულად ჩავატარე საზოგადოების კვლევა, გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 220-მა რესპოდენტმა, რომელთაც დაათვისირეს თავიანთი დამოკიდებულება პროექტების განხორციელებასა და მათ მნიშვნელობასთან დაკავშირებით იმ კითხვებზე პასუხის გაცემით, რომელთაგანაც შედგებოდა ჩემს მიერ შედგენილი კითხვარი. კვლევაში მონაწილე რესპოდენტებიდან 18-30 წლამდე იყო 150 ადამიანი. 30-40 წლამდე 40 ადამიანი. 40-წელს ზევით 40 ადამიანი. კვლევის შედეგად, ნათლად წარმოჩინდა თუ, როგორი ხედვა აქვს რესპოდენტებს ქვეყანაში განხორციელებული პროექტების მიმართ, ასევე როგორია მათი ხედვა აღნიშნული საკითხის მიმართ. (იხილეთ დიაგრამა 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 3.6.).

1) გაქვთ თუ არა ინფორმაცია საქართველოში განხორციელებული საერთაშორისო პროექტებთან დაკავშირებით?

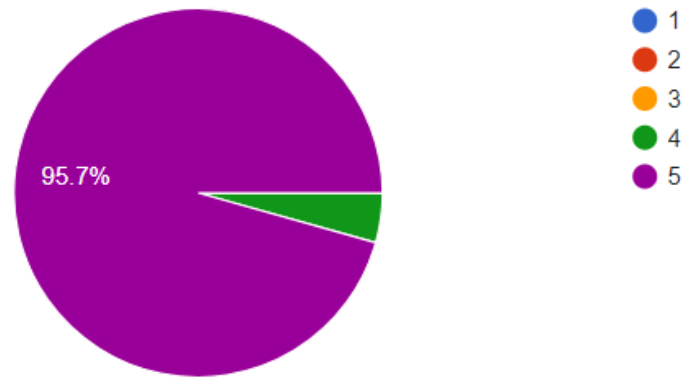
... responses



დიაგრამა 3.1. გაქვთ თუ არა ინფორმაცია საქართველოში განხორციელებული საერთაშორისო კვლევების შესახებ?

2) თქვენი აზრით, რამდენად მნიშვნელოვანია საერთაშორისო პროექტების განხორციელება ჩვენი ქვეყნის განვითარებისთვის. შეფასება 5 ბალიანი სისტემით.

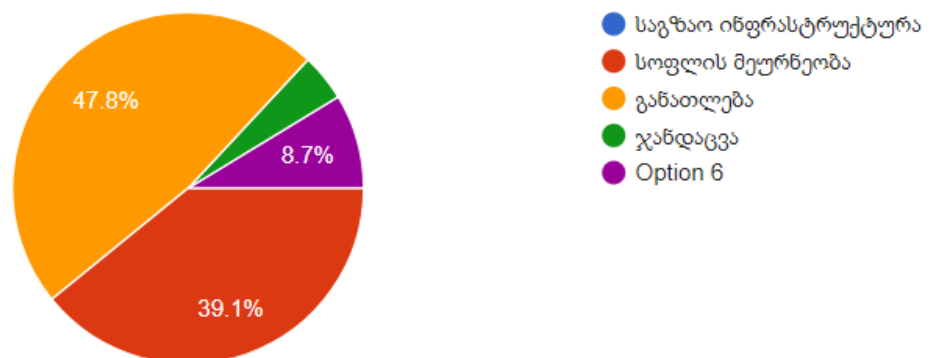
100 responses



დიაგრამა 3.2. თქვენი აზრით, რამდენად მნიშვნელოვანია საერთაშორისო პროექტების განხორციელება ჩვენი ქვეყნის განვითარებისთვის?. შეფასება 5 ბალიანი სისტემით.

3) რომელ დარგში ისურვებდით პროექტის განხორციელებას, ამ დარგის განვითარების მიზნით?

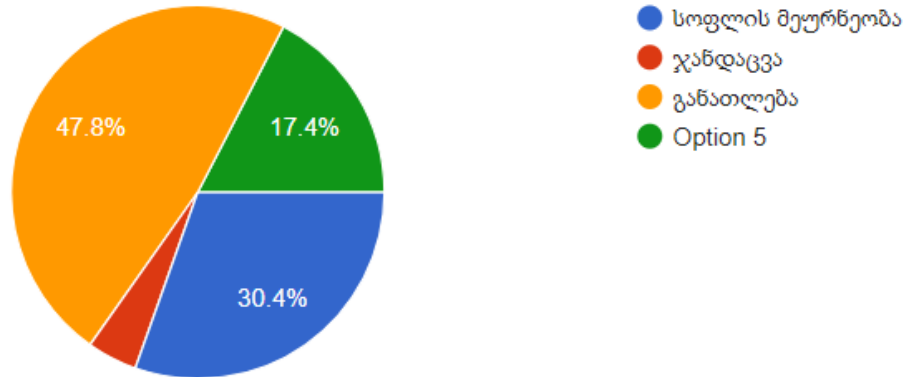
100 responses



დიაგრამა 3.3. რომელ დარგში ისურვებდით პროექტის განხორციელებას, ამ დარგის განვითარების მიზნით?

4).რომელ დარგში განხორციელებული პროექტები მიგაჩნიათ ყველაზე ეფექტურად ქვეყნის განვითარებისთვის?

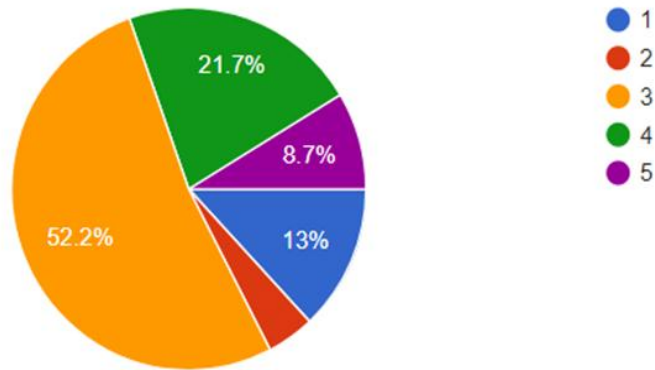
20 responses



დიაგრამა 3.4. რომელ დარგში განხორციელებული პროექტები მიგაჩნიათ ყველაზე ეფექტურად ქვეყნის განვითარებისთვის?

5).თქვენი ხედვით რამდენად წარმატებით და ეფექტურად ხორციელდება პროექტის მართვის პროცესი? შეფასება 5 ბალიანი სისტემით.

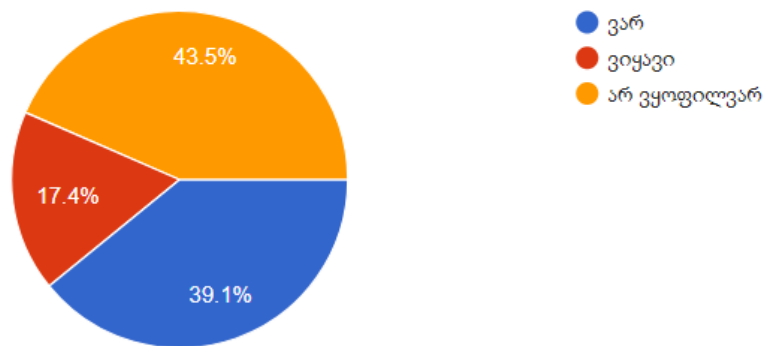
responses



დიაგრამა 3.5.თქვენი ხედვით რამდენად წარმატებით და ეფექტურად ხორციელდება პროექტის მართვის პროცესი? შეფასება 5 ბალიანი სისტემით.

6).ამდროისთვის ხართ ან ყოფილხართ თუ არა ჩართული პროექტის განხორციელებაში?

responses



დიაგრამა 3.6. ამ დროისთვის ხართ ან ყოფილხართ თუ არა ჩართული პროექტის განხორციელებაში?

3.3. საინვესტიციო პროექტების რეგულირება

ჩვენს მთავრობას შექმნილი აქვს გარკვეული გზამკვლევი, არსებული საკანონმდებლო მუხლის სახით, რომელიც გარკვეულ რეგულაციებს აწესებს და ერთგვარ შაბლონს წამოადგენს საინვესტიციო პროექტის მართვის თაობაზე, რასაც ხელს აწერს ქვეყნის პრეზიდენტი. ეს ყოველივე მიუთითებს იმაზე, თუ რამდენად დაინტერესებულია და რამდენად მნიშვნელოვანი საკითხია ხელისუფლებისათვის და ზოგადად ქვეყნის წინსვლისა და განვითარებისათვის ქვეყანაში პროექტების განხორციელება. აღნიშნულ საკითხთან მიმართებით მუშაობა დავალებულია აქვს რამდენიმე სამინისტროს, ხოლო წამყვანი პოზიცია უჭირავს ფინანსთა სამინისტროს.

აქტიურად მიმდინარეობს პარლამენტში შიდა საკომიტეტო სხდომებზე, სხვადასხვა საერთაშორისო პროექტების განხორციელებასთან დაკავშირებით საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციებთან აქტიური შეხვედრები, კონსულტაციები და განხილვები შესაბამისი სამინისტროების ჩართულობით, ჩვენს ქვეყანაში შესაძლო საერთაშორისო პროექტების განხორციელების თაობაზე. აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით წამყვანი პოზიცია უჭირავს „საგარეო ურთიერთობების კომიტეტს“ და „დარგობრივი ეკონომიკისა და ეკონომიკური პოლიტიკის კომიტეტს“ (მქონდა შესაძლებლობა „დარგობრივი ეკონომიკისა და ეკონომიკური პოლიტიკის კომიტეტში“ გავლილი სტაჟირების მეშვეობით პირადად დავსწრებოდი, რამდენიმე დახურულ შეხვედრას).

მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ „დარგობრივი ეკონომიკისა და ეკონომიკური პოლიტიკის კომიტეტი“ კომიტეტის თავჯდომარის (ბატ. რომან კაკულიას) განცხადებით სრულ მხარდაჭერას უცხადებს ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესებას. აქტიური მუშაობა მიმდინარეობს ამ კუთხით და შესაბამისად პროექტების განხორციელების მხრივ, სრულ მზაობას გამოხატავდა აღნიშნული „ბიზნეს“ სექტორის

წარმომადგენლებთან შეხვედრისა და კონსულტაციის მხრივ იმ საკითხების განსახილველად, რაც უკავშირდება საერთაშორისო პროექტების განხორციელებას და მათ მხარდაჭერას ქვეყანაში შესაბამისი გარემოს შესაქმნელად.

საერთაშორისო პროექტების განხორციელებას პირდაპირ უკავშირდება საკანონმდებლო ორგანოს მიერ დამტკიცებული დადგენილება „საინვესტიციო პროექტების მართვის გზამკვლევის დამტკიცების თაობაზე“. აღნიშნული გზამკვლევის მეშვეობით ხელისუფლება ავალდებულებს სხვადასხვა სამინისტროს („ფინანსთა სამინისტრო“, „საქართველოს რეგიონალური ინფრასტრუქტურისა და განვითარების სამინისტრო“ „ინფრასტრუქტურის სამინისტრო“) კოორდინაცია გაუწიონ, გზამკვლევის შესაბამისად, საინვესტიციო პროექტების მართვის დანერგვის პროცესს, რაც უზრუნველყოფს პროექტების წარმატებით განხორციელებას. აღნიშნული დადებითად ზემოქმედებს ქვეყნის განვითარებაზე, შესაბამისად ხელისუფლება მაქსიმალურ მხარდაჭერას აცხადებს (კანონის ფარგლებში) პროექტების განხორციელების კუთხით, თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში, როგორც ბიზნესის ასევე სახელმწიფოს დონეზე.

3.4. მსხვილმასშტაბიანი პროექტები

მსოფლიოს ყველა ქვეყანა ცდილობს მიაღწიოს ეკონომიკურ სიძლიერეს და განვითარების მაღალ დონეს, რასაც ხელს უწყობს პროექტების განხორციელება. წარმატებით განხორციელებული პროექტები, იქნება ეს სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული თუ კერძო, ბიზნეს სექტორში განხორციელებული პროექტი პირდაპირპროპორციულად აისახება ქვეყნის ეკონომიკაზე, განვითარებასა და სხვა მნიშვნელოვან მახასიათებელზე. პროექტი არ არის ერთადერთი საშუალება რის საფუძველზეც აღწევს ქვეყანა წარმატებას მსოფლიო ასპარეზზე, მაგრამ თამამად

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სექტორია, რომელიც ხელს უწყობს და გავლენას ახდენს ქვეყნის წინსვლაზე. სწორედ ამიტომ არიან დაინტერესებული და ცდილობს ესა თუ ის ქვეყანა, რაც შეიძლება ბევრი პროექტი და მსხვილმასშტაბიანი პროექტი განახორციელოს. მსოფლიოში მიმდინარე საერთაშორისო მეგა პროექტები საკმაოდ დიდ მიზნებზეა გათვლილი და არ მოიცავს მხოლოდ ერთი ქვეყნის ინტერესს. საერთაშორისო პროექტების განხორციელება მნიშვნელოვანია რამდენიმე ქვეყნისთვის. სწორედ ასეთ საერთაშორისო პროექტს წარმოადგენს “BELT AND ROAD”-ი. იგი გახლავთ ყველაზე ძვირადღირებული პროექტი. მის განსახორციელებლად დაახლოებით 200 მილიარდი დოლარია საჭირო, აღნიშნული პროექტი ცნობილია „ქამრის“ სახელწოდებით. პროექტი მიზნად ისახავს ქვეყნებს შორის საერთაშორისო კავშირის გაუმჯობესებას და ისტორიული სავაჭრო მარშრუტების ხელახლა გახსნას. პროექტი მოიცავს ექვსი მიწის შეერთების დერეფანს. საგზაო და საზღვაო ინფრასტრუქტურის განვითარებით ჩინეთს დააკავშირებს რუსეთთან, ევროპასთან, თურქეთთან, ინდოეთსა და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიასთან. მსოფლიოში ყველაზე დიდი პროექტის განხორციელება 2013 წელს დაიწყო, გარკვეული სამუშაოები რიგ ქვეყნებში განხორციელებულია, ხოლო გარკვეული ნაწილი გეგმის სახითაა. აღნიშნულ სამუშაოებს რამდენიმე შემსრულებელი ჰყავს და მხოლოდ ერთ ორგანიზაციაზე არაა დამოკიდებული.

“BELT AND ROAD”-ის პროექტის განხორციელებაში საქართველოცაა ჩართული, ქვეყანაში რიგი სამუშაოები უკვე დასრულებულია, ხოლო გარკვეულ ნაწილზე დღესდღეობითაც მიმდინარეობს სამუშაოები. პროექტის განხორციელებაში ჩართულია, როგორც ადგილობრივი მოსახლეობა ასევე უცხოელი სპეციალისტები. პროექტის მართვა კომპლექსურად მიმდინარეობს, აქვთ დასახული გარკვეული ამოცანები, რომელთა განხორციელება ეტაპობრივად ხდება, ხოლო ყოველი დასრულებული ეტაპის შემდეგ მიმდინარეობს შემოწმება და შეფასება. როგორც ყველა პროექტს მოცემულ პროექტსაც აქვს გარკვეული შეზღუდვები „ჩარჩო“,

რომელშიც უნდა მოთავსდეს, არის ეს ღრობითი, ფინანსური და სხვა სახის შეზღუდვა. ეტაპობრივად ხდება ყველა იმ საფეხურის გავლა, რაც ახასიათებს პროექტის მართვას:

- წინასწარი შესწავლა;
- პროექტის მომზადება;
- სამუშაო მოთხოვნები;
- დაკომპლექტება და პროექტის ორგანიზება;
- დაგეგმვა;
- პროექტის განხორციელება;
- შუალედური ეტაპების დასრულება და შეფასება.

ჩამოთვლილი პროცესების აღწერისას, კონტროლსა და შეფასებისას პროექტზე მომუშავე მენეჯმენტი იყენებს პროგრამულ უზრუნველყოფას, რის მეშვეობითაც კიდევ მეტად მარტივდება მიმდინარე პროცესების მართვა, მეთვალყურეობა და აღწერა. კონკრეტულად ამ პროექტის პროგრამული უზრუნველყოფისათვის აქტიურად იყენებენ Microsoft Project-სა და Microsoft Excel -ს .

საქართველოში მიმდინარე აბრეშუმის გზის პროექტზე რამდენიმე ამოცანა, რომლებიც მენეჯმენტის მხრიდან არის დაგეგმილი, უკვე დასრულებულია, ხოლო გარკვეული ნაწილის განხორციელება დღესაც მიმდინარეობს. უნდა გამოვყოთ ის ფაქტი, რომ ყველაზე რთულ ამოცანად აღნიშნული პროექტის გეგმაში მიჩნეული იყო რიკოთის 52 კილომეტრიანი მონაკვეთის მშენებლობა. საავტომობილო გზების დეპარტამენტის განცხადებით აღნიშნული მონაკვეთი, აბრეშუმის გზის პროექტში ყველაზე რთულად შესასრულებელია, ევროპაში განსახორციელებელი ამოცანებიდან “BELT AND ROAD”-ის პროექტთან მიმართებით, მოცემულ მონაკვეთზე 40-მდე გვირაბისა და 100-მდე ხიდის მშენებლობაა განერილი შესაბამისად. ისევე როგორც პროექტის სხვა ამოცანები ტენდერის სახით წარმოადგინა საგზაო დეპარტამენტმა. სირთულიდან გამომდინარე სამუშაო 4 ნაწილად დაიყო და დაიგეგმა ტენდერის

ცალ-ცალკე გამოცხადება ყველა მათგანზე, სამუშაო საკმაოდ რთულად შესასრულებელია და შემსრულებლის მხრიდან ითხოვს საკმაოდ მაღალ გამოცდილებას. მოკლე სატენდერო სიაში წარმოდგენილი არის მსოფლიოს საუკეთესო კომპანიები. სწორედ ასეთი სახით ხორციელდება მთელს მსოფლიოში “BELT AND ROAD”-ის პროექტი, რომელიც საერთაშორისო პროექტებს შორის დღესდღეობით პირველ პოზიციას იკავებს, როგორც ფინანსური სიდიდის ასევე ინტერესთა მასშტაბის მიხედვით.

მისასაღმებელია ის ფაქტი, რომ განხორციელებული პროექტების რაოდენობა ეტაპობრივად იზრდება ჩვენს ქვეყანაში, ასევე მნიშვნელოვანია უცხოური ინვესტიციების ის მასშტაბი, რომელიც ხორციელდება ჩვენს ქვეყანაში და იხარჯება სხვადასხვა პროექტების განხორციელებაზე. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით ჩვენს ქვეყანაში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციის ყველაზე დიდი ოდენობა 2017 წელს დაფიქსირდა, რომელმაც 1 861 901 326 ლარი შეადგინა და ვიმედოვნებთ ყოველ მომდევნო წელს მზარდი იქნება.

ცხრილი 3.2.

საქართველოში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები

(2013-2017 წლები)

წელი	ინვესტიციის მოცულობა (ლარი)
2013	1 020 634 419
2014	1 817 981 169
2015	1 652 507 534
2016	1 602 850 560

2017	1 861 901 326
------	---------------

დასკვნა

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში საერთაშორისო პროექტების მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი საკითხების, ასევე მსოფლიოში და საქართველოში მიმდინარე და განხორციელებული უმსხვილესი პროექტების განხილვისა და ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად ჩამოვაყალიბეთ შემდეგი დასკვნები და წინადადებები:

1. ნაშრომში განხილული საკითხი ძალზედ აქტუალურია, როგორც საქართველოში, ასევე მსოფლიო მასშტაბით. შესაბამისად დიდი ყურადღება ექცევა აღნიშნული სფეროს განვითარებას, რასაც წარმოადგენს საერთაშორისო პროექტები და მათი მენეჯმენტი. ასეთი დაინტერესება აღნიშნული სფეროს მიმართ გამომდინარეობს იმ მოსალოდნელი შედეგებიდან, რასაც პროექტების განხორციელების ხარჯზე იღებს, როგორც ცალკეული ბიზნეს ორგანიზაციები და საწარმოები, ასევე სახელმწიფო.
2. საქართველო წარმოადგენს განვითარებად ქვეყანას, სწორედ განვითარებადი ქვეყნების განვითარების ერთ-ერთი უპირველესი წყაროა საერთაშორისო პროექტების განხორციელება, ამიტომ ქვეყნის ხელმძღვანელობა მონადინებულია რაც შეიძლება ხელსაყრელი გარემო შექმნას ქვეყანაში, როგორც პოლიტიკური თვალსაზრისით, ასევე ადამიანური რესურსის ცოდნის გაღრმავების მხრივ, რათა ქვეყნის შიგნით არსებულმა ბიზნეს ოპერატორებმა განახორციელონ სხვადასხვა ბიზნეს პროექტი თავიანთი ბიზნესის მწარმოებლურობის გასაზრდელად, რაც პირდაპირპროპორციულად აისახება ქვეყნის ეკონომიკისა და შემოსავლების

ზრდაზე. ასევე საშურია, რომ საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციებისთვის კიდევ მეტად მიმზიდველი გახდეს ჩვენი ქვეყანა და დააფინანსონ რაც შეიძლება მეტი და დიდ მასშტაბიანი პროექტები.

3. პროექტის მართვის თვალსაზრისით ამერიკა მოწინავე პოზიციაზეა, რადგან ოფიციალური მონაცემებით პირველი პროექტი სწორედ ამერიკის შეერთებულ შტატებში განხორციელდა გასული საუკუნის 30-იან წლებში და იქედან დაწყებული დრემდე ვითარდება პროექტის მართვის მეთოდოლოგია. მიუხედავად ამისა დღესდღეობითაც არაერთი პრობლემა აქვთ პროექტის მართვის პროცესში. მართვის პროცესში არსებული პრობლემები დეტალურად გვაქვს განხილული ნაშრომის ძირითად ნაწილში. იქედან გამომდინარე, რომ დღესდღეობით პროექტის მართვის პროცესში გარკვეული პრობლემები არის ამერიკაში, რომელიც შეიძლება პროექტის მენეჯმენტის თეორიის სამშობლოდ მოვიხსენიოთ, გასაკვირი არაა ის, რომ ჩვენთანაც არის პრობლემები პროექტის მართვის პროცესში, იმის გათვალისწინებით, რომ პროექტების მართვას სულ რაღაც რამდენიმე ათწლიანი გამოცდილება აქვს ჩვენს ქვეყანაში.

4. მისასალმებელია ის ფაქტი, რომ განხორციელებული პროექტების რაოდენობა ეტაპობრივად იზრდება ჩვენს ქვეყანაში, ასევე მნიშვნელოვანია უცხოური ინვესტიციების ის მასშტაბი, რომელიც ხორციელდება ჩვენს ქვეყანაში და იხარჯება სხვადასხვა პროექტების განხორციელებაზე. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით ჩვენს ქვეყანაში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციის ყველაზე დიდი ოდენობა 2017 წელს დაფიქსირდა, რომელმაც 1 861 901 326 ლარი შეადგინა და ვიმედოვნებთ ყოველ მომდევნო წელს ეს მონაცემი მზარდი იქნება.

5. როგორც ტექსტის ძირითად ნაწილში აღვნიშნეთ პროექტის მართვის რამდენიმე მეთოდია გამოკვეთილი და პროექტის სპეციფიკიდან და შინაარსიდან გამომდინარე ხდება მართვის მეთოდის შერჩევა, რათა ოპტიმალური შედეგი იქნეს მიღებული. სწორედ ამ ეტაპზე გარკვეული შეცდომების დაშვება, რაც ხელს უშლის პროექტის მართვის სრულფასოვნად წარმართვას და შედეგის სასურველ დროში მიღწევას, ასეთ შეფერხებას წავაწყდით ჩვენი კვლევის ობიექტთან, „შპს გზაჯვარედინის“ მიერ შესრულებაში აღებულ პროექტში, სადაც ამოცანების სწორად ვერ შეფასებისა და დროის ვერ გათვლის გამო მოუწიათ დროის გადავადება, რის საფუძველზეც თხოვნა გაიგზავნა დამკვეთთან და აცდენა მოხდა იმ დროსთან, რომლიც გათვალისწინებული იყო პირვანდელი ხელშეკრულების საფუძველზე შედეგის დასადგომად. სწორედ ასეთი ხარვეზებია დღესდღეობით პროექტის მენეჯმენტის კუთხით ჩვენს ქვეყანაში, რაც აუცილებლად გასათვალისწინებელია.
6. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე ნათლად წარმოჩინდა, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ქვეყნის განვითარებისთვის საერთაშორისო პროექტების განხორციელება, რასაც ადასტურებს გამოკითხული საზოგადოების 95%. კვლევამ აჩვენა, რომ ქვეყანაში განხორციელებული პროექტების შესახებ რესპოდენტების უმეტესი ნაწილი მეტნაკლებად ინფორმირებულია, რაც მიუთითებს საზოგადოების შედარებით ნაკლებად დაინტერესებულობას იმ პროექტების მიმართ, რომელიც ქვეყანაში ხორციელდება.
7. ქვეყანაში ხორციელდება არაერთი საერთაშორისო პროექტი და მის განხორციელებაში მონაწილეობას იღებს რესპოდენტთა 40 %, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია ადამიანთა დასაქმების აღნიშნულ სექტორში.

საზოგადოების აზრით, რაც გამოიკვეთა კვლევის შედეგად, პრიორიტეტულ დარგებს წარმოადგენს განათლება 47,8% და სოფლის მეურნეობა 39.1%.

8. საქართველოში პროექტების მენეჯმენტის ინსტიტუტი განვითარების ფაზაშია რასაც ადასტურებს ის ფაქტი, რომ გამოკითხულთა აზრით, პროექტების მართვის პროცესი საშუალო დონეზე ხორციელდება და საჭიროებს განვითარებას, რაც შესაძლებელია მიღწეული იქნეს საერთაშორისო ორგანიზაციების მხრიდან გამოცდილების გაზიარებით, რის ერთ-ერთი საშუალებაც გახლავთ საერთაშორისო პროექტების განხორციელება, რომლის დროსაც ურთიერთთანამშრომლობის მეშვეობით ხდება გამოცდილების გადაცემა ერთი ქვეყნის წარმომადგენლის მიერ მოკავშირე ქვეყნის წარმომადგენელზე, ასევე საგანმანათლებლო პროგრამებისა და კვლევების განხორციელების ხარჯზე.

9. ნაშრომში არაერთხელ აღინიშნა და ხაზი გაესვა პროექტების განხორციელების მნიშვნელობას სახელმწიფოსთვის იქნება ეს კომერციული თუ არაკომერციული პროექტი. ორივე ტიპის პროექტს დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყნის წინსვლაში, როგორც ეკონომიკური, ასევე სოციალური და სხვა ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანი სფეროს თვალსაზრისით. ამიტომ, ცდილობენ მართვის სპეციალისტები რაც შეიძლება მეტად დახვეწონ და გაამარტივონ პროექტის მართვის პროცესი, ასევე ყოველივე ამის ხარჯზე შეამცირონ დანახარჯები, როგორც ფინანსური, ასევე დროითი თვალსაზრისით და მაქსიმალურად ბევრი პროექტი განხორციელდეს. ამ მიმართულებით მიისწრაფვის მსოფლიოს ყველა ქვეყანა მათ შორის საქართველო უცხოური საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციების დახმარებით რაც მისასაღებელი ფაქტია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გაეროს განვითარების პროგრამის გარემოს დაცვის მიმართულების ფინანსური სამსახური. გაეროს განვითარების პროგრამა: ქვეყანაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაძლიერება „მინამატას კონვენციის“ რატიფიკაციის მიზნით და ინსტიტუციურ შესაძლებლობათა განმტკიცება მის აღსასრულებლად. თბ. 2010.
2. დუდაური თ. პროექტების მართვის კორპორაციული მეთოდოლოგია. ურნალი ბიზნესი და კანონმდებლობა. ივნისი-ივლისი 2011. გვ.46-52.
3. კინმარიშვილი ე. ვენჩურული პროექტის სახეები. ურნალი ეკონომიკა. 2016. №2. გვ. 128-132
4. სამჭკუაშვილი ნ. საპროექტო დაფინანსება - კომპანიის წარმატების სანინდარი. ივ. ჯავახიშვილის სახ. თსუ. პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია. თბილისი. 2014. კონფერენციის შრომათა კრებული გვ. 281-283.
5. სანტერი ე. ევროპისთვის გაეროს ეკონომიკური კომისიის (UNECE) ესპოს კონვენციის და მისი გსშ ოქმის მხარდაჭერა საქართველოში, თბ. 2014.
https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/eia/documents/EaP_GREEN/Start-up_workshop_Tbilisi_25-08-2014/Santer_Tbilisi_25August_2014_GE.pdf

6. საქართველოს ბიზნეს ასოციაცია. საქართველოს გრძელვადიანი ეკონომიკური განვითარების კონცეფცია. 2013.
7. საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA). ეროვნული ინოვაციების ეკოსისტემის პროექტი. თბ. 2017.
<https://gita.gov.ge/res/docs/BfD%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9B%E1%83%AB%E1%83%A6%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D.pdf>
8. საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემია. საქართველოში უცხოური გრანტებით დაფინანსებული კვლევითი პროექტები. თბ, 2018.
<http://science.org.ge/newsite/wp-content/uploads/grants-2018.pdf>
9. საქართველოს მთავრობა. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია საქართველო 2020. თბ. 2013.
10. საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საგამომიებო სამსახური.
<http://www.is.ge/4256>
11. სოფრომაძე ლ., ლოლაძე ნ. პროექტის მართვის სახელმძღვანელო პრინციპები. სამოქალაქო საზოგადოების კვლევისა და განვითარების ცენტრის (CSRDC). თბ. 2017.
<https://www.scribd.com/document/192263469/%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%94%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%90-CSRDC>
12. ფარესაშვილი ნ. პროექტებისა და ინვესტიციების ურთიერთკავშირის მართვის რიგი ასპექტები. ივ. ჯავახიშვილის სახ. თსუ. პაატა გუგუშვილის

- ეკონომიკის ინსტიტუტი. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია. თბ. 2013. კონფერენციის შრომათა კრებული გვ. 376-379.
13. შიხაშვილი გ., გედევანიშვილი მ., რუხაძე კ. პროექტების მენეჯმენტი. თბილისი 2012.
 14. შიხაშვილი გ. ხვინთელიანი ბ. პროექტების მენეჯმენტი. ჟურნალი ბიზნესი და კანონმდებლობა. #5. 2008. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0periodika--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-11--11-en-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&cl=CL1.12&d=HASHbda08291e5646971a1f41c.21>=1>
 15. ჩხაიძე ი. პროექტის მართვის საფუძვლები. ბათუმი. 2009. http://police.ge/files/janmrteloba/book_281.pdf
 16. ჭიპაშვილი დ. როგორ უნდა იმოქმედოთ, თუ მსოფლიო ბანკის მიერ დაფინანსებული პროექტის შედეგად დაზარალდით. თბ. 2007. <http://www.greenalt.org/webmill/data/file/publications/samoqmedo%20saxemlzg%20vanelo%201.pdf>
 17. Берр Х, Проектный менеджмент в рыночной экономике. 2010. http://www.interface.ru/fset.asp?Url=/misc/bp_berr.htm
 18. Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управление проектами. Екатеринбург. 2015. Учебное пособие. <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/30881/1/978-5-7996-1416-4.pdf>
 19. Володин В. В., Дмитриев А. Г., Хабаров В. И. Основные концепции стандартизации управления проектами. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 7, №2. 2015. <https://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>
 20. Гейзлер П.С., Завьялова О.В. Управление проектами. Учебное пособие. – Мн.: БГЭУ, 2005.
 21. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А. Управление проектами. М. 2013.

22. Грей К.Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами. Практическое руководство. Перевод с английского. М. «Дело и Сервис» 2003. <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/grey.pdf>
23. Ивасенко А., Никонова Я., Каркавин М. Управление проектами. М.2009. <https://www.ozon.ru/context/detail/id/4187266/>
24. Макаров А. М. Проектный менеджмент. Ижевск. 2012. <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/10232/2012832.pdf?sequence=1>
25. Низамова А. Ш. Разработка стратегии инновационного развития предприятия на основе SWOT- анализа. Инновации в науке: сб. ст. по матер. VII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск., 2012. <https://sibac.info/conf/innovation/vii/26895>
26. Фомюк А.В. Анализ оценки рисков в проектной деятельности. М. 2017. <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-otsenki-riskov-v-proektnoy-deyatelnosti>
27. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. Перевод с английского. М. 2005. <http://pmwebinars.ru/wp-content/uploads/2013/08/K.-Heldman-Professionalnoe-upravlenie-proektom-2005.pdf>
28. Project Management Institute. Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2008. https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf
29. Azzopardi S. The Evolution of Project Management. 2017. <https://www.projectsart.co.uk/evolution-of-project-management.php>
30. ☞
31. <https://www.ukessays.com/essays/business/historical-developments-on-project-management-business-essay.php>
32. <https://www.projectsart.co.uk/evolution-of-project-management-part-2.php>
33. <https://www.ipress.ge/new/15305-abreshumis-gzis-proeqti-saqartveloshi-atasobit-akhal-samushao-adgils-sheqmnis>

34. https://www.gfsis.org/media/download/cbgl_training/Project_Management_ge.pdf
35. <https://www.engineering.com/BIM/ArticleID/16390/Worlds-Biggest-Infrastructure-Project-is-One-You-Never-Heard-Of.aspx>
36. <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-2-what-is-a-project-project-management/>
37. <https://www.engineering.com/BIM/ArticleID/16390/Worlds-Biggest-Infrastructure-Project-is-One-You-Never-Heard-Of.aspx>

დანართი

დანართი 1

საქართველოს მთავრობის

დადგენილება №191

2016 წლის 22 აპრილი

ქ. თბილისი

საინვესტიციო პროექტების მართვის გზამკვლევის დამტკიცების თაობაზე

მუხლი 1

„საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-5 მუხლის „კვ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად, დამტკიცდეს თანდართული საინვესტიციო პროექტების მართვის გზამკვლევი (შემდგომში - გზამკვლევი).

მუხლი 2

1. დაევალოს საქართველოს ფინანსთა მინისტრს კაპიტალური ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის ფარგლებში შეიმუშაოს და დაამტკიცოს საინვესტიციო

პროექტების მართვის მეთოდოლოგია, ამ დადგენილებით დამტკიცებული გზამკვლევის შესაბამისად.

2. დაევალოს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს კოორდინაცია გაუწიოს გზამკვლევის შესაბამისად საინვესტიციო პროექტების მართვის დანერგვის პროცესს.

მუხლი 3

1. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრომ და თვითმმართველმა ქალაქებმა: ქ. თბილისი, ქ. ქუთაისი, ქ. ბათუმი, ქ. ფოთი და ქ. რუსთავი, უზრუნველყონ საინვესტიციო პროექტების მომზადებისას ამ დადგენილებით დამტკიცებული გზამკვლევით გათვალისწინებული პრინციპების დაცვა იმ პროექტებთან მიმართებაში, რომელთა წინასწარი შერჩევის ეტაპი იწყება 2016 წელს და პროექტის საორიენტაციო ღირებულება შეადგენს ან აღემატება 5 მილიონ ლარს.

2. სახელმწიფო ბიუჯეტის, ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების და ავტონომიური რესპუბლიკების რესპუბლიკური ბიუჯეტების მხარჯავმა დანესებულებებმა, გარდა ამ მუხლის პირველი პუნქტით გათვალისწინებული მხარჯავი დანესებულებებისა, საინვესტიციო პროექტების მომზადებისას უზრუნველყონ ამ დადგენილებით დამტკიცებული გზამკვლევით გათვალისწინებული პრინციპების დაცვა იმ პროექტებთან მიმართებაში, რომელთა წინასწარი შერჩევის ეტაპი იწყება 2017 და შემდგომ წლებში და საორიენტაციო ღირებულება შეადგენს ან აღემატება 5 მილიონ ლარს.

3. ამ დადგენილებით დამტკიცებული გზამკვლევის პრინციპები არ ვრცელდება პროექტებზე, რომელთა განხორციელების თაობაზე წინასწარი გადანყვეტილება/გადანყვეტილება მიღებულია ამ დადგენილების გამოქვეყნებამდე ან მიმდინარეობს მუშაობა ამ გადანყვეტილების მისაღებად.

4. საქართველოს მთავრობის გადაწყვეტილებით შესაძლებელია კონკრეტულ პროექტთან მიმართებაში განისაზღვროს მისი მართვის ამ დადგენილებით განსაზღვრული პროცედურებისაგან განსხვავებული წესი.

5. ეთხოვოთ ავტონომიური რესპუბლიკების და მუნიციპალიტეტების საფინანსო ორგანოებს კოორდინაცია გაუწიონ აღნიშნული გზამკვლევის დანერგვის პროცესს.

მუხლი 4

დადგენილება ამოქმედდეს გამოქვეყნებისთანავე.

პრემიერ-მინისტრი გიორგი კვირიკაშვილი

დანართი

საინვესტიციო პროექტების მართვის გზამკვლევი

შინაარსი:

თავი I - საინვესტიციო პროექტების მართვის ძირითადი არსი

მუხლი 1. ზოგადი დებულებები

<http://www.matsne.gov.ge> 01024002010003019256

მუხლი 2. საინვესტიციო პროექტების მართვის ძირითადი ეტაპები

მუხლი 3. ტერმინთა განმარტება

თავი II - პროექტის წინასწარი შერჩევა

მუხლი 4. პროექტის წინასწარი შერჩევის არსი, მიზანი და ახალი პროექტის გამოვლენის მექანიზმები

მუხლი 5. პროექტის კონცეფციის ბარათი

მუხლი 6. პროექტის წინასწარი შერჩევის პროცესში გადანაწილებული როლები, პასუხისმგებლობები და

გადაწყვეტილების მიღება

თავი III - პროექტის შეფასება

მუხლი 7. პროექტის შეფასების არსი და მიზანი

მუხლი 8. პროექტის შეფასების მეთოდოლოგიური მიდგომის საფეხურები

მუხლი 9. პროექტის შეფასების დამატებითი ეტაპი სახელმწიფო და კერძო სექტორის პარტნიორობის

შემთხვევაში

მუხლი 10. პროექტის შეფასების პროცესში გადანაწილებული როლები, პასუხისმგებლობები და

გადაწყვეტილების მიღება

თავი IV - პროექტის შერჩევა და ბიუჯეტირება

მუხლი 11. პროექტის შერჩევისა და ბიუჯეტირების არსი და მიზანი

მუხლი 12. პროექტის შერჩევისა და ბიუჯეტირების პროცესში გადანაწილებული როლები,

პასუხისმგებლობები და გადაწყვეტილების მიღება

თავი V - პროექტის განხორციელება და მონიტორინგი

მუხლი 13. პროექტის განხორციელების ძირითადი დებულებები

მუხლი 14. პროექტის მონიტორინგი და ამ პროცესში გადანაწილებული როლები და პასუხისმგებლობები

თავი VI - პროექტის შესრულების შემდგომი შეფასება

მუხლი 15. შესრულების შემდგომი შეფასების არსი და ძირითადი დებულებები

მუხლი 16. შესრულების შემდგომი შეფასების საფეხურები

მუხლი 17. შესრულების შემდგომი შეფასება, როლები და პასუხისმგებლობების განაწილება

დანართი 2

გამოკითხვის ანკეტა

კვლევა: საქართველოში პროექტების განხორციელების მნიშვნელობასთან დაკავშირებით.

1. გაქვთ თუ არა ინფორმაცია საქართველოში განხორციელებული საერთაშორისო პროექტებთან დაკავშირებით?
 - მაქვს
 - არა
 - მეტნაკლებად
2. თქვენი აზრით, რამდენად მნიშვნელოვანია საერთაშორისო პროექტების განხორციელება ჩვენი ქვეყნის განვითარებისთვის?. შეფასება 5 ბალიანი სისტემით.
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
3. რომელ დარგში ისურვებდით პროექტის განხორციელებას, ამ დარგის განვითარების მიზნით?
 - საგზაო ინფრასტრუქტურა
 - სოფლის მეურნეობა
 - განათლება
 - ჯანდაცვა
 - მიუთითეთ
4. რომელ დარგში განხორციელებული პროექტები მიგაჩნიათ ყველაზე ეფექტურად ქვეყნის განვითარებისთვის?
 - სოფლის მეურნეობა
 - ჯანდაცვა

- განათლება
- მიუთითეთ { }

5. თქვენი ხედვით რამდენად წარმატებით და ეფექტურად ხორციელდება პროექტის მართვის პროცესი? შეფასება 5 ბალიანი სისტემით.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. ამ დროისთვის ხართ ან ყოფილხართ თუ არა ჩართული პროექტის განხორციელებაში?

- ვარ
- ვიყავი
- არ ვყოფილვარ

7. ასაკი?

- 15-18 მდე
- 18-30 მდე
- 30-40მდე
- 40-65მდე
- 65-ზევით

8. სქესი?

- მდედრობითი
- მამრობითი

9. განათლება?

- საშუალო
- უმაღლესი

- არასრული საშუალო

10. საქმიანობა?

- დასაქმებული
- დაუსაქმებელი
- დროებით დაუსაქმებელი

დანართი 3

საქართველოში განხორციელებული საერთაშორისო პროექტები

1. „ტრანს-კასპიური გაზსადენის“ და „თეთრი ნაკადის“ მილსადენების პროექტები

„ტრანს-კასპიური გაზსადენის“ და „თეთრი ნაკადის“ მილსადენების პროექტების საქართველოსთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის გათვალისწინებით და საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 13 აპრილის N 775 განკარგულების შესაბამისად, 2017 წლის 21 აპრილს სს „საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაციამ“ შეიძინა ამ პროექტების პრომოუტერი კომპანიების („White Stream Ltd“-ი და „W-Stream Caspian Pipeline Company Ltd“-ი) 10-10 პროცენტის წილები. პროექტების განხორციელების შემდეგ, ყოველწლიურად ათეულობით მილიარდი

კუბური მეტრი თურქმენული გაზი მიეწოდება ევროკავშირს კასპიის ზღვის, აზერბაიჯანის, საქართველოს, თურქეთის, შავი ზღვისა და რუმინეთის გავლით.

აღნიშნული მილსადენის ჩვენს ქვეყანაზე გატარების შედეგად ჩვენი ქვეყანა იღებს ეკონომიკურ სარგებელს ასევე მეზობელი ქვეყნებთან თანამშრომლობის საფუძველზე ყალიბდება ქვეყნებს შორის მეგობრული და თანამშრომლური ურთიერთობა რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია იმ ეკონომიკურ სარგებელზე რასაც ამ პროექტის განხორციელების შედეგად ვიღებთ.

2. აზერბაიჯანი-საქართველო-რუმინეთის ინტერკონექტორი

სამხრეთის დერეფნის ფარგლებში გაზის ტრანსპორტირების ახალი მარშრუტის ჩამოყალიბების მიზნით 2009-2010 წლებში გამართული მოლაპარაკებების შედეგად მიღწეულ იქნა შეთანხმება აზერბაიჯანი-საქართველო-რუმინეთის ინტერკონექტორის (AGRI-Azerbaijan-Georgia-Romania Interconnector) პროექტის რეალიზაციაზე, რომელიც საქართველოს ტერიტორიის და შავი ზღვის გავლით (გათხევადებული ფორმით) რუმინეთში და შემდგომ ევროპის ბაზარზე გაზის ტრანსპორტირებას ითვალისწინებს.

2011 წლის 14 სექტემბერს, ქ. ბაქოში საქართველოს, აზერბაიჯანის და რუმინეთის პრეზიდენტებმა და უნგრეთის პრემიერ-მინისტრმა ხელი მოაწერეს პროექტის მხარდამჭერ დეკლარაციას. ამავე ღონისძიების ფარგლებში, სამივე ქვეყნის შესაბამისმა კომპანიებმა - SOCAR (აზერბაიჯანი), GOGC (საქართველო) და Romgaz (რუმინეთი) ხელი მოაწერეს აზერბაიჯანი-საქართველო-რუმინეთის ინტერკონექტორის პროექტის განმახორციელებელი ერთობლივი კომპანიის - SC AGRI LNG Project Company S.R.L. სადამფუძნებლო ხელშეკრულებას და ურთიერთგაგების მემორანდუმს პროექტის განხორციელების თაობაზე. მოგვიანებით SC AGRI LNG Project Company S.R.L.-ს შეუერთდა უნგრული კომპანია MVM.

აზერბაიჯანი-საქართველო-რუმინეთის ინტერკონექტორის პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების მომზადების მიზნით ერთობლივი კომპანიის მიერ დაქირავებული იქნა ინგლისური საკონსულტაციო კომპანია Penspen Ltd. 2015 წლის იანვარში AGRI LNG Project Company S.R.L.-ის დირექტორთა საბჭომ მიიღო Penspen Ltd.-ის მიერ AGRI-ს პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება.

AGRI ევროკავშირის ენერგოდივერსიფიკაციისა და გაზის მიმწოდებელთა ალტერნატიული მარშრუტების შემუშავების პოლიტიკას პასუხობს. პროექტი “გაზის სამხრეთ დერეფნის” შემადგენელი ნაწილია და საერთაშორისო მხარდაჭერით სარგებლობს.

3. ევროაზიური ნავთობსატრანსპორტო დერეფნის პროექტი

კასპიური ნავთობის ევროპაში ტრანსპორტირების იდეა უკრაინაში 1990-იანი წლების დასაწყისში გაჩნდა. ამ მიზნით, ევროაზიური ნავთობსატრანსპორტო დერეფნის პროექტის (EAOTC) მონაწილე ქვეყნების - აზერბაიჯანის, საქართველოს, ლიტვის, პოლონეთისა და უკრაინის პრეზიდენტებმა 2007 წლის 11 მაისს კრაკოვში, ხოლო მინისტრებმა 5 ივნისს ვდანსკში ხელი მოაწერეს კომუნიკეს, რომლითაც კასპიური ნავთობის ევროპულ და მსოფლიო ბაზრებზე ტრანსპორტირებისთვის დერეფნის შექმნას დაუჭირეს მხარი. 2003 წლის მაისში უკრაინამ, პოლონეთმა და ევროკავშირმა ხელი მოაწერეს დეკლარაციას, რომელშიც მხარი დაუჭირეს კასპიური ნავთობის "ოდესა-ბროდის" მილსადენით ტრანზიტს, ასევე მის გაგრძელებას პლოცკამდე, საიდანაც ნავთობი უკვე არსებული ნავთობსადენით ვდანსკამდე უნდა მისულიყო.

2007 წლის ოქტომბერში ე. ვილნიუსში გამართულ ენერგეტიკულ სამიტზე პოლონეთის, ლიტვის, უკრაინის, საქართველოსა და აზერბაიჯანის მთავრობათა მეთაურების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველზე, დაფუძნდა მილსადენების საერთაშორისო კომპანია შპს „სარმატია“. ამჟამად, შპს „სარმატიას“ საწესდებო კაპიტალი შეადგენს 20,06 მლნ. ზლოტს. კომპანიის მენილეები არიან SOCAR (აზერბაიჯანი „Klaipėdos Nafta“ (ლიტვა), PERN „Przyjaźń“ S.A. (პოლონეთი), „უკრტრანსნაფტა“ (უკრაინა) და სს „საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაცია“ (საქართველო). სნგკ-ის წილი შპს „სარმატიაში“ ამ ეტაპზე 16,9%-ს შეადგენს.

შპს „სარმატიას“ ძირითად მიზანს სწორედ ევროაზიური ნავთობსატრანსპორტო დერეფნის პროექტის (EAOTC) რეალიზაცია წარმოადგენს.

4. დასავლეთ მარშრუტის საექსპორტო მილსადენი

ბაქო-სუფსის მილსადენის სახელით ცნობილი დასავლეთ მარშრუტის საექსპორტო მილსადენი (WREP) საერთაშორისო ნავთობ-კონსორციუმის მიერ განხორციელებული პირველი ინვესტიციაა საქართველოში. მილსადენის საშუალებით აზერბაიჯანში კასპის ზღვის ჩირაგის საბადოდან მოპოვებული ნავთობი, სანგაჩალის ტერმინალის გავლით, დასავლეთ საქართველოში სუფსის ტერმინალამდე მიდის.

დასავლეთ მარშრუტის საექსპორტო მილსადენის სიგრძე 830 კმ-ია. აქედან, საქართველოს მონაკვეთი 375 კმ-ს შეადგენს და იგი უმეტესწილად საბჭოთა პერიოდში აშენებულ სამგორი-ბათუმის ნავთობსადენის მარშრუტს იმეორებს. ამ უკანასკნელის ძირეული რეაბილიტაცია და ახალი ნაგებობების მშენებლობა საერთაშორისო ნავთობ-კონსორციუმმა დააფინანსა. მილსადენის მშენებლობის

ფარგლებში ასევე მოხდა სუფსის ტერმინალის მშენებლობა, რომლის ტევადობაც ერთ მილიონ ბარელს აღემატება.

WREP-ის გავლით სანგაჩალიდან ნავთობი 1998 წლის დეკემბერში გამოუშვეს, 1999 წლის იანვრის პირველ კვირას კი ნავთობი საქართველოში შემოვიდა.

საქართველოს ტერიტორიაზე პროექტის მენეჯმენტს კონსორციუმის ყველაზე მსხვილი წილის მფლობელი, კომპანია BP ახორციელებს.

პროექტის პარტნიორები: BP – 34,1%, Chevron – 10,3%, SOCAR – 10%, INPEX – 10%, Statoil – 8,6%, ExxonMobil – 8%, TPAO – 6,8%, Itochu – 3,9%, Amerada Hess – 2,7%.

5. ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის მილსადენიც

ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის (BTC) მილსადენი ნავთობის კასპიის და ხმელთაშუა ზღვებს შორის ტრანსპორტირების პირველი და უმოკლესი მარშრუტია.

მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე გრძელი მილსადენის სრული სიგრძე 1768 კმ-ია. აქედან, 443 კილომეტრი აზერბაიჯანის ტერიტორიაზე, 249 კილომეტრი საქართველოს ტერიტორიაზე და 1076 კილომეტრი თურქეთში გადის. ნავთობსადენის დიამეტრი 42-46 დიუმი; აქვს 8 საქაჩი სადგური (2 აზერბაიჯანში, 2 საქართველოში და 4 თურქეთში).

BTC-ის მშენებლობა საქართველოში 2005 წელს დასრულდა და ოქტომბერში გარდაბანში სამი ქვეყნის პრეზიდენტმა მილსადენის საზეიმო ინაუგურაცია მოახდინა. ნავთობსადენი სრულ ექსპლუატაციაში 2006 წელს შევიდა.

მილსადენის მშენებლობა დაახლოებით 4 მილიარდი აშშ დოლარი დაჯდა. BTC "აზერი-ჩირაგ-გიუნეშლის" საბადოდან მოპოვებული ნავთობის ექსპორტირებას ახდენს.

პროექტის მფლობელია საერთაშორისო კონსორციუმი BTCCo, 11 პარტნიორის შემადგენლობით. პარტნიორების სახელით კი მილსადენის მართვა ბრიტანულ BP-ს

აქვს დაკისრებული. BTCC-ს საპროექტო დაფინანსებაში საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია და EBRD-ი მონაწილეობდა.

კონსორციუმის პარტნიორები: BP – 30,1%, AzBTC – 25%, Chevron-8,90%, Statoil – 8,71%, TPAO – 6,53%, ENI – 5%, Total – 5%, Itochu – 3,4%, INPEX – 2,5%, ConocoPhillips – 2,5%, Amerada Hess – 2,36%.

6. სამხრეთ-კავკასიური გამსაღენი

სამხრეთ-კავკასიური გამსაღენის (SCP) დანიშნულებაა, საქართველოს გავლით, შაჰ-დენიზისა და კასპიის ზღვის აუზის სხვა საბადოებიდან მოპოვებული ბუნებრივი გაზის თურქეთში ტრანზიტი, ხოლო შემდეგ, თურქეთიდან ევროპის ბაზრებზე გაზის ტრანსპორტირების განხორციელება.

სამხრეთ-კავკასიური გამსაღენის სიგრძე აზერბაიჯანსა და საქართველოს მონაკვეთზე 691 კმ-ს შეადგენს, საქართველოს მონაკვეთზე კი მისი სიგრძე 249 კმ-ია. საზღვარზე გამსაღენი თურქეთის მხარის მიერ აშენებულ განშტოებას უერთდება, რომელიც SCP-ს ერზრუმთან ადგილობრივი გამომარაგების სისტემასთან აკავშირებს.

SCP-ის მშენებლობა 2006 წელს დასრულდა. მილსაღენით საქართველომ გაზი 2007 წლის დასაწყისში მიიღო. საქართველოს ტერიტორიაზე SCP-ი და ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსაღენი მეტწილად საერთო დერეფანში არის მოქცეული.

პროექტის ღირებულებამ 1 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა. მილსაღენი კონსორციუმის საკუთრებაა, რომელშიც BP, Statoil, SOCAR, LukOil, NICO, Total და TPAO მონაწილეობენ. BP-ი პროექტის ტექნიკური, Statoil-ი კი - კომერციული ოპერატორია.

განვითარების დამატებითი ეტაპების დასრულებისა და სრული წარმადობით ამუშავების შემდეგ გაზსადენი წელიწადში 21-24 მილიარდ კუბურ მეტრამდე გაზს გაატარებს.

გაზსადენის პროექტის ხელშეკრულებების თანახმად, საქართველო არის არა მარტო სატრანზიტო, არამედ ბუნებრივი გაზის მომხმარებელი ქვეყანა. საქართველოს აქვს ოფცია აზერბაიჯანიდან თურქეთში ტრანსპორტირებული გაზის 5%-მდე მოცულობა შეისყიდოს შეღავათიან ფასად. გარდა ამისა, პროექტის ფუნქციონირების დაწყებიდან 20 წლის განმავლობაში საქართველო პროექტის ინვესტორებისგან ბუნებრივი გაზის დამატებით მოცულობას - წელიწადში ნახევარ მილიარდ კუბურ მეტრ გაზს სპეციალურ ფასში შეისყიდის.

პროექტის პარტნიორები: BP, SOCAR, Statoil, LukOil, NICO, Total, TPAO.