

გიგა ცისკარიძე

სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევა და
სრულყოფის მიმართულებათა დადგენა

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

სადოქტორო პროგრამა „ტრანსპორტის და მრეწველობის მენეჯმენტი“

შიფრი: 02

თბილისი

2017

ხელმძღვანელი: პროფესორი თეიმურაზ ჩხეიძე

რეცენზენტები: 1. პროფესორი ინგა ფრანგიშვილი

2. აკადემიური დოქტორი ირინე სალუქვაძე

დისერტაციის დაცვა შედგება 2017 წლის 13 ივლისს 15 საათზე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, სტუ-ს I კორპუსი, აუდიტორია № 620

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას ქ. № 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,
ხოლო ავტორეფერატის - ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული მდივანი,
პროფ. ნია ნათბილაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

1. ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. გერმანიის, იაპონიის, კორეის, აშშ-ს და სხვა განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ, პროექტების მართვის სისტემა სამრეწველო ბიზნესში, - ეკონომიკური კრიზისის დაძლევის მძლავრი იარაღია. რადგანაც, არასტაბილურ და ცვალებად გარემოში, არასაკმარისად დამუშავებული საკანონმდებლო სივრცესა და სუსტად კონტროლირებული ფასების ზრდის, რესურსების დეფიციტის პირობებში, მაშინ, როდესაც, სახელმწიფო უშუალოდ აღარ ერევა საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობაში და კერძო ინვესტორებისა თუ საგადასახადო სისტემის არასტაბილურობა უფრო ართულებს თანამედროვე საწარმოთა მართვის პროცესებს, პროექტების მართვის სისტემა სამრეწველო ბიზნესში, აქტიურად და ეფექტურად იყენებს მსხვილი სამეცნიერო, საწარმოო და სოციალური პრობლემების გადაჭრის მეთოდებს. ტრადიციული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში, XXI საუკუნის დასაწყისიდან, პროექტების მართვა მხოლოდ პროექტების დროულად განხორციელების და სამუშაო პროცესების თანმიმდევრული შესრულების მართვის საშუალებას აღარ წარმოადგენს. იგი უფრო მეტად ორიენტირებულია კლიენტისა თუ კოლექტივის წევრთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, პროექტის დანახარჯების ოპტიმიზირებაზე და ა.შ.

კომპანიები და ექსპერტები, რომლებიც ამ საკითხებზე მუშაობენ, აყალიბებენ პროფესიულ სტრუქტურებს და ერთიანდებიან „პროექტების მართვის სამყაროში“, რომელთა შემადგენლობაშიც შედიან ეროვნული და საერთაშორისო ორგანიზაციები - ინვესტიციური, საწარმოო, სამშენებლო, კონსალტინგური და საინჟინრო ფირმები, ატარებენ კონგრესებსა და სიმპოზიუმებს, და აქვთ საკუთარი პროგრამული უზრუნველყოფის ბაზარი. უმსხვილეს საერთაშორისო ორგანიზაციას, პროექტების მენეჯმენტის კუთხით წარმოადგენს ИПМА (IPMA - International Project Management Association) – პროექტების მართვის საერთაშორისო ასოციაცია, რომელიც ევროპისა და სხვა ქვეყნების 20 ეროვნულ თანამეგობრობას აერთიანებს.

დღეს, საქართველოს მთავრობა დიდ ყურადღებას უთმობს სახალხო მეურნეობის მართვის საპროექტო-მიზნობრივ მართვას. პროექტების მენეჯმენტი გულისხმობს

არამართო პროექტების შექმნას, არამედ, მათი რეალიზაციის მიზნით, პროექტების განვითარების პროცესებში, ოპერატიული მართვის მეთოდების გამოყენებას.

ეკონომიკური ობიექტების, და კერძოდ, სამრეწველო საწარმოთა ფუნქციონირება საპროექტო-მიზნობრივ ჩარჩოში, ხორციელდება პროექტების მართვის მეთოდების გამოყენებით. ამიტომ, მეტად აქტუალურია, აღნიშნული მეთოდების სრულყოფა.

ბაზარზე კონკურენციის ზრდა, რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, კომპანიათა გამსხვილება, რომელიც მენეჯერებისაგან უფრო მეტი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავებას მოითხოვს და ა.შ. - ინვესტს სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტისადმი მზარდ ინტერესს. პროექტების მენეჯმენტის მეთოდების გამოყენება შესაძლებელს ხდის, თავიდან ავიცილოთ ისეთი პრობლემები, როგორცაა სამუშაო პროცესების დასრულების ვადების შეუსრულებლობა, ტექნოლოგიის დარღვევა, დაფინანსების პრობლემები, რესურსების მინოდების და დაკომპლექტების ვადების დარღვევა. სამრეწველო ბიზნესში, პროექტების მენეჯმენტის გამოყენების უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ, მისი მეთოდოლოგია უნივერსალურია და მისი გამოყენება შესაძლებელია სხვადასხვა ტექნოლოგიის რეალიზაციისას.

იდეის რეალიზაციისას სამრეწველო საწარმოში, ყველაზე მნიშვნელოვანია - პროექტების მართვის საკითხი. დღეისთვის არსებობს პროექტების მართვის ზოგადი მეთოდოლოგია. არსებული ინფორმაცია არასაკმარისია კონკრეტული სამრეწველო პროექტების მართვისათვის, არასაკმარისია გამოცდილებაც ამ სფეროში. ხოლო, სპეციალისტთა მომსახურება საკმაოდ დიდ ხარჯებს და რისკებს უკავშირდება. ასე, რომ, პროექტების განხორციელებისას, დიდმნიშვნელოვანია, არამართო დროულად დაინერგოს სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მართვის მეთოდოლოგია, არამედ, უნდა შეიქმნას პროექტების მართვის შიდასაფირმო მეთოდებიც, მართვის ეფექტურობის გაზრდისა და პროექტების რეალიზაციის რისკების შემცირები მიზნით. სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევა და სრულყოფის მიმართულებების დადგენა უკვე არაერთი ათწლეულია, მიმდინარეობს. მათი გამოვლინება დაკავშირებულია ქსელური

დაგეგმვის მეთოდების გავითარებასთან. რომლებსაც საფუძველი ჩაეყარა მე 20 საუკუნის 50-იან წლებში. დღეისათვის. პროექტების მართვის მეთოდოლოგია საკმაოდ მაღალ დონეზე განვითარებული და ამაში დიდ წვლილი მიუძღვით პროექტების მენეჯერების საერთაშორისო ასოციაციის წევრებს - International Project Management Association (IPMA), რომელშიც გაერთიანებულია 120 000 ზე მეტი წევრი მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნიდან.

პროექტების მართვის სფეროს სპეციალისტები თვლიან, რომ, პროექტის ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მივალწიოთ მიზნებს, რომლებიც დანახარჯების, სამუშაოების გრაფიკისა და პროექტის პროდუქტის ხარისხის შეტყობადია, არა ადამიანების საზიანოდ. ყველაზე მაღალ დონეზე ეს მეთოდები შეიძლება დავეყრდნობოთ პროექტების მართვის სამ ფუნქციად: **1. პროექტის განსაზღვრა** საფუძველს უქმნის მომავალ პროექტს. ამ საფუძველის ჩაყრასთანაა დაკავშირებული ორი სახის საფრთხე:

- პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა ჩამოაყალიბოს საბოლოო მიზანი, შუალედური მიზნები და მომავალი პროექტის შეზღუდვები. მან პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ კითხვებს: რისთვის ვაკეთებთ ამას? და რას ვგულისხმობთ ამ პროექტის წარმატებით რეალიზაციაში? ამ კითხვებზე პასუხები იძლევიან დანახარჯების, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკისა და პროექტის პროდუქტის ხარისხის თანათვარდობას.

- პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ რომელი ადამიანები და ორგანიზაციები მიიღებენ მონაწილეობას პროექტში და რა როლს შეასრულებენ ისინი. გარდა ამისა, პროექტის ხელმძღვანელმა უნდა აავსოს ურთიერთობათა იერარქია პროექტის გუნდში, ურთიერთობის სტრატეგია და ცვლილებების მართვის პროცესი.

მიღებული გადაწყვეტილებებისა და სტრატეგიების წერილობით დაფიქსირებული თანხმობა წარმოადგენს კონკრეტული პროექტის მართვის შესაძლო ხერხებთან დაკავშირებული მოლოდინების ფორმულირებას. გარდა ამისა, ეს დოკუმენტები თამაშობენ წერილობითი ვალდებულებების როლს, რომელზეც დაყრდნობა შეგიძლიათ, როდესაც საჭირო გახდება პროექტის მონაწილეებს შეახსენოთ მათი ვალდებულებები

პროექტის ჩარჩოებში.

2. პროექტის დაგეგმვა საშუალებას იძლევა ერთ მთელად შევკრიბოთ დანვრილებითი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება რეალიზებულ იქნეს პროექტის მიზნები, ყველა შეზღუდვის გათვალისწინებით. კალენდარული დაგეგმვისა და შეფასების ტიპური მეთოდები იძლევა საშუალებას დანვრილებით გავწეროთ, თუ სამუშაოების რა მოცულობებს გულისხმობს პროექტი, სახელდობრ, ვინ შეასრულებს კონკრეტულ სამუშაოს, რა ვადებში და რა დაჯდება მისი შესრულება. რისკების მართვის მეთოდთა პარალელური გამოყენება მოგვცემს შესაძლებლობას გამოავლინოთ ყველაზე განუსაზღვრელი სფეროები და შევიმუშავოთ სტრატეგიები, რომლებიც იძლევიან შესაძლო პრობლემების გადაჭრის საშუალებას. მიმაჩნია, რომ, პროექტის გეგმაში გადმოცემული დანვრილებითი სტრატეგია არის სასინჯი ქვა დანახარჯების, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკებისა და პროექტის პროდუქტის ხარისხის განონასწორებულობის შესამონმებლად, რომელიც შემუშავებულია პროექტის განსაზღვრის ეტაპზე.

3. პროექტის მართვა მოიცავს საქმიანობის ყველა სახეს, რომლებიც გვაძლევენ საშუალებას, თვალ-ყური ვადევნოთ პროექტის განვითარებას საბოლოო მიზნის მიმართულებით. საქმიანობის ასეთ სახეებს მიეკუთვნება პროგრესის შეფასება, კომუნიკაციები და მაკორექტირებელი მოქმედებები.

ჩემი აზრით, აღნიშნული მეთოდოლოგიის დანერგვისა და ფართო გამოყენებისათვის აუცილებელია, იმგვარი საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავება და დადგენა, რომელიც ასახავს საერთო ტერმინოლოგიასა და მეთოდოლოგიას. დღეს კი, პროექტების მართვის ერთიანი სტანდარტი არ არსებობს.

მიუხედავად იმისა, რომ, პროექტების მართვის პრობლემებსა და სტანდარტების შემუშავების საკითხებს უამრავი ნაშრომი მიეძღვნა, სამრეწველო საწარმოები საჭიროებენ პროდუქტს, რომელიც მკაფიოდ წარმოადგენს იმ ქმედებების კომპლექსს, რომელთა განხორციელებით შესაძლებელი გახდება პროექტის მართვა მისი განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე. მიმაჩნია, რომ, ეს უნდა იყოს ქმედებათა თანმიმდევრულობის ჩამონათვალი, ანგარიშგების, მისი წარდგენისა თუ კონტროლის განხორციელების წესები.

ამიტომ, სადღეისოდ, ყოველ სამრეწველო საწარმოს უნდა გააჩნდეს საკუთარი მეთოდოლოგია პროექტების მართვის საკითხში. რადგანაც, მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება შესაძლებელი, ორგანიზაციის თავისებურების გათვალისწინება.

კვლევის მიზანი და ძირითადი ამოცანები. კვლევის მიზანია სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევა და სრულყოფის მიმართულებების დადგენა. რაც გულისხმობს პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის შემუშავებას, რომელმაც უნდა გაითვალისწინოს სამრეწველო საწარმოთა თავისებურებები. რათა, ხელი შეუწყოს სამრეწველო ბიზნესის განვითარებას საქართველოში, პროექტების განხორციელების გზით.

საქართველოში, პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფის გზით, სამრეწველო ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობების გამოსავლენად აუცილებელია მოხდეს პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის ადაპტირება წარმოების სფეროში, კონკრეტული პროექტისადმი. უნდა დამტკიცდეს შემუშავებული მეთოდოლოგიის მოქმედ მეთოდოლოგიასთან შედარებითი უპირატესობანი, და ჩატარდეს აღნიშნული მეთოდოლოგიის დანერგვით მიღწეული შედეგების ეფექტურობის შეფასება.

კვლევის საგანი. ახალ, არასრულყოფილ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში სადისერტაციო კვლევაში განისაზღვრა კვლევის ობიექტი და საგანი. კვლევის ობიექტია სამრეწველო საწარმოს მართვის პროცესი, პროექტების განხორციელებისას. კვლევის საგანია პროექტების მართვის ეფექტიანი ფორმირების ტენდენცია სამრეწველო ბიზნესში და პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მკვლევარების ნაშრომები, სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევის საკითხში. კვლევის ყველა ეტაპზე გამოყენებული იქნა ეკონომიკური ანალიზის მეთოდები.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის აქტუალურ პრობლემებზე მრავალი ქართველი და უცხოელი მკვლევარი მუშაობს, რაც განპირობებულია სამრეწველო პროექტების მზარდი როლით ეკონომიკაში.

მიუხედავად იმისა, რომ, პროექტების მართვის პრობლემებსა და სტანდარტების შემუშავების საკითხებს უამრავი ნაშრომი მიეძღვნა, (მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი, თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი გ. ქემელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, ი. ჩხაიძე და სხვ.) სამრეწველო საწარმოები საჭიროებენ პროდუქტს, რომელიც მკაფიოდ წარმოადგენს იმ ქმედებების კომპლექსს, რომელთა განხორციელებით შესაძლებელი გახდება პროექტის მართვა მისი განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე. ეს უნდა იყოს ქმედებათა თანმიმდევრულობის ჩამონათვალი, ანგარიშგების, მისი წარდგენისა თუ კონტროლის განხორციელების წესები.

აქტუალური საკითხები ინტენსიურად შეისწავლება საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ტრანსპორტის და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის დეპარტამენტში. რასაც მონაწილეობს ამ დეპარტამენტში შესრულებული სადისერტაციო ნაშრომები და გამოცემული მონოგრაფიები.

უცხოეთში უამრავი მეცნიერი მუშაობს უპირველესად ინდუსტრიულად განვითარებულ ისეთ სახელმწიფოებში, როგორცაა აშშ, ინგლისი, გერმანია, საფრანგეთი, იაპონია და ა.შ.

დისერტაციაში უპირველესად ყურადღება გამახვილებულია მსოფლიოში აღიარებულ ისეთ მეცნიერთა ნაშრომებზე, როგორებიცაა ი. მაზური, ვ. შაპირო, ჰ. ოლდეროგე და სხვ. იმის მიუხედავად, რომ უამრავი მეცნიერი მუშაობს, პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფის საკითხებზე, სადისერტაციო თემის მიმართულება - „სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევა და სრულყოფის მიმართულებათა დადგენა“, - ერთ-ერთ ყველაზე ნაკლებ შესწავლილ პრობლემას მიეკუთვნება, განსაკუთრებით საქართველოს სატრანსპორტო სისტემაში, რამაც განაპირობა კიდევაც მოცემული სადისერტაციო თემის დამუშავების საჭიროება.

კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდიკა. კვლევის მეთოდოლოგიად გამოყენებულია სისტემური მიდგომა. სამრეწველო პროექტის სისტემა განიხილება როგორც ღია სისტემა, რომელზეც მოქმედებს შიგა და გარე ფაქტორები როგორც კომპლექსურად, ისე დინამიკაში. აქვე უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ კვლევის

შედეგები არ შეიძლება წინააღმდეგობაში მოდიოდეს ეკონომიკური თეორიის საყოველთაოდ აღიარებულ დებულებებთან. ამდენად, ეკონომიკური თეორიაც ზოგადად მეთოდოლოგიურ საფუძვლადაც გვევლინება. კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ქართველი და უცხოელი მკვლევარების ნაშრომები, სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევის საკითხში. კვლევის ყველა ეტაპზე გამოყენებული იქნა ეკონომიკური ანალიზის მეთოდები.

კვლევის საინფორმაციო ბაზა. კვლევის საინფორმაციო ბაზად გამოყენებულია:

- სამართლებრივი აქტები და სტატისტიკური მონაცემები;
- კომპანიების შიგა ანგარიშები;
- დარგობრივი საინფორმაციო საიტები და პორტალები, აგრეთვე საავტორო კვლევის რეზულტატები.

კვლევის სიახლე მდგომარეობს:

სამრეწველო საწარმოთა პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებების დადგენაში, პროექტების მიმდინარეობის კონტროლის და მართვის მეთოდების ეფექტურობისა და გაუმჯობესების გზების ძიებაში. დასახული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად, მიღწეულია შემდეგი **მეცნიერული შედეგები**. კერძოდ:

- გაანალიზებული და გამოკვლეულია საქართველოს სამენარმეო საქმიანობის აქტივობები, მიღებულმა შედეგებმა ცხადყო, რომ მრეწველობის განვითარების მაღალი ტემპები მიღწეულ იქნა მე-20 საუკუნის მეორე ნახევრიდან, რამაც საქართველო ჩააყენა მონინავე ინდუსტრიული სახელმწიფოების რიგში. სამენარმეო საქმიანობის აქტივობა სწრაფად ეცემა საქართველოს დამოუკიდებლობის შემდგომ, რისი მიზეზიც იყო ტრადიციული სამეურნეო-ეკონომიკური კავშირების მოშლა და მიუღებელი საგადასახადო, საბანკო-საფინანსო და განუვითარებელი საბაზრო ინფრასტრუქტურა. შედეგად მივიღეთ საწარმოო სიმძლავრეების მკვეთრი დაცემა, რის გამოც საქართველო განვითარებად სახელმწიფოთა რიგში აღმოჩნდა;

- ბოლო წლების განმავლობაში საქართველოში სახელმწიფოს დახმარებით და მისი აქტიური ფინანსური მხარდაჭერით ხორციელდება რამდენიმე მასშტაბური პროექტი, რომლებიც რიგ შემთხვევებში ხასიათდება ცალკეული პროექტების დაგეგმვის, მოსალოდნელი ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრების გათვლების ხარვეზებით, რაც მიზეზია მოსალოდნელზე გაცილებით მცირე შედეგების მიღების;
- სხვადასხვა ტიპის პროექტებისთვის, მათი თავისებურების გათვალისწინებით, ფორმულირებული და შემოთავაზებულია პროექტთა კლასიფიკაცია და მათი განხორციელების მეთოდოლოგია. კერძოდ, საქართველოში არსებული მდგომარეობის გაანალიზებამ ცხადყო, რომ მიზანშეწონილი იქნება პროექტების მართვის მეთოდოლოგია დაეყრდნოს შემდეგ კონცეფციებს: „პროექტის სასიცოცხლო ციკლს“ - მიზნის მიღწევის ერთიანი, უწყვეტი პროცესს, „პროექტის გუნდს“ - ერთიანი ორგანიზაციული სტრუქტურას, რომელიც პროექტის წარმატებას უზრუნველყოფს, მისი განვითარების სხვადასხვა სტადიაზე და „პროექტის დაფინანსებას“ - განეული დანახარჯების შესაბამისობა, შესრულებული სამუშაოების მოცულობასა და ხარისხთან.
- შემუშავებულია სამენარმო ბიზნესში პროექტების მართვის საკვანძო პროცესები, ისინი კლასიფიცირებულია და შემოთავაზებულია მათი ინიცირების დინამიკა;
- პროექტების მენეჯმენტის სისტემაში ერთ-ერთ საკვანძო საკითხად გამოყოფილია პროექტების და მასთან დაკავშირებული ინვესტიციების განხორციელების შედეგად მისაღები ეკონომიკური ეფექტის გამოთვლის მეთოდოლოგია. შესაბამისად გაანალიზებულია დღეს არსებული პრაქტიკა და „პირობით-წლიური“ ეკონომიკური ეფექტის განსაზღვრის მეთოდოლოგიაში მიზანშეწონილად მიჩნეული ეკონომიკური ეფექტის ნორმატიული კოეფიციენტი შეიცვალოს ბანკების დეპოზიტების საპროცენტო კოეფიციენტით. (საქართველოს სინამდვილეში იგი მერყეობს 0.8-0.12 - ის ფარგლებში);
- გამოვლენილია სამრეწველო სანარმოთათვის პროექტების მენეჯმენტზე მოქმედი შიდა ფაქტორები და მახასიათებელი თავისებურებანი - მათი მასშტაბურობა,

სანარმოო ციკლის ხანგრძლივობა, მართვის სტრუქტურა, რესურსების არსებული მოცულობები.

სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა. აღნიშნული ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა გამოიხატება იმაში, რომ, კვლევის შედეგების გამოყენება ხელს შეუწყობს პროექტების მართვის თეორიის განვითარებას, სამრეწველო ორგანიზაციებში.

სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. პრაქტიკული მნიშვნელობა გამოიხატება იმაში, რომ, კვლევის შედეგების გამოყენება შესაძლებელია:

- კონკრეტული პროექტების უშუალო მართვისას სამრეწველო საწარმოებში;
- მეთოდური მასალის ფორმირებისას;
- სამრეწველო ბიზნესში, პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფისათვის, პროექტების მართვის მექანიზმების შემუშავებისას და ინფორმაციული ბაზის დაზუსტებისას; ამასთან ერთად, კვლევის მასალები შეიძლება შეტანილ და გამოყენებულ იქნას უმაღლესი სასწავლებლების ბაკალავრიატის და მაგისტრების სალექციო კურსში და პრაქტიკული მეცადინეობებისათვის.

2. ნაშრომის მოკლე შინაარსი

დისერტაციის პირველი განყოფილებაში-ლიტერატურული მიმოხილვა, წარმოდგენილია ქართველი და უცხოელი მკვლევარების ნაშრომთა მოკლე ანოტაციები, რომლებიც ეხებიან სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევასა და სრულყოფის მიმართულებას.

სადისერტაციო კვლევას მოიცავს განყოფილება - შედეგები და მათი განსჯა, ის მოიცავს ერთ თავს და ისეთ პარაგრაფებს, როგორებიცაა:

- საქართველოს სამრეწველო ბიზნესი - განვითარების ისტორია და დღევანდელი მდგომარეობა;
- პროექტების მენეჯმენტის შინაარსი და შემადგენლობა;
- პროექტების მართვის სამი კონცეფცია;
- პროექტების მართვის საკვანძო პროცესები და მათი შედეგები;

- სამრეწველო ბიზნესში განსახორციელებელი პროექტების დოკუმენტაციის ორგანიზაციულ-სტრუქტურული სქემა;
- პროექტის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები;
- სამრეწველო ბიზნესის განვითარება პროექტების განხორციელებით;
- სამრეწველო ბიზნესში პროექტის მართვის მეთოდები;
- სამრეწველო ბიზნესში პროექტის მართვის პროცესები და ცვლილებათა მართვის სცენარები;
- რისკების მართვა სამრეწველო ბიზნესში;
- პროექტის ხარისხის მენეჯმენტი და მისი თავისებურებანი სამრეწველო ბიზნესში;
- ადამიანური რესურსები სამრეწველო ბიზნესის პროექტების მენეჯმენტში;
- სამრეწველო ბიზნესში პროექტის გუნდის ფორმირება.

მიუხედავად პროექტების მრავალრიცხოვანი ნაირსახეობისა, თითოეული მათგანი ემსახურება ერთ საერთო მიზანს. ბაზრის მზარდი მოთხოვნები ყოველდღიურად იწვევს სამრეწველო ბიზნესის უფრო სწრაფ, ეფექტურ, მრავალმხრივ და მოქნილ ფუნქციონირებას.

პროექტების მართვის სპეციალისტებმა უნდა უზრუნველყონ პროექტის შესრულებისათვის აუცილებელი პროცესების მართვა, ზუსტად დროში. პროექტების მენეჯმენტი ითვალისწინებს ლოკალურ პრობლემებს:

- წარმოების დაბალი რენტაბელობა, არარეალიზებული სამეცნიერო პოტენციალი, რესურსების ჭარბი მარაგი, ორიენტაცია ინოვაციაზე. გამოყენებული უნდა იქნეს იდეათა კოლექტიური გენერირების, გონებრივი შტურმის და სხვ. მეთოდები.

პროგრამების რეალიზაციასთან დაკავშირებული იდეები მრავალმხრივია. ისინი ასახავენ ეკონომიკურ, სოციალურ, სამეცნიერო-ტექნიკურ და სხვა მოთხოვნებს. მიმაჩნია, რომ, პროექტებთან დაკავშირებული იდეები ვიწრო მიმართულებისაა. დაინტერესებულ პირთა პოზიციიდან, იდეების განხილვის და მათი ანალიზისას, ფორმირდება მიზანი და პროექტის ჩანაფიქრი. მიზნის ფორმირებისას ასევე უნდა განიხილებოდეს პრობლემები და მათი გადაჭრის გზებიც. ვთვლი, რომ,

გათვალისწინებული უნდა იქნეს დარგობრივი მიკერძობა და შემსრულებელი პერსონალის შესაბამისი ცოდნა-გამოცდილება.

მეორე თავის პირველ პარაგრაფში - სამრეწველო ბიზნესი - განვითარების ისტორია და დღევანდელი მდგომარეობა - საუბარია ბიზნეს გარემოზე, რომელიც წარმოადგენს სოცილურ, ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ გარემოს, და ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის გადაწყვეტილებებზე, სტრატეგიებზე, პროცესებსა და საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობებს. თერმა საქმიანობს გარკვეულ ბიზნეს-გარემოში. სწორედ ამიტომ, საწარმომ სისტემატურად უნდა ჩაატაროს ანალიზი-შეფასება, რათა გამოიყენოს ის საშუალებანი, რომელსაც გარე-სამყარო სთავაზობს. ამის ნათელი მაგალითია ის პროექტები, რომლებიც განხორციელდა სახელმწიფო პროგრამის - „აწარმოე საქართველოში“ ფარგლებში, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მენარმეობის განვითარების სააგენტოს მიერ.

ცხრილი 1

სახელმწიფო პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“. - ბენეფიციარები

№	ბენეფიციარი	ს/კ	სექტორები
1	შპს „ჯი-არ-სი“	205017578	სამშენებლო
2	შპს „დენოლა“	400121088	ქიმიური მრეწველობა
3	შპს „YNNOVAS“	404958792	ფარმაცევტიკა
4	შპს „ჰემოლაინი“	405056763	ფარმაცევტიკა
5	შპს „გრინერჯი“	406125321	ხის გადამუშავება
6	შპს „დამზადებული საქართველოში“	404473039	შესაფუთი მასალები
7	შპს „ტიუსუვიპერ“	406125893	ქალაქის წარმოება/გადამუშავება
8	შპს „დეკორა“	412702151	სამშენებლო
9	შპს „პოლიმერ პლასტი“	406126552	პლასტმასის წარმოება
10	შპს „ჯეოკეპი“	405047818	პლასტმასის წარმოება
11	შპს „საქელექტროლი“	404002946	ლითონის წარმოება
12	შპს „ვ.დ.ლ“	216454389	სამშენებლო
13	შპს "Outdoor Furniture"	404986066	ავეჯის წარმოება
14	შპს "აგროექმიკალს ჯორჯია"	401998424	ქიმიური წარმოება
15	შპს "სეზანი"	203862551	ქალაქის წარმოება/გადამუშავება

16	შპს "კოლორპაკ"	206176109	ქალაქის წარმოება/გადამუშავება
17	შპს "ფლექსო ლეიბელს"	204523550	პოლიგრაფია
18	შპს "ისეკო"	406027838	ფოლადის წარმოება
19	შპს "ჯეორჯიან პროდაქტს"	405070676	ავეჯის წარმოება
20	შპს "4 ბროს"	427721245	საკვები პროდუქტები
21	შპს "ენ ერ ჯი ჯორჯია"	405076359	ელექტროტექნიკა
22	შპს "მეგავული"	405066912	ხის გადამამუშავება
23	შპს "მეტეხის კერამიკა"	232539107	სამშენებლო მასალები
24	შპს "ფიგარო"	204888666	სამშენებლო მასალები/პლასტმასის გადამამუშავება
25	შპს "იბერია სთილი"	416316285	სამშენებლო მასალები
26	შპს "დარ კაპიტალი"	245578496	სამშენებლო მასალები
27	შპს "ჯორჯიან სტილი"	405070257	სამშენებლო მასალები
28	შპს "ქართული ლიმონათი"	405006023	ლიმონათი
29	შპს "კონტინენტი"	400138542	ქალაქის გადამამუშავება, პოლიგრაფია
30	შპს "აგროდრიპი"	405074789	პლასტმასის გადამამუშავება
31	შპს "შნო"	211325671	სამშენებლო მასალები
32	შპს "ბბ კომპანი"	204439269	ყავის წარმოება
33	შპს "იბერია 2005"	206164238	რეველების წარმოება
34	შპს "ასორტი ვერე"	404880474	საკვები პროდუქტები
35	შპს "სტილფიქსი"	405102712	სამშენებლო მასალები
36	შპს "ნამი"	205086164	მინის და სარკის პროდუქცია, ბრონირებული კარებები
37	შპს "ჯორჯიატური"	425053684	საკვები პროდუქტები
38	შპს „ბროტმაისტერ“	405107389	საკვები პროდუქტები
39	შპს "კამარა გრუპ"	405045972	ბუნებრივი ქვის წარმოება
40	შპს „კასარა“	241497769	ბუნებრივი რესურსების წარმოება
41	შპს "ჯეტონგი"	445461125	სამშენებლო მასალები
42	შპს "აბიფარმი"	404381316	ფარმაცევტიკა
43	შპს "ამბ ჯგუფი"	400137259	ქვის გადამამუშავებელი საწარმო
44	შპს "გკვ ჯგუფი"	405109546	შესაფუთი მასალები
45	შპს "ბეიქლაბი"	405110534	საკონდიტრო ნაწარმი
46	შპს "ემსიბი ჯორჯია"	200037986	საკონდიტრო ნაწარმი
47	შპს "დეკორ"	203868635	ქალაქის წარმოება
48	შპს ვესტ ჯორჯიან ბეიქერ	406144202	საკონდიტრო ნაწარმი
49	სს "თბილისის თამბაქო"	206093528	თამბაქო
50	შპს "G&A Group"	404943683	საკვები პროდუქტები
51	შპს შარავანდი	208190125	ქალაქის წარმოება, ბეჭდვა

52	შპს "ჯი-ემ-პი"	211385268	ფარმაცევტიკა
53	შპს "ჯეო-ემ-ტექს"	405111882	ტექსტილის წარმოება
54	შპს "ლეგომეტალი"	205282362	დაუმუშავებელი ალუმინის წარმოება
55	შპს "ოცნება"	245403086	რკინის და ხის კარების წარმოება
56	შპს "გრინპაკი"	405059573	შესაფუთი მასალები
57	შპს "Construction Service"	404935647	ლითონგადამამუშავებელი საწარმო
58	შპს "ლიდერფუდი"	206337052	საკვები პროდუქტები
59	შპს "ვასადის პური"	237077961	საკვები პროდუქტები
60	სს საქვაბელი	230026888	ელექტროტექნიკა
61	შპს "ნოვა"	202358126	სამშენებლო მასალები
62	შპს "ბლოკი"	445463739	სამშენებლო მასალები
63	შპს "ბარამბო"	205274834	საკვები პროდუქტები
64	შპს "პოლიპრინტი"	202286383	ქალაქის გადამუშავება
65	შპს "ბოცვა"	205285877	პლასტმასის გადამუშავება
66	შპს "რებას"	405056549	სამშენებლო მასალები
67	შპს "ხახუტა"	246755676	სამშენებლო მასალები
68	შპს Glass Work	406064501	სამშენებლო მასალები
69	შპს "ივერია"	405012310	საკვები პროდუქტები
70	შპს "LG Glass"	211328810	მინის წარმოება
71	შპს „თ.ე.მ.ი ქაფბლოკი“	445465513	სამშენებლო მასალების წარმოება
72	შპს მედ პროჯექტ	400028233	სამედიცინო ჟანგბადის წარმოება
73	შპს "ოპტიმალ სერვისი"	404923277	მეტალისა და პლასტმასის კონსტრუქციების წარმოება
74	შპს „AG Telekom-ის წარმომადგენლობა საქართველოში“	404450508	ელექტრო მოწყობილობები
75	შპს „MJM“	400051858	სამშენებლო მასალები
76	შპს "გრანიტი"	204977203	მარმარილოს და გრანიტის გადამუშავება
77	შპს გ.ბ. კონსალტინგი	205290763	ღვინის რეზერვუარების წარმოება 7309
78	შპს „გზაჯვარედინი“	206143298	საგზაო ნიშნების წარმოება, გზის მარკირება, შუქნიშნების და ელექტრონული ნიშნები
79	შპს "იმპოტორჯია"	405113577	შესაფუთი მასალები
80	შპს „როიალ-ჯორჯია“	400126163	ავეჯის წარმოება
81	შპს "კლს გრუპ"	445444975	სამშენებლო მასალები
82	შპს „მარმარილო“	236069231	სამშენებლო მასალები
83	შპს "ბუერი"	405147238	საკონდიტრო ნაწარმი

84	შპს „მაიაპოლი“	405137409	ფეხსაცმელების წარმოება
85	შპს Galaktika	434160524	სამშენებლო მასალები
86	შპს პრინტ ოფისი	404429506	ქალაქი/ციფრული ბეჭდვა
87	შპს ჯბს	412716468	სამშენებლო მასალები
88	შპს აგროარომა ჯგუფი	402017483	ეთერზეთებისა და თექის ნაწარმის წარმოება
89	სს „ქართული ლუდის კომპანია“	404900737	ზედაზენის საწარმო
90	შპს "საქქიმია"	420423394	ქიმიური მრეწველობა
91	სს სამკერვალო კომპანია იმერი	212670563	ტექსტილის წარმოება
92	შპს ბელ ფუდი	206342527	საკვები პროდუქტები
93	შპს პოლიმერი 1	206346097	პლასტმასის გადამუშავება
94	შპს მეგაპლასტი 2014	405064040	პლასტმასის გადამუშავება
95	შპს მადა	400018716	საკვები პროდუქტები
96	შპს ჯორჯია კარდონ კომპანი	405144927	ქალაქის გადამუშავება
97	შპს „ზეკარი 1990“	425053568	წყლის წარმოება
98	შპს ფავორიტი სტილი	404379294	ქალაქის გადამუშავება
99	შპს "პატრიოტი 2006"	245565669	სამშენებლო მასალები
100	შპს ელევანტ-5	445434673	სამშენებლო მასალები

მეორე თავის მე-2 პარაგრაფი - პროექტების მენეჯმენტის შინაარსი და შემადგენლობა და პროექტების მართვის სამი კონცეფცია - ეთმობა საკითხებს: პროექტის მართვა, პროექტის ბიუჯეტი, პროექტის ბიუჯეტის კომპონენტები. შესწავლილია: პრობლემის ცნება, მისი გამოვლენის ღონისძიებები; პროექტის დაგეგმვის და მართვის საკითხები; ვთვლი, საყურადღებოა პროექტების მართვის სამი კონცეფციის წინ წამოწევა:

- კონცეფცია „პროექტის სასიცოცხლო ციკლი“
- კონცეფცია „პროექტის გუნდი“
- კონცეფცია „პროექტის დაფინანსება“.

პროექტების ხელმძღვანელი, პროექტის რეალიზებისას, პასივისმგებელია სამ ასპექტზე: ვადები, დანახარჯები და ხარისხი. ამ პარაგრაფში საუბარია პროექტების მართვის პროცესებზე და მიმაჩნია, რომ, აღნიშნული პროცესების ამგვარად გამოყოფა, საკითხის უკეთესად გადაწყვეტაში დაგვეხმარება. ესენია: ინიციაციის, დაგეგმვის პროცესი, აღსრულების, კონტროლისა და მართვის, პროექტების დასრულების პროცესები, პროექტის გეგმის მოდელი და ელემენტები.

მეორე თავის მე- 3 პარაგრაფი - პროექტების მართვის საკვანძო პროცესები და მათი შედეგები - ეხება პროექტების მართვის 20 საკვანძო პროცესს, რომელთა წარმატებით განხორციელებამ, ჩემი გათვლებით, უნდა მოგვცეს სასურველი შედეგები.

ცხრილი 2

პროექტების მართვის 20 საკვანძო პროცესი

ქმედება	პროექტის შედეგები, მისი წარმატებით შესრულებისას
ინიცირება	Initiating
1. პროექტის აუცილებლობის და მისი შესრულებადობის დემონსტრაცია.	პროექტის აუცილებლობის დამადასტურებელი დოკუმენტი: პროექტის მიზანი, (პროდუქტი), მისი შესრულების საშუალებანი და ტექნოლოგია, პროექტის განხორციელების დანახარჯები, და მოსალოდნელი ეფექტი.
2. პროექტის დამტკიცება	სპონსორის მიერ გაცემული თანხმობის ან უარის დადასტურება; პროექტის მენეჯერის დანიშვნის ბრძანება; პროექტის ფორმალური აღიარება და დაფინანსება; რის შემდეგაც მენეჯერს შესაბამისი რესურსების მოზიდვაზე სანქციის გაცემის უფლებამოსილება მიენიჭება.
3. მოცემულ ფაზაზე პროექტის განხორციელების ნებართვა	სპონსორის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება - თანხმობა ან უარი; რომელიც პროექტის მენეჯერს ანიჭებს, პროექტის განვითარების მოცემულ ფაზაზე, ორგანიზაციული რესურსების გამოყენების უფლებამოსილებას. წერილობითი ნებართვა - პროექტის შემდგომ ფაზაზე გადასასვლელად და პროექტის განვითარების შემდგომი ეტაპის დაფინანსების უზრუნველყოფის მიზნით.
დაგეგმვა	Planning
4. პროექტის სფერო, სამუშაო აღწერილობა	პროექტის სამუშაო გეგმის დამტკიცება; ცვლილებების მართვის გეგმა; სამუშაოთა სტრუქტურის იერარქია.
5. სამუშაოთა თანმიმდევრული აღწერილობა	პროექტის ფარგლებში შესასრულებელი სამუშაოს აღწერილობა; სამუშაოთა კორექტირება და დეტალიზირება; პროექტის სამუშაოთა კომპლექსის ქსელური დიაგრამა.
6. სამუშაოს ხანგრძლივობისა და რესურსებზე მოთხოვნის შეფასება	პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი თითოეული სამუშაოს შესრულების დროის შეფასება, რესურსებზე მოთხოვნის გათვლა, კორექცია.

7. სამუშაოს კალენდარული გეგმის შემუშავება	პროექტის ფარგლებში შესასრულებელ სამუშაოთა ტექსტობრივი ცხრილების, ჰანტის, ქსელური და საკვანძო დიაგრამების, Milestone - პროექტის განხორციელების ეტაპობრივი გეგმის დიაგრამების შედგენა. რესურსების გამოყენების, ფულადი სახსრების ფონდების პროგნოზირების ჰისტოგრამების შედგენა. და ა.შ.
8. დანახარჯების შეფასება	პროექტის თითოეულ ეტაპზე განეული დანახარჯების შეფასება; დამატებითი ინფორმაცია დანახარჯების შესახებ; გეგმიური დანახარჯებიდან გადახრის მართვა.
9. ბიუჯეტის შემუშავება და გეგმიური დანახარჯების დადგენა	დაფინანსების სანყისი გეგმა ან გეგმიური დანახარჯები კონტროლისა და მონიტორინგისათვის, განერილი დროში.
10. ხარისხის მართვის ფორმალური გეგმის შედგენა	ხარისხის მართვის გეგმა; ხარისხის კონტროლის კრიტერიუმები.
11. კომუნიკაციის მართვის ფორმალური გეგმის შემუშავება	მართვის გეგმა, რომელიც მოიცავს: ინფორმაციის ფორმასა და სტრუქტურას; ინფორმაციის მოპოვებისა და გავრცელების გზებს.-
12. პერსონალის მართვა	პროექტის მონაწილეთა პასუხისმგებლობის და როლების ორგანიზაციული სტრუქტურა; პროექტის საკადრო უზრუნველყოფა და დაგეგმარება.
13. რისკების იდენტიფიცირება	ლოკუმენტაციის შედგენა, სადაც ხდება პოტენციური რისკების აღწერა, დგინდება რისკის წყარო, მისი გამოვლენის სიმპტომები და მათზე რეაგირების ფორმები.
14. მიმწოდებლებთან კავშირების დამყარების ორგანიზების გეგმა	მიწოდების გეგმის შედგენა და კონტრაქტორების მოზიდვის სქემა, სატენდერო დოკუმენტაცია (მაგალითად, განაცხადის მომზადება შეთავაზება, მონვევა ტენდერზე და მოლაპარაკებების ჯილდო.)
15. პროექტის დაგეგმარება	ყოვლისმომცველი გეგმის პროექტი, რომელიც აერთიანებს პროექტის სამუშაო გეგმის ყველა გამომავალ დოკუმენტებს.
16. პროექტის დაგეგმარების ფაზის დასრულება	პროექტის გეგმა დამტკიცებულია სპონსორის მიერ წერილობით. ფორმალურად, ეს ნიშნავს "მწვანე შუქს".
პროექტის აღსრულება	Execution
17. საჭიროების შემთხვევაში, პროექტის განმეორებით დაგეგმარება	დადასტურება, რომ დეტალური გეგმა განხორციელების თითოეული ეტაპზე აქტუალურია, სწორია, ეფექტურია, დასაშვებია მიზნების მისაღწევად.

18. საპროექტო სამუშაოების შესრულება	შედეგები: მოთხოვნები სამუშაოს შინაარსის ცვლილებების შესახებ; რეგულარული მოხსენებები სამუშაოს მიმდინარეობის შესახებ; პროექტის გუნდის მუშაობის შეფასება გაუმჯობესება; მიწოდების ფასის განსაზღვრულია შერჩეულია კონტრაქტორები, მომწოდებლებთან გაფორმებულია და შესრულებულია კონტრაქტები.
კონტროლი	Controlling
19. პროექტის შესრულების კონტროლი	შესრულებული სამუშაოს დასრულებისა და მიღებული შედეგების შესახებ გადანაცვებების მიღება; მაკორექტირებელი ქმედებები, როგორცაა ხარვეზების კორექტირება, ტექნოლოგიური ცვლილებები; ხარისხის გაუმჯობესება და ეფექტურობის შეფასება
დახურვა	Closing
20. პროექტის დასრულება	მიმწოდებლის მიერ პროექტის ჩაბარების შესახებ, ოფიციალური წერილობითი ფორმის დოკუმენტი; პროექტის მონაცემების შენახვა და დაარქივება;

მე - 4 პარაგრაფი განიხილავს - სამრეწველო ბიზნესში განსახორციელებელი პროექტების დოკუმენტაციის ორგანიზაციულ-სტრუქტურული სქემას და კერძოდ - წინასაინვესტიციო პროცესის თავისებურებებს: ინვესტიციური იდეის ფორმირებას, ინვესტირების პერსპექტიული ობიექტების ძიებას, ინვესტორის მიზნების განსაზღვრას.

მე - 5 პარაგრაფში - პროექტის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები;

საუბარია ტიპურ პრობლემებზე, რომლებიც ახასიათებს საქართველოს სამრეწველო ბიზნესს. საწარმოთა უმეტესობა, ერთის მხრივ, განიცდის დაფინანსების დეფიციტს და მეორეს მხრივ - არაეფექტურად გამოიყენებს რესურსებს. მიმაჩნია, რომ, ყურადღება უნდა გავაძახვილოთ დანახარჯების შემცირებისაკენ მიმართული ღონისძიებებზე.

ამავე თავის, მე 5 პარაგრაფის, მეორე ქვეთავში, განხილულია - სამრეწველო ბიზნესში პროექტის მართვის მეთოდები. ავლნიშნავ რომ, დისერტაციაში მოყვანილი პროექტების მართვის მეთოდები საშუალებას გვაძლევს:

- დაუსახოთ პროექტის მიზანი და სტრუქტურა;
- შევარჩიოთ პროექტის შემსრულებლები;
- დავადგინოთ საჭირო დაფინანსების მოცულობა;

- განვსაზღვროთ პროექტის რეალიზების ვადები და შევადგინოთ მისი შესრულების გრაფიკი. აგრეთვე, გავთვალოთ მისი რეალიზებისთვის საკმარისი რესურსები;
- პროექტის ბიუჯეტის შედგენა, მოსალოდნელი რისკების შეფასება;
- პროექტის მიმდინარეობის კონტროლი.

მეორე თავის მე - 6 პარაგრაფი ეხება რისკების მართვას პროექტზე ორიენტირებულ სამრეწველო ბიზნესში.

განხილულია რისკის სახეობები პროექტებში.

მიმაჩნია, რომ, იდენტიფიცირებული რისკები პროექტის პრიორიტეტის თვალსაზრისით უნდა იქნეს გაანალიზირებული. მნიშვნელოვანია რისკების ხარისხობრივი ანალიზის მეთოდის გამოყენება. კერძოდ: დანახარჯების განვების მიზანშეწონილობის ანალიზის მეთოდი; ანალოგიის მეთოდი; ექსპერტთა შეფასების მეთოდი.

ვთვლი, რომ რისკებზე რეაგირების დაგეგმვის პროცესში მიზანშეწონილია შემდეგი მეთოდების გამოყენება: რისკების არიდება; რისკების გადაცემა; რისკების მიღება; რისკების შემცირება. რისკების მონიტორინგის მეთოდებიდან საყურადღებოა: რისკების გადახედვა; რისკების აუდიტი; უარყოფისა და ტენდერების ანალიზი; რეზერვების ანალიზი; მიმდინარე მდგომარეობის განხილვა.

მეორე თავის მე-7 პარაგრაფი ეთმობა პროექტის ხარისხის მენეჯმენტსა და მის თავისებურებებს, სამრეწველო ბიზნესში. პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს წარმოების ეფექტიანობის ხარისხის გაუმჯობესება. მიმაჩნია, რომ, უმჯობესია პროექტის ხარისხის მაჩვენებლები ამგვარი სისტემის სახით იქნას წარმოდგენილი.

ცხრილი 4

პროექტის ხარისხის შეფასების მაჩვენებლები

პროექტის მიზანი	ამოცანები	შეფასების მაჩვენებელი
პროექტმა უნდა შეასრულოს დასახული მიზნები	მოთხოვნათა მართვა	ტესტის დაკმაყოფილების ხარისხი.
	ცვლილებათა მართვა	ცვლილებებზე მოთხოვნათა რაოდენობა; ცვლილებებზე მოთხოვნის მაჩვენებელი; ცვლილებების რეალიზების ხანგრძლივობა.
	ტესტირება	ტესტ-რაუნდის რაოდენობა; შეცდომათა რაოდენობა.

	ხარისხის მართვა	პროექტის აუდიტის რაოდენობა; გამოვლენილი შეუსაბამობის რაოდენობა.
პროექტი უნდა დასრულდეს დასახულ ვადებში და არ გადააჭარბოს ბიუჯეტს	შეფასება	პროექტის მოცულობა; დანახარჯები; პროექტის გუნდის რაოდენობრივი მაჩვენებელი.
	დაგეგმვა	საკვანძო საკითხთა რაოდენობა; გეგმიური ვერსიის რაოდენობა; პროექტის გუნდში განხორციელებული ცვლილებების რაოდენობა.
	შესრულება	შეფერხებათა რაოდენობა კრიტიკულ გზაზე; გეგმიურ ვადაში შესრულებული სამუშაოს რაოდენობრიობა; საპროექტო გუნდის წევრთა რაოდენობის პროცენტული მაჩვენებელი; ბიუჯეტის ზრდის პროცენტული მაჩვენებელი; გადაჭრილ პრობლემათა პროცენტული მაჩვენებელი; ტესტ-რაუნდების რაოდენობრივი ზრდის პროცენტული მაჩვენებელი.
	რისკების მართვა	შესაძლო რისკების რაოდენობა; რეალური რისკების პროცენტული მაჩვენებელი; იმ რისკების პროცენტული მაჩვენებელი, რომელთა მიმართ გატარდა მინიმუმიზირების ღონისძიებები.
დამკვეთის დაკმაყოფილების ხარისხი	პროცესის ხარისხი	დამკვეთის მიერ პროექტის ხარისხის შეფასება; შენიშვნებისა და შეუსაბამობის რაოდენობრივი მაჩვენებელი; გამოსწორებული უზუსტობების პროცენტული მაჩვენებელი.
	პროდუქციის ხარისხი	შეცდომათა საერთო სიმკვრივე; გამოუსწორებელი შეცდომების სიმკვრივე.

საპროექტო საქმიანობისათვის გამოუსადეგარია კომპანიის ფუნქციონალური საქმიანობის ამსახველი მოდელები. რადგანაც, ამგვარი მოდელების დეკომპოზიციისას, ქვედანაყოფების ღონეებზე, ბიზნეს-გეგმა დაბალ საფეხურზე აღწერს საქმიანობას, რომელიც იყოფა სხადასვა ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებად და სპეციალისტებად, რაც არღვევს პრინციპს-„ერთი პროცესი - ერთი ქვედანაყოფი - ერთი ბიუჯეტი - პროცესის ერთი ხელმძღვანელი“.

ამ შემთხვევაში უფრო მიზანშეწონილია და მოხერხებული ღირებულების შექმნაზე დაყრდნობით შექმნილი მეთოდის გამოყენება. სადაც გამოიყოფა ძირითადი ბიზნეს-გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტის შესრულების ოპერაციულ ციკლს და ბიზნეს-

გეგმის თანმიმდევრულ განხორციელებას, პროექტის პროდუქტის შექმნის პროცესს, მთლიანი ციკლის განმავლობაში.

პროექტების განხორციელებაზე ორიენტირებული სამრეწველო ბიზნესი უნდა შეფასდეს ძირითადი მაჩვენებლების მარკი ქმედების კოეფიციენტებით (მქკ).

მეორე თავის მე - 8 პარაგრაფი ეთმობა საკითხს: ადამიანური რესურსების მართვა სამრეწველო ბიზნესის პროექტების მენეჯმენტში. ადამიანური რესურსების მართვა სამრეწველო ბიზნესში, როდესაც ადგილი აქვს პროექტის განხორციელებას, იწყება და მთავრდება პროექტზე მუშაობის დაწყებასა და დამთავრებასთან ერთად. საუბარია ძირითად ხუთ სტადიაზე.

კოლექტივის მახასიათებლების შესწავლის მრავალრიცხოვანი მეთოდი არასრულად ასახავს სოციოლოგიურ - ფსიქოლოგიური კვლევის შედეგებს და ვერ აგვარებს ანალიტიკურ პრობლემებს, არ ითვალისწინებს რა დარგობრივ სპეციფიკას. აუცილებელია შემდეგი პირობების დაცვა:

1. შრომის გარე და შიდა ბაზრებისადმი სისტემის განვითარებისა და ადაპტაციის მაღალი დონის მიღწევა;
2. ორგანიზაციული საქმიანობის მოქნილობა;
3. შრომის ანაზღაურების იმგვარი სისტემის დანერგვა, რომელიც სრულყოფილად ასახავს მუშახელის მონაწილეობას და თითოეული მუშაკის პროფესიონალურ კომპეტენციას;
4. მმართველობითი უფლებამოსილების შემსრულებლებზე დელეგირება, რომელიც პერსონალის მართვის საკითხში ერთ-ერთ ურთულეს და ამავდროულად, პრინციპულ საკითხს წარმოადგენს.
5. კომუნიკაციის სისტემის ფუნქციონალური დანაწილება.

დასკვნები

ჩატარებული კვლევითი სამუშაო იძლევა საშუალებას ჩამოყალიბდეს დასკვნები და შევიმუშაოთ წინადადებები:

1. საქართველოს ეკონომიკა გაჯერებულია პროექტების შემოთავაზებით და განხორციელებაში მყოფი პროექტებით, რომლებიც ფინანსდებიან სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, საპარტნიორო ფონდიდან და სვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ. ამავე დროს საწარმოო სიმძლავრეების გადიდება, განხორციელებული როგორც საკუთარი კაპიტალით ასევე მოზიდული კრედიტებით პროექტების სახით პოულობს რეალიზაციას. მათ ანალიზისას გამოიკვეთა პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფის აუცილებლობა, როგორც პრაქტიკულ ისე თეორიულ ჯრილში. ყოველივე ეს კი მიუთითებს პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფის კვლევების გააქტიურების აუცილებლობაზე.
2. ქართველი და უცხოელი მეცნიერების უახლესი მონოგრაფების და კვლევების ანალიზმა აჩვენა, რომ საქართველოს პირობებში პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფის კვლევა მართალია მიმდინარეობს, მაგრამ ის აშკარად არასაკმარისია. რაც შეეხება ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნების (აშშ, იაპონია, გერმანია, ინგლისი, და ა. შ.) პრაქტიკას, პროექტების კვლევები გაცილებით ინტენსიურია. შემოთავაზებული აქვთ კიდევაც გარკვეული სტანდარტები, ნორმები და წესები პროექტების მენეჯმენტის ერთიანი სისტემის ჩამოსაყალიბებლად. როგორც წესი ისინი სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს. ამდენად პროექტის მენეჯმენტის უამრავი საკითხი: პროექტის კრიტერიუმების შერჩევის მექანიზმი, საპროექტო გუნდის ფორმირება, ფინანსების მოძიება, პროექტის შესრულების გეგმების დამუშავება, პროექტის წინასწარი ეკონომიკური ეფექტიანობის გათვლა, რისკების შეფასება და მათგან დაზღვევა, ის საკითხებია რომლებიც მოითხოვენ შემდგომ მეცნიერულ დამუშავებას.
3. კვლევამ და ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, მრეწველობა საქართველოს ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი სექტორია. მის განვითარებაზე დამოკიდებულია

ისეთივე დარგების განვითარებაც როგორცაა: ტრანსპორტი, სოფლის მეურნეობა, კავშირგაბმულობა და სხვა. მრეწველობის დარგის ჩასახვა საქართველოში დაიწყო XIX საუკუნის 30-იანი წლებიდან და განსაკუთრებით გაძლიერდა XX საუკუნის შუა ხანებიდან ისე, რომ 80-იანი წლების მეორე ნახევარში მრეწველობაში იყო დასაქმებული შრომისუნარიანი მოსახლეობის მესამედზე მეტი და იძლეოდა მთლიანი შიდა პროდუქციის 60%-მდე. მდგომარეობა საპირისპიროდ შეიცვალა საქართველოს დამოუკიდებლობის შემდგომ. მართალია დღეისათვის მრეწველობა კვლავ ეკონომიკის წამყვანი დარგია, მაგრამ ეს მიღწეულია მხოლოდ სამთო-მომპოვებითი, ელექტრო-ენერჯის გამომუშავების და წყლით მომარაგების ხარჯზე;

4. მრეწველობის განვითარება უმეტეს წილად დამოკიდებულია სამეწარმეო ხასიათის ბიზნესში პროექტების და პროგრამების, დამუშავებასა და განხორციელებასთან. ამიტომ აუცილებელი ხდება პროექტების მენეჯმენტის ერთიანი სისტემის ჩამოყალიბება, რომლის პრაქტიკაც საქართველოში არ არსებობს. თუმცა ბევრ ინდუსტრიულ სახელმწიფოშიც პროექტების მენეჯმენტის სისტემა შორსაა სასურველისგან, ამიტომაც ეს საკითხი განუწყვეტელი კვლევის საგანია;
5. პროექტების მენეჯმენტის საზღვარგარეთული პრაქტიკის შესწავლამ გამოავლინა პროექტების მართვის კუთხით განსაკუთრებული წარმატებები აქვს აშშ-ში, სადაც სახელმძღვანელო დოკუმენტად გამოიყენება პროექტის მენეჯმენტის ინსტიტუტის (PMI) სტანდარტები და სახელმძღვანელო პუბლიკაციები. ისინი მართალია ვოლუნტარული ხასიათის მატარებელია და არ ავალდებულებს კორპორაციებს მის გამოყენებას, მაგრამ პრაქტიკა უჩვენებს რომ აღნიშნული სტანდარტების მოხმარების სფერო მასშტაბურია, მიღებული შედეგები კი საგულისხმო;
6. სადისზერტაციო კვლევის პროცესში, პროექტების მენეჯმენტის სრულყოფისათვის, გამოიკვეთა სამი კონცეპტუალური მიდგომა:

ა) პროექტის სასიცოცხლო ციკლი - მიზნად ისახავს მიზნის მიღწევის უწყვეტ პროცედურას.

ბ) პროექტის გუნდის ფორმირება და ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება შესასრულებელი კონკრეტული ამოცანებიდან გამომდინარე.

გ) პროექტის დაფინანსების და მისი ეფექტურობის საკითხის გადაჭრა.

7. სამრეწველო ბიზნესში პროექტები ძირითადად ეხება ინოვაციების დანერგვას. ამდენად კვლევამ აჩვენა, გამართლებული და მეცნიერულად დასაბუთებულია ამ მხრივ სამუშაოთა დაგეგმვის ეფექტურობა შემდეგი თანმიმდევრობით:

ა) ინვესტიციურ-ინოვაციური ჩანაფიქრის ფორმირება, შესაბამისი დოკუმენტაციის შედგენა და ეკოლოგიური ტესტირება;

ბ) მიზნობრივი დეკლარაციების შედგენა და განხორციელება. მასში შედის: ინვესტორის შესახებ მონაცემების დამუშავება, ადგილმდებარეობის ანალიზი, მატერიალური, ბუნებრივი, ენერგეტიკული, ტექნიკური პრობითი და სხვა მსგავსი რესურსებით უზრუნველყოფის შესაძლებლობათა კვლევა-დასაბუთება;

გ) პრაქტიკული სამუშაოების განხორციელება ანუ პროექტების მენეჯერული უზრუნველყოფა;

დ) შესრულებულ სამუშაოთა კონტროლი, მიღებული შედეგების შედარება საპროექტო დოკუმენტაციასთან და პროექტის ჩაბარება;

8. პროექტების განხორციელებისას ხშირია დასახული გეგმიდან აცდენის შემთხვევები, ამიტომ პროექტების მენეჯმენტში უპირველეს ამოცანას დაგეგმვის ფუნქცია წარმოადგენს. როგორც ტექნიკურ-ეკონომიკური ასევე ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვა პროექტების მენეჯმენტში ისე უნდა განხორციელდეს, რომ გეგმიდან მცირედი გადახვევის შემთხვევაშიც კი მის კორექტირებაზე უმცირესი დროითი და პრობითი რესურსი დაიხარჯოს;

9. პროექტების მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და საყურადღებო საკითხია პროექტის გუნდის ფორმირება, რამდენადაც პროექტის საბოლოო წარმატება გუნდის წევრთა კვალიფიკაციით და შრომითი პროცესის ორგანიზაციით განისაზღვრება. ინოვაციურ-ინვესტორული პროექტების განხორციელებისას უპირატესობა უნდა მიენიჭოს პროგრამულ-მატრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომლის დროსაც პროექტის გუნდის წევრები დამოუკიდებელი არიან ორგანიზაციის ხაზობრივი მენეჯერებისაგან და მოქმედებენ პროექტის ტოპ მენეჯერთა უშუალო ხელმძღვანელობით, ეს უკანასკნელი კი პასუხისმგებელი არიან ხაზობრივ ხელმძღვანელებთან;
10. მკვლევარები ვერ თანხმდებიან პროექტების ეკონომიკური ეფექტის და განხორციელებული ინვესტიციების გამოსყიდვის ვადის შეფასების ერთიან მექანიზმზე. ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია წინასწარი ეკონომიკური შეფასების მეთოდოლოგია დაყვანილი დანახარჯების სხვაობის მიხედვით, სადაც ე. წ. ეკონომიკური ეფექტიანობის ნორმატიული კოეფიციენტის ადგილზე მიზანშეწონილია საბანკო სადეპოზიტო სარგებლის კოეფიციენტი. მისი გამოყენება იძლევა რეალურთან გაცილებით მიახლოებულ შედეგებს.

სადისერტაციო ნაშრომის ირგვლივ გამოქვეყნებული შრომები

1. სამრეწველო ბიზნესში პროექტების მენეჯმენტის კვლევის და სრულყოფის მიმართულებების დადგენა. თსუ-ს პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, ტომი VII, თბილისი, 2014. გვ. 500-503
2. საქართველოს გეოპოლიტიკური მდებარეობა და სატრანსპორტო სისტემების განვითარება. თსუ-ს პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, ტომი VII, თბილისი, 2014. გვ. 540-545
3. პროექტის მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები თანამედროვე კვლევებში. ჟურნალი „ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა“ №3(34), თბილისი, 2015, გვ. 52-59.
4. ინოვაციური სისტემის ფუნქციონირების ეკონომიკური ინსტრუმენტები. თსუ-ს პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული. „ინოვაციური ეკონომიკა და მისი ფორმირების პრობლემები პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში.“ თბილისი, 2016, გვ. 541-545.

Abstract

Dissertation work – **“Searching the project management in the industrial business and establishing directions of improvement”** is presented with 135 printed pages and includes the introduction, literature discussion, results and their judgment, conclusion and list of used literature.

In the introduction one justifies actuality of the topic, condition of its studying, aims and tasks of research, methodological basis of research, scientific renovations from the dissertation work, theoretical and practical importance of the work.

Georgia owns suitable business opportunities in terms of processing initial industrial product into the product of additional value or equipment and services. Georgia offers the foreign businessmen suitable investment environment, which itself means possibility of expense effectiveness and getting solid benefits.

Projects, implemented by Georgia in recent years, put on the agenda issues of improving the project management in the industrial business.

In the first part of the dissertation – literature discussion – one has presented short annotations of Georgian and foreign researchers’ works, concerning to the directions of searching and improving the project management in the industrial business.

Dissertation work has the unit – results and their judgment – which includes one chapter and the following paragraphs:

- Georgian industrial business – development history and current situation;
- Content and composition of the project management;
- Three conceptions of the project management;
- Major process of the project management and their results;
- Organizational-structural scheme of the project documentation, to be implemented into the industrial business;
- Methods of estimating the project effectiveness;
- Developing the industrial business by means of project implementation;
- Methods of project management into the industrial business;
- Processes of project management and scenarios of change management into the industrial business;
- Risk management into the industrial business;
- Project quality management and its characteristics into the industrial business;
- Human resources into the industrial business project management;
- Formation of project group into the industrial business;

In spite of numerous kinds of projects (small and large scale projects, projects of establishing innovative technologies, typical projects, producer of innovative goods, projects,

being implemented with the purpose of increasing the production effectiveness and so on) each of them serves one common goal – increasing the business effectiveness. Increasing demands of the market cause more quick, effective, versatile and flexible functioning of the industrial business every day.

Ideas, related to the program realization, are versatile. They describe economical, social, scientific-technical and other demands. And the ideas, related to the project – are of narrow directions. From the positions of the interested people, when discussing and analyzing the ideas, aim of the project is formed. When forming the aim, one must discuss problems and ways of their solving. One must foresee field bias and knowledge-experience of the executive personal.

History of industrial business development and current situation needs business environment analysis. Business environment is a social, technological, economical and political environment, it has an influence over the organizational decisions, strategies, processes and finally determines possibilities of business development. Firm acts in specific business environment. That's why the enterprise must systematically hold analyze-evaluation, to use those possibilities, which offers to the outdoor world.

Development of small business in Georgia was initially started spontaneously and went on without any real and state regulating and supporting active system. Because of this a great part of a small business was functioning in “Northern Economic”. Falling of material field production, of course, failed to create necessary economical environment for reforming works of social infrastructural fields.

In recent years one of the major factors of economical growth was the investments, to be implemented by the state, important part of which was directed towards the infrastructural projects. Also, share of workforce in economic development was negative and was characterized with near 1.6% decrease. Speed of middle annual growth of whole productivity of factors was 2.8%.

Today, initiative of supporting micro and small industry is being implemented within the state program “Produce in Georgia” by the Industry Development Agency of the Ministry of Economy and Stable Development of Georgia. There are very important issues: project management, project budget, components of the project budget. Towards this direction in the dissertation one discusses: notion of the problem, measures for displaying them; project planning and managing issues.

One has established major processes of project management and their results.

It is provided organizational-structural plan of project documentation, to be implemented into the industrial business and characteristics of pre-investment process is established – formation of investment idea, searching for the perspective objects for investment, process of determining the investor's aims.

Majority of the enterprises, from one hand, suffers financing deficit and from another – uses the resources ineffectively. The focus is on the measures, directed towards decreasing the expenses.

In the industrial business, methods of project management give us the opportunity:

- To have the project goal and structure;
- To select the project executors;
- To establish amount of necessary financing;
- To determine terms of project realization and schedule of its implementation. As well to calculate enough resources for its realization;
- To make the project budget and estimate the possible risks;
- To control the project ongoing;

The focus is on the types of project management methods into the industrial business. On the stage of risk identification, it's desirable to use the following methods:

- Methods of statistic identification;
- Methods of analytical identification;
- Experimental methods of risk identification;
- Method of sensitivity analyzing.

Identified risks must be analyzed in terms of project priorities. It is important to use the method of quality analysis of the risks, offered by us.

When showing the project quality management and its characteristics in the industrial business, priority directions are improving the production effectiveness quality. Agreeing the strategic plans of different projects is also one of the basic tasks.

In the industrial business, when implementing the project management, one must discuss two aspects: quality of processes and quality of final product.

Securing the project quality management into the industrial business needs systemic approach. Project quality is in unequal attitude towards the project expenses. From the first 85-90% of the investments of the project only 10% is used for the quality security, another 10-15% investment guarantees 90% of the quality. So, decreasing the budget with 10% would cause quality fall with 50%. That's why we must analyze that when the leader takes decision about budget sequestration, he/she must know that this decision would have a bad influence over the quality.

Management of human resources in the industrial business project management, during the project implementation, begins and ends simultaneously with starting and finishing the working over the project.

Numerous method of learning the staff characteristics describes the results of sociologic-psychological researches incompletely and fails to solve the analytical problems, does not take

into consideration field specific. Results of dissertation work give the possibility to eradicate the above-mentioned defects.