



პროექტების მენეჯმენტი

პროფ. აკაკი ცომაია

კურსის აღწერა

„პროექტების მენეჯმენტი“ შეისწავლის პროექტების მართვის ფუნდამენტალურ საკითხებს. კერძოდ, იგი შეეხება რესურსების ორგანიზებისა და მართვის საკითხებს შესასრულებელ სამუშაოებთან მიმართებაში და ამ რესურსების ეფექტიან განაწილებას განსაზღვრულ მასშტაბში, წინასწარ დაგეგმილ დროით სივრცესა და შეზღუდული ხარჯების პირობებში. კურსი გათვლილია მსმენელებისთვის, რომლებსაც არა აქვთ ცოდნა პროექტების მართვის სფეროში და რომელთაც ესაჭიროებათ მენეჯერული უნარების შეძენა. კურსი აღწერს პროექტების იდენტიფიცირების, შერჩევისა და დაგეგმვის საკითხებს. ძირითადი თემები შეეხება: პროექტის დაგეგმვის, საპროექტო გუნდის შერჩევის, კომპეტენციათა განსაზღვრის, პროექტის ბიუჯეტირების და რესურსების გადანაწილების საკითხებს. კურსის შედეგად სტუდენტები ეუფლებიან პროექტების მართვის ტექნიკასა და მეთოდოლოგიას. ასევე, მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების ხელოვნებას სხვადასხვა მეცნიერული მოდელების გამოყენების საფუძველზე ("PERT"; "CPM").

კურსის მიზნები

- შესაბამისი ცოდნის მიწოდება, რომელიც მსმენელებს დაეხმარება პროექტების მართვის ძირითადი პრინციპების გაცნობიერებაში;
- სტუდენტებში სპეციფიკური უნარების განვითარება, რომელიც საჭიროა საპროექტო გუნდის ეფექტური მართვისთვის;
- სტუდენტებში ანალიტიკური აზროვნების გამომუშავება პროექტ-მენეჯმენტში წარმოქმნილ პრობლემათა გადაჭრის მიზნით

სწავლის შედეგები

კურსის ბოლოს, სტუდენტებს:

- შეუძლია მართოს პროექტი მისი სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე;
- შეუძლია სისტემური მიდგომის საფუძველზე მოახდინოს პრობლემური სიტუაციების კრიტიკული ანალიზი, სამოქმედო სტრატეგიის შემუშავება;
- შეუძლია გუნდის მუშაობის ორგანიზება და მართვა, დასახული მიზნის მისაღწევად გუნდური სტრატეგიის შემუშავება;

- შეუძლია გამოიყენოს თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებიკურსის პროგრამა

სესია 1: პროექტის არსი და ბუნება (2 საათი)

პროექტების არსი და სახეები; პროექტის ატრიბუტები; პროექტის სასიცოცხლო ციკლი; პროექტების მართვის პროცესის მიმოხილვა; პროექტების მართვის პროცესის მოდელი; პროექტის კონტექსტუალური, ინტერპერსონალური და ბიჰევიორისტული კონტექსტი.

სესია 2: პროექტის მენეჯერის როლი (3 საათი)

ზოგადი გამოწვევები; საჭირო უნარები; ძირითადი ფუნქციონალური კომპეტენციები; არაოფიციალური მოვალეობები; მენეჯერული როლები; მართვის ფუნქციები; ლიდერობა და ეფექტური ლიდერის თვისებები; ეფექტური გუნდის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება; სინერჯის უზრუნველყოფა

სესია 3: პროექტების შერჩევა და პორტფელის მართვა (2 საათი)

სტრატეგიული მენეჯმენტი და პროექტების შერჩევა; პროექტის შერჩევის კრიტერიუმები; პროექტების შერჩევის მოდელირება და მათი ტიპები; მონაცემები პროექტის შერჩევისთვის; პროექტების შერჩევის პროცესი; საპროექტო წინადადება

სესია 4. პროექტის დაგეგმვა და შეფასება -ზოგადი მიმოხილვა (2 საათი)

შესავალი პროექტის დაგეგმვაში; დაგეგმვის პროცესი; რატომ ვარდება გეგმა (სტანდარტული სიტუაციები); გეგმის სიდიდეზე მოქმედი ფაქტორები: ორგანიზაციის მოლოდინი, პროექტის მნიშვნელობა, პროექტის სირთულე, პროექტის ზომა, საპროექტო რისკების სიდიდე, პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევა; შესავალი პროექტის შეფასებაში: შეფასების ხუთი მეთოდი; შეფასების შემაფერხებელი ფარული ბარიერები; გაუთვალისწინებელი სიტუაციები

სესია 5: პროექტის დეტალური გეგმის მომზადება - ნაწილი 1 (3 საათი)

ამოცანა (Task), აქტივობა (Activity), პასუხისმგებლობის განაწილების მატრიცა (RAM), სამუშაოთა ჩამოშლის სტრუქტურა (WBS), სამუშაო პაკეტი (Work Package); კრიტიკული საქმიანობა (Critical Activity); კრიტიკული გზა (Critical Path); ხანგრძლივობა (Duration); შრომითი რესურსების განაწილება (Effort); ლუფტის სიდიდე (Slack); წინსვლითი ან უკანსვლითი ანალიზის მეთოდი (Forward Pass/Backward Pass); დროის ეტაპი (Milestone); ლოგიკური დიაგრამა (Logic Diagram); პარალელური აქტივობა (Parallel Activity); წინმსწრები აქტივობა (Predecessor Activity); ურთიერთდამოკიდებულების მწკრივი (Series Relationship)

სესია 6: პროექტის დეტალური გეგმის მომზადება - ნაწილი 2 (3 საათი)

პროექტის რეალიზაციის გრაფიკის შედგენა (შვიდი საფეხური): 1. WBS-ზე აქტივობათა განრიგის მომზადება; 2. ლოგიკური დიაგრამის აგება; 3. წინასწარი აქტივობების ხანგრძლივობის შეფასება; 4. სპეციფიკური კალენდარული დღეებისა და დროის გაანგარიშება; 5. რესურსების იდენტიფიცირება და დატვირთვა; 6. გარე შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირება; 7.

საორიენტაციო და სავალდებულო დასრულების თარიღების შედარება; კრიტიკული გზის გამოთვლა; განტის დიაგრამა.

სესია 7: ქსელური მოდელების ოპტიმიზაცია და ქსელური მატრიცები (2 საათი)

დროსთან მიმართებაში ოპტიმიზაციის სამი მეთოდი; ოპტიმიზაცია რესურსებთან მიმართებაში; ოპტიმიზაცია მატერიალური რესურსების მიხედვით; ოპტიმიზაცია ფულადი რესურსების მიხედვით; ოპტიმიზაცია დროისა და ხარჯების მიხედვით; დერეფანი; ქსელური მატრიცის არსი და ქსელური მატრიცის აგება

სესია 8: საპროექტო რისკების დაგეგმვა და მართვა (3 საათი)

რისკი და გაურკვეველობა; რისკის ცნება და საპროექტო რისკი; იმის გამოვლენა, თუ რამ შეიძლება დააზიანოს პროექტი; დაზიანების ხარისხის რაოდენობრივი აღწერა; პროექტის დამაზიანებელი ყველაზე დიდი რისკების გამოვლენა; რისკებზე პასუხი: თავის არიდება, გადაცემა, შენარჩუნება, ზარალის სიდიდის შემცირება, სიტუაციური დაგეგმვა; შემგუებლობა გაურკვეველობასთან: გრაფიკის ხანგრძლივობის გამოთვლა “PERT”-ის გამოყენებით; საორიენტაციო შედეგების ალბათური გამოთვლის ეტაპები; ქსელური დაგეგმვის მონტე-კარლოს სიმულაციური მეთოდი.

სესია 9: საპროექტო ხარჯების მართვა (3 საათი)

დანახარჯების კონცეფცია: საწარმოო ხარჯები, პროდუქციისა და პერიოდის ხარჯები, პრაიმ და კონვერსიის ხარჯები. პროდუქციის თვითღირებულების გაანგარიშება; დანახარჯთა ქცევის ანალიზი; ხარჯებისა და მოგების ანალიზი: ძირითადი კომპონენტები; CVP ანალიზი; უზარალობის (BE) ანალიზი; მინი-მაქსის მეთოდი; უსაფრთხოების საზღვარი (Safety Margin); CVP და ცვლილებები ბიზნეს-გარემოში; CVP შემოსავლის ანგარიშგება. ცვალებადი ხარჯების გავლენა შემოსავალზე. ცვალებადი დანახარჯების რაციონალურობა.

სესია 10: პროექტის ბიუჯეტირება (2 საათი)

ბიუჯეტირების საფუძვლები; ბიუჯეტირება და აღრიცხვა; ბიუჯეტირების სარგებლიანობა; ეფექტური ბიუჯეტირების პრინციპები; საბიუჯეტო პერიოდის ხანგრძლივობა; ბიუჯეტირების პროცესი; ბიუჯეტირება და ადამიანის ქცევა; ბიუჯეტირება და გრძელვადიანი დაგეგმვა; საუკეთესო ბიუჯეტი; საოპერაციო ბიუჯეტის მომზადება; კაპიტალური დანახარჯების ბიუჯეტის მომზადება; ფულადი ნაკადების ბიუჯეტის მომზადება;

სესია 11: პროექტის მონიტორინგი და კონტროლი (3 საათი)

პროექტის მონიტორინგის საფეხურები; რას ნიშნავს პროექტის კონტროლი? რას აკონტროლებთ სინამდვილეში? როგორ შევქმნათ კონტროლის ძირითადი მაჩვენებლები? როგორ შევაგროვოთ ინფორმაცია? როგორ დავრწმუნდეთ ინფორმაციის უტყუარობაში? როგორ გავაანალიზოთ ინფორმაცია: დროითი გრაფიკების ანალიზი; დანახარჯების ანალიზი; დროითი გრაფიკებისა და დანახარჯების ანალიზის ინტეგრირებული მიდგომა; პრაქტიკული შედეგების ანალიზი; მოქმედებები გეგმიური ინფორმაციის ფაქტიურთან გადახრის შეუსაბამობის შემთხვევაში.

სესია 11: პროექტის ინტერფეისის მართვა (2 საათი)

პროექტის ინტერფეისის არსი; ვინ არიან სთეიქჰოლდერები და რა უნდა ვიცოდეთ მათ შესახებ; შიდა სთეიქჰოლდერები და მათი როლი: შიდა მომხმარებლები, პროექტის სპონსორები, ზედა რგოლის მენეჯერები, საკვანძო საპროექტო გუნდი, ფუნქციონალური სუპერვაიზერები (რესურსების მომწოდებლები), თქვენი უფროსი, მხარდამჭერი ჯგუფები. გარე სთეიქჰოლდერები და მათი როლი: გარე მომხმარებლები, მომწოდებლები, კონტრაქტორები და კონსულტანტები, მარეგულირებელი სააგენტოები, ორგანიზაციული პოლიტიკა და პროცედურები, ორგანიზაციული კულტურა; ინტერფეისის მართვა

სესია 12: კომუნიკაცია და დოკუმენტაცია პროექტში (3 საათი)

დოკუმენტაციისა და კომუნიკაციის რუკა; კომუნიკაციის არსი; კომუნიკაციის პროცესი; კომუნიკაციის ტიპები; ვერბალური და არავერბალური ბარიერები; საკომუნიკაციო არხები; საკომუნიკაციო ქსელები; ეფექტური კომუნიკაციის გზამკვლევი; კომუნიკაციის უნარები და პროექტის მენეჯერი; საპროექტო დოკუმენტაცია: პროექტის ჩამოყალიბების დოკუმენტაცია; საპროექტო წინადადება; საპროექტო გეგმა; პროექტის აღსრულებისა და კონტროლის დოკუმენტები; რესურსების შესყიდვისა და კონტრაქტორებთან დაკავშირებული დოკუმენტები; პროექტის შეფასების დოკუმენტი; პროექტის ცვლილების შეტყობინება; რაპორტი პროექტის სტატუსის შესახებ; საპროექტო გეგმის განახლების დოკუმენტი; პროექტის დახურვის დოკუმენტი; მომხმარებლებთან ურთიერთობების დოკუმენტი.

სესია 13: პროექტის დასრულება (2 საათი)

ადრეული დასრულების დადებითი და უარყოფითი მხარეები; გამოწვევები მენეჯმენტის მიმართ პროექტის დასრულების ეტაპზე; პროექტის წარმატებით დასრულების საკვანძო ელემენტები; პროექტის დასრულების საკონტროლო სიის მომზადება; ფინალური რაპორტის მომზადება; შეცდომების ანალიზი და გამოცდილების გაზიარება.

სესია 14: მაკროსოფტ პროექტის პროგრამული უზრუნველყოფა (15 საათი)

პროექტის დაწყება; ამოცანების მართვა; ამოცანების ხანგრძლივობის სპეციფიკაცია; MS პროექტის ავტომატიზაციის თავისებურებები; სვეტების ჩამატება; ამოცანების დაკავშირება; სამუშაოს დაწყებისა და დასრულების თარიღების დაფიქსირება; რესურსების მიბმა ამოცანებთან; სხვადასხვა რესურსის ერთდროული მიბმა ამოცანებთან; სასურველი სურათის ამობეჭდვა; კონკრეტული მაგალითის განხილვა; მმართველობითი ხარჯების მიბმა: ერთეული დანახარჯის მიბმა რესურსის ტიპთან; მუდმივი ხარჯების მიბმა ამოცანასთან; რესურსებზე მუდმივი ხარჯების მიბმა ამოცანებთან; ხარჯების დანახვა სხვადასხვა ჭრილში: ამოცანის მიხედვით, რესურსის მიხედვით, საერთო დანახარჯების კონტექსტში; პროექტის გაანალიზება: ფუნქციები: (Placement) (Duration) (Task dependencies) (Overlap and delay) (Constraints) (Assigned Resources) (Work) (Task Type); კრიტიკული ამოცანების განსაზღვრა განტის დიაგრამის მიხედვით: კრიტიკული გზა, ლუფტის სიდიდის დადგენა; დროითი გრაფიკის პერიოდის შემცირება. სავარჯიშოს გაკეთება. სიმულაციური ქეისის დამოუკიდებლად მომზადება.

ლიტერატურა

საკითხავი მასალა, სლაიდები და სხვა ტიპის სალექციო მასალები სტუდენტებს დაურიგდებათ წინასწარ

ძირითადი ლიტერატურა

- Grey R. Heerkens, Project Management, McGraw-Hill Company, 0-07-137952-5
- Successful Project Management, Jack Gido & James P. Clements, Thompson/Southwestern Publishing, 2nd edition, 2003 - ძირითადი მასალა თარგმნილია ჩემს მიერ ქართულ ენაზე
- Project Management Manual, Harvard Business School, 9-697-034
- Microsoft Project Tutorial

დამხმარე ლიტერატურა

Title: Project Management: Achieving Competitive Advantage

Author: Pinto, J.K.

Publisher / Edition / Year: Prentice Hall / 4th / 2015

ISBN / ISSN: 978-0133798074