

რესურსების განსაზღვრა

პროექტის ციკლის მართვა

შინაარსი

| | | |
|----|-------------------------------------------------------|---|
| 1. | შესავალი..... | 3 |
| 2. | რესურსების განაწილება, როგორც დაგეგმვის პროცესი | 3 |
| 3. | ინვესტიციები | 3 |
| 4. | წლიური გეგმა..... | 4 |
| 5. | მოკლევადიანი სამუშაო გეგმა..... | 5 |
| 6. | ადამიანური რესურსების განაწილება | 5 |
| 7. | მატერიალური რესურსების განაწილება | 5 |
| 8. | რესურსების შერჩევა პროექტის კონტექსტთან კავშირში..... | 6 |
| 9. | რამდენიმე დასკვნითი მითითება | 7 |
| | რესურსების განაწილების ძირითადი სია | 9 |

1. შესავალი

რესურსების განაწილება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დაგეგმვის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება გეგმის განხორციელებისთვის აუცილებელი ყველა საშუალების შეფასება და მათი განაწილება პროექტის კონტექსტთან, სტრატეგიასთან და არსებულ ბიუჯეტთან კავშირში.

- რესურსების განაწილება მოიცავს სხვადასხვა ელემენტს:
- რესურსების განაწილება არის დაგეგმვის პროცესი, რომლის დროსაც უნდა შეირჩეს საქმიანობის შესასრულებლად საჭირო საშუალებანი (ხასიათი და რაოდენობა). ის წარმოადგენს პროექტის პოლიტიკის (ფილოსოფიის), შექმნის პროცესის განხორციელების მომენტის, შესაძლებლობების და პროცედურების და ა.შ. ფუნქციას.
- რესურსების განაწილების დროს, ჩვეულებრივ, განსხვავებთ სამი ტიპის რესურსებს: ადამიანურ, მატერიალურ (მათ შორის ბუნებრივ) და ფინანსურ რესურსებს. ეს უკანასკნელი შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც პირველი ორის შესაძლებლობათა განხორციელების საშუალება.
- უფრო სპეციფიკურად, რესურსების დაგეგმვა არის ოპერატიული, წლიური ან მოკლევადიანი სამუშაო გეგმის სახით ჩამოყალიბებული დაგეგმილი საქმიანობების ფუნქცია. რაც უფრო კონკრეტული და ხანმოკლეა გეგმა, მით უფრო სპეციფიკურია რესურსების განსაზღვრა.
- რესურსების დაგეგმვის პროცესის შედეგები, ბიუჯეტთან ერთად, დამტკიცებული უნდა იქნეს შესაბამისი მმართველი უწყების მიერ. ეს ნიშნავს, რომ ზოგ შემთხვევაში ხდება რესურსების შეზღუდვა ან შეკვეცა ბიუჯეტის სიმცირის გამო, ხოლო სხვა შემთხვევებში პირიქით, ბიუჯეტი უნდა შეიცვალოს იმგვარად, რომ შესაძლებელი გახდეს გეგმის სრულყოფილი განხორციელება. ეს ასპექტი მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის შედგენის დროს.

2. რესურსების განაწილება, როგორც დაგეგმვის პროცესი

ზოგადად, დაგეგმვის პროცესი შედგება მიზნებისა და მათი განხორციელებისთვის საჭირო საქმიანობების განსაზღვრისგან, რასაც შემდეგ მოსდევს საჭირო რესურსების განსაზღვრა და ბიუჯეტის შედგენა. თუმცა იერარქია (თანმიმდევრობა) ზემოაღნიშნულ სამ კომპონენტს შორის არც ისე ზუსტია, როგორც ეს შეიძლება ერთი შეხედვით ჩანდეს.

რესურსების მისაწვდომობის ანუ ბიუჯეტის შეზღუდულობა ხშირად მოითხოვს გარკვეული საქმიანობების ხელახალ განხილვას მათი განხორციელების შესაძლებლობის სიმცირის გამო. პროექტის მომზადების პროცესში არაერთხელ ხდება საჭირო არჩევანის გაკეთება გარკვეული რესურსებისთვის პრიორიტეტის მისანიჭებლად. პროექტის ხასიათიდან გამომდინარე, ყურადღება გამახვილდება უპირატესად ან ბიუჯეტზე, ან დაგეგმილი საქმიანობების განხორციელებაზე.

მკაცრი ეკონომიკური მიმართულების პროექტებში ყურადღება გამახვილებულია ისეთ მაჩვენებლებზე, როგორც არის შემოსავლის ზრდის ტემპი და აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია ხარჯების მაქსიმალურად შემცირება. სოციალურ და დახმარებაზე ორიენტირებულ პროექტებში კი პრიორიტეტი ენიჭება მისიის შესრულებას და ნაკლები ყურადღება ექცევა ხარჯის ეფექტიანობის სტანდარტების დაცვას. თუმცა დღესდღეობით არსებობს ტენდენცია, ასეთი ტიპის პროექტებშიც მეტი მნიშვნელობა მიენიჭოს დახარჯული თანხის რაოდენობას.

3. ინვესტიციები

რესურსების იდენტიფიკაციასთან დაკავშირებული სხვა გადაწყვეტილებები შეიძლება ეხებოდეს ინვესტიციებს პროექტის ინფრასტრუქტურაში (შენობების აშენება, გზების გაყვანა და ა.შ.). ეს თვით პროექტის ფარგლებში განხორციელდება თუ ტენდერის გზით? ამ უკანასკნელ შემთხვევაში როგორი იქნება განხორციელების პოლიტიკა და პროცედურები? შერჩეული ვარიანტი ყურადღებით უნდა შეფასდეს პროექტის პოლიტიკის გათვალისწინებით, როგორც არის ადგილობრივი მენარმების ნახალისება, კონსტრუქციისათვის ადგილობრივი მასალის და მეთოდების გამოყენება და ა.შ. სხვა მაგალითებს მიეკუთვნება პროექტის ინვესტიციების პოლიტიკა, რომელიც შეეხება მასშტაბურ აღჭურვილობას; დასაქმების პოლიტიკა; პროექტის მდგრადობისა და ლოკალურ გარემოში ინტეგრაციის პოლიტიკა. თუ გადაწყვეტილია მესამე (სუბკონტრაქტორულ) მხარეებთან მუშაობა, მიღწეულ უნდა იქნეს შეთანხმება რამდენიმე ორგანიზაციის შორის მათი შესაბამისი მონაწილეობის გათვალისწინებით და ა.შ., რომელთაგან თითოეული გავლენას მოახდენს ბიუჯეტის საბოლოო სახეზე.

4. წლიური გეგმა

წლიურ გეგმაში რესურსების განაწილების დროს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული პროექტში უკვე არსებული საშუალებანი, ისევე, როგორც პროექტის დაწყების ფაზაში განსაზღვრული გლობალური წლიური ბიუჯეტი. ძირითადი მიმართულებანი უკვე გადაწყვეტილია და ჩვეულებრივ, მხოლოდ გასული წლის მუშაობის სქემა უნდა გაგრძელდეს. პროექტის მენეჯერები იშვიათად თუ ახმარენ დიდ ძალისხმევას ისეთ საკითხებს, როგორც არის საქმიანობის შესრულებისთვის პერსონალის დაქირავება და დათხოვნა, ვინაიდან ეს საკითხები, ჩვეულებრივ, უფრო მაღალი ინსტანციების დასაქმების პოლიტიკით განისაზღვრება. ანალოგიურად, ხშირად ძნელია, ტექნოლოგიური განვითარების უკანასკნელი მიღწევების კვალდაკვალ, პროექტის მოძველებული აღჭურვილობის ახლით შეცვლა. ზოგჯერ ინვესტიცია, რომელიც მასშტაბურ აღჭურვილობას შეეხება, გათვლილია ხანგრძლივ პერიოდზე.

აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ყურადღებით ჩამოყალიბდეს რესურსების განაწილების პოლიტიკა, ისე, რომ აისახოს მუშაობის მიმართულება მატერიალური რესურსების პერიოდული განახლების, აგრეთვე მომუშავე ძალის შევსებისა და განვითარების თვალსაზრისით. თუ მოსალოდნელია მკვეთრი ცვლილებები რესურსების გამოყენებაში, რეკომენდებულია პროექტის არსებული რესურსების შევსება პიკურ პერიოდებში მოხდეს მესამე მხარისგან დაქირავებული მომსახურებით და საქონლით. ცხადია, ყველა პროექტი ცდილობს მიაღწიოს რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას. პროექტის მენეჯერი მოახდენს საბოლოო დაგეგმარებას და, შესაბამისად, რესურსების განაწილების პროცესში თითოეული ინდივიდის მიერ შეტანილი წვლილის სინთეზს.

5. მოკლევადიანი სამუშაო გეგმა

რესურსების განაწილება მოკლევადიანი სამუშაო გეგმის (კვარტალური, თვიური) ფარგლებში ხორციელდება წლიური გეგმის მიხედვით და პროექტის მოკლევადიანი თავისებურებების გათვალისწინებით. ეს პერიოდი მეტად ხანმოკლეა იმისთვის, რომ მნიშვნელოვნად შეიცვალოს ადამიანური ან მატერიალური რესურსების რაოდენობა, თუმცა გაუთვალისწინებელი გარემოებების გამო შეიძლება საჭირო გახდეს მომუშავე პერსონალის ან გარკვეული ალტერვილობის დამატებით დაქირავება.

6. ადამიანური რესურსების განაწილება

როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, მომუშავე პერსონალის დაქირავებისა და დათხოვნის შესაძლებლობა განისაზღვრება დასაქმების პოლიტიკისა და შრომის შესახებ არსებული კანონმდებლობის მიხედვით. პროექტის მენეჯერი სხვადასხვა საშუალებით შეეცდება ადამიანური რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებას. მაგალითად, მომუშავე პერსონალის შიგნით დროებითი როტაციით; ტრენინგებით, რაც მომუშავე კადრებს ახალი ამოცანების შესრულების შესაძლებლობას მისცემს; დროებითი ადამიანური რესურსების დაქირავებით პროექტის ფარგლებს გარედან, თუ ამოცანის გადასატრელად საჭიროა გარკვეული ტიპის სპეციალისტთა მხოლოდ დროებით ჩარევა. ამასთან, ადამიანური რესურსების ადაპტაციის უნარი პროექტის ფარგლებში არსებული მრავალი განსხვავებული ამოცანისადმი გარკვეულწილად შემლუდულია, და ზედმეტმა როტაციამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ინდივიდუალურ პროდუქტიულობაზე. ადამიანური რესურსების სწორი მართვა, ჩვეულებრივ, შესაბამისი დარგის სპეციალისტს ევალება.

7. მატერიალური რესურსების განაწილება

პროექტის მომზადების პროცესში, ზოგ შემთხვევაში კი წლიური გეგმის შედგენის ეტაპზე, ხდება გადანყვეტილების მიღება მასშტაბური ალტერვილობის შექმნის შესახებ. ამ დროს, საუკეთესო არჩევანის გასაკეთებლად, ჩვეულებრივ, ტარდება ხარჯთა ეფექტიანობის ანალიზი. საჭიროა ინვესტიციის ეკონომიკური შეფასება ალტერვილობის საერთო ღირებულების და მისგან მოსალოდნელი სარგებლის ან ეფექტიანობის ხარისხის შედარების გზით. ინვესტიციის ჩადების შემდეგ კი სიტუაცია მნიშვნელოვნად იცვლება. არსებული თუ ალტერნატიული ალტერვილობის გამოყენება დამოკიდებული იქნება მხოლოდ ალტერნატიული რესურსების ცვლად ღირებულებაზე, ვინაიდან ფიქსირებული ღირებულება უცვლელი იქნება ალტერვილობის გამოყენების მიუხედავად.

მატერიალური რესურსების განაწილება, ამავე დროს, ექვემდებარება პროექტის დროში დაგეგმვას და მომსახურების არსებულ ინფრასტრუქტურას. ამიტომ საჭიროა ალტერვილობის სპეციალისტებთან კონსულტაცია ჩატარდეს შესაძენი ალტერვილობის ტიპის და მომსახურების შესაძლებლობების განსაზღვრამდე.

თუ პროექტის მენეჯერი გადაწყვეტს ალტერვილობის დაქირავებას, მან ზუსტად უნდა იცოდეს, რამდენ ხანს გაგრძელდება მისი გამოყენება. ამისათვის საჭიროა ამგვარი ალტერვილობის პროდუქტიულობის ნორმატივების ცოდნა. ეს ნორმატივები პოტენციურად ალტერვილობის ტიპით განისაზღვრება, თუმცა პრაქტიკულად ოპერატორები ხშირად სრულად არ იყენებენ მათ შესაძლებლობს, რაც განპირობებულია ტრენინგის ნაკლებობით ან ორგანიზაციაში არსებული ხარვეზებით. ამიტომ საჭიროა რეალური პროდუქტიულობის ნორმატივის გამოთვლა, რაც გამოცდილების საფუძველზე უნდა მოხდეს.

8. რესურსების შერჩევა პროექტის კონტექსტთან კავშირში

რესურსების შერჩევისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი ასპექტები:

- პროექტის განხორციელებაში მოსახლეობის ჩართვის სასურველი ხარისხი. პრინციპში, შესაძლოა წყლის ჭების ამოთხრა ადამიანების მონაწილეობის გარეშე უფრო ეფექტიანი იყოს, მაგრამ იგრძნობენ კი ისინი შემდგომში მისი მომსახურების პასუხისმგებლობას? შეიძენენ ორგანიზაციულ უნარ-ჩვევებს, რაც ხელს შეუწყობდა თვითდაჯერებულობის ხარისხის გაზრდას?
- სხვა არსებული პოლიტიკის გამოყენება, მაგალითად ადგილობრივი მენარმეების ხელშეწყობასთან დაკავშირებით. ასეთ შემთხვევაში ლოგიკური იქნებოდა ადგილობრივი მენარმეებისთვის, სულ მცირე, უცხოური კომპანიების თანაბარი შესაძლებლობების მიცემა. ეს გულისხმობს ტენდერის დოკუმენტაციის სიცხადეს და ხელმისაწვდომობას, სამუშაოების დაყოფას უფრო მცირე მასშტაბის პაკეტებად, რომელთა მართვაც არ გაუჭირდებათ ადგილობრივ მენარმეებს და ა.შ. თავის როლს ასრულებს ტექნოლოგიის და ადმინისტრაციული პროცედურების არჩევანი. თუ ის, რაზეც მოთხოვნა არსებობს ადგილობრივად ხელმისაწვდომი არ არის, თქვენ უნებლიედ გამოირიცხავთ ადგილობრივი რესურსების გამოყენებას.
- პროექტის ინსტიტუციონალიზაცია და სიმტკიცე (გამძლეობა, მდგრადობა). იქნება თუ არა პროექტის შემდგომი ბედი უზრუნველყოფილი მას შემდეგ, რაც მას დონორი ორგანიზაციები დატოვებენ, იმ შემთხვევაში, თუ შერჩეული რესურსები დიდ დანახარჯებს მოითხოვს ადგილობრივი განვითარების ხელისუფლებისთვის ან სამიზნე პოპულაციისთვის?

საჭირო რესურსების განსაზღვრისათვის ცხრილის მაგალითი

| საქმიანობა | საქმიანობის ერთეული | საქმიანობების რიცხვი | რესურსი | რესურსის ერთეული | ნორმატივი | რესურსის რ-ბა | პერი-ოდი | რ-ბა დროში |
|------------|---------------------|----------------------|---------|------------------|-----------|---------------|----------|------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

მოცემული ცხრილი განსაზღვრავს სპეციფიკური საქმიანობისათვის საჭირო რესურსების რაოდენობას დროის იმ გარკვეულ პერიოდში, რომელიც განკუთვნილია მის განსახორციელებლად.

მაგალითად, საგზაო საშუალების პროექტის შემთხვევაში ცხრილს შეიძლება შემდეგი სახე ჰქონდეს:

| საქმიანობა | საგზაო სამუშაოები |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| საქმიანობის ერთეული | კმ (განზომილება, რომლითაც ხასიათდება საქმიანობა) |
| საქმიანობის საერთო რაოდენობა | 50 (კმ) |
| რესურსი | არაპროფესიონალი მუშახელი (გამოყენებული რესურსის ტიპი) |
| რესურსის ერთეული | კაც-თვე (განზომილება, რომელიც გამოიყენება რესურსის დასახასიათებლად) |
| ნორმატივი | 10 კაც-თვე/კმ (პასუხს სცემს მთავარ |
| რესურსების საერთო რაოდენობა | კითხვას: “რესურსის რამდენი ერთეულია საჭირო საქმიანობის ერთი ერთეულის შესასრულებლად?”; ჩვენს შემთხვევაში: “რამდენი კაც-თვეა საჭირო ერთ კილომეტრზე საგზაო სამუშაოების შესასრულებლად?) |
| დროის მონაკვეთი | 50 X 10 კაც-თვე (ნორმატივისა და საქმიანობის რაოდენობის ნამრავლი) |
| საჭირო რესურსების მთლიანი რაოდენობა | |

9. რამდენიმე დასკვნითი მითითება

რესურსების განაწილების ცხრილის შევსება რეკომენდებულია ცალკეული მიზნის მიხედვით, სადაც განისაზღვრება ყველა განსახორციელებელი საქმიანობა დროში თანმიმდევრობის მიხედვით და თითოეული მათგანისთვის მითითებული იქნება საჭირო რესურსები და ინვესტიციები.

ცხრილში ორი რიგის დამატებით შესაძლებელია ერთი მიზნისთვის (ერთი საქმიანობისთვისაც კი) სხვადასხვა სცენარის შემუშავება განსხვავებული რესურსებით. ერთ რიგში მითითებული იქნება რესურსის ერთეულის ფასი, მეორეში კი – საერთო ღირებულება (რომელიც = ერთეულის ფასი გამრავლებული რესურსების საერთო რაოდენობაზე). ეს სხვადასხვა სცენარის მიხედვით დანახარჯების შედარების საშუალებას მოგცემთ.

დასასრულს, თქვენ შეგიძლიათ გადააჭვავოთ შემატყმებელ ცხრილში მოცემული ყველა რესურსი, დონორული სააგენტოების მიერ ბიუჯეტის ფორმატთან დაკავშირებით შემოთავაზებული ინსტრუქციების თანახმად, შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

| ხელფასი | |
|----------------------------------|--------------------------|
| ეროვნული შტატი | ... კაც-თვე |
| ექსპატრიული შტატი | ... კაც-თვე |
| დამატებითი მოკლევადიანი მუშახელი | ... კაც-თვე... |
| კაპიტალური ინვესტიციები | |
| შენობები | ... კუბური მეტრი |
| გზები | ... კმ |
| აღჭურვილობა | |
| ტრაქტორები | ... ერთეული |
| სატვირთო მანქანები | ... ერთეული |
| და ა.შ. | |
| მიმდინარე ხარჯები | |
| სასუქი | ... ტონარა (Xკგ ან ტონა) |
| და ა.შ. | |
| ინსტრუმენტები | |
| სახელოსნოს იარაღები | ... ნაკრები |
| და ა.შ. | |
| ტრენინგები | ... მონაწილე-დღე |
| და ა.შ. | |

რესურსების განაწილების ძირითადი სია

| საქმიანობის კოდი | დაგეგმილი საქმიანობა | | | | |
|------------------|----------------------|-----------|-------------|-------|-----|
| საჭირო რესურსები | ერთეული | რაოდენობა | დაფინანსება | გეგმა | დრო |
| 001 | საქმიანობა ... | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 002 | საქმიანობა | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი
ოთარ ჩხეიძის #5 თბილისი 0177, საქართველო
(995 32) 2 20 67 74/75

www.ctc.org.ge

ctc@ctc.org.ge