

საქართველოს კომპანიების მაგალითზე სივრული პროექტების მოქნილი ეჯაილ მიდგომით მართვის გამოცდილების SWOT ანალიზი

რეზიუმე

მარია ლლონტი

სტუდ-ს მაგისტრი

ამ სტატიაში წამყვანი ქართული ფინანსური ინსტიტუტის თიბისი ბანკის შემთხვევის ანალიზის საფუძველზე ჩვენ განვიხილავთ ეჯაილ მიდგომით პროექტების მართვის გამოცდილებას, რომელიც ორგანიზაციის ციფრული ტრანსფორმაციის, ორგანიზაციული კულტურის და სტრუქტურის გარდაქმნის პირობებში ხორციელდება.

რაც შეეხება შედარებით ვიწრო მასშტაბით ეჯაილ მიდგომების გამოყენების გამოცდილებას საქართველოში ამის დემონსტრირებისთვის შერჩეულ იქნენ კომპანიები, რომელთა უფლებამოსილ პირებთან ინტერვიუს გზით გაზიარდა გამოცდილება და შესაძლებელი გახდა დასკვნის გაკეთება თუ რა არის ეჯაილ მიდგომით პროექტების მართვის უპირობო სუსტი, ძლიერი მხარეები, შესაძლებლობები და რისკები, რომელიც საერთოა კომპანიისთვის განურჩევლად იმისა თუ რა მასშტაბით ხდება კომპანიაში ეჯაილის რეალიზება. ასევე საშუალება მოგვეცა გვეჩვენა ის დამატებითი რისკები, რასაც ეჯაილ მიდგომის კომპანიაში არასრულად, ანუ მხოლოდ ცალკეულ ინიციატივებში ან განყოფილებებში რეალიზებას შეიძლება მოყვეს.

კვლევაში მონაწილეობდნენ ციფრულ პროექტებში ეჯაილ მიდგომების სხვადასხვა მასშტაბით გამოყენების გამოცდილების მქონე სამი კომპანიის შესაბამისი მიმართულების უფლებამოსილი ხელმძღვანელები და წარმომადგენლები.

კვლევის შედეგები 6 კატეგორიაში გაერთიანებული ძირითადი გამოწვევების მატრიცაში არის შეჯამებული, რის საფუძველზეც გაკეთებულია შესაბამისი დასვნა

საკვანძო სიტყვები: ეჯაილი, მოქნილი მართვა, მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა,

რა, ეჯაილ პროექტების მართვა, ჰოლოქრისი, სქრამი, კანბანი, სპოტიფაის სამუშაო ჩარჩო

ძირითადი ტექსტი

კვლევა:

ქართულ და უცხოურ კომპანიებში ეჯაილ მიდგომის პრაქტიკული გამოყენება სხვადასხვა მასშტაბით ხდება: ცალკეულ პროექტებში, აიტი განყოფილების ყველა პროექტში, ორგანიზაციის მართვის დონეზე. კვლევის მთავარი მიზანი და ამოცანა იყო გაგვეჩვენა სულ რაღაც 2 წლიანი გამოცდილების საფუძველზე ფართო მასშტაბით ორგანიზაციაში ეჯაილ მიდგომების გამოყენების გამოცდილების მქონე ერთ-ერთი პირველი კომპანიების შტო ანალიზი, რისთვისაც შეირჩა 3 ქართული კომპანია: ციფრული ბანკი სფეისი, ონლაინ თამაშების კომპანია აჭარაბეთი, სს ლიბერთი ბანკი.

ზემოთ აღნიშნულ კომპანიებში პრაქტიკული გამოცდილების კვლევა განხორციელდა პროექტების მართვის ოფისის ხელმძღვანელებთან, გენერალურ დირექტორებთან და აიტი პროექტების წარმატებაზე პასუხისმგებელ მართვის მაღალი რგოლის წარმომადგენელ ექსპერტებთან SWOT ანალიზის ფორმატში ინტერვიუს გზით.

სფეისის გენერალურ დირექტორთან ბატონ ლაშა გურგენიძესთან ინტერვიუში მან განმარტა ტრადიციული პროექტების მართვაში თავისი 10 წლიანი გამოცდილების დაკვირვება და ის თუ რატომ აირჩია სფეისმა ორგანიზაციულ დონეზე ეჯაილ მართვის მიდგომები არა მხოლოდ პროექტებში, არამედ სრულად კომპანიაში.

ტრადიციული მიდგომით პროექტების მართვის დროს „დაგეგმვას დიდი ჯაფა სჭირდება

მარია ლლონგი

და კონცენტრირდები არა იმაზე თუ რა გააკეთო, არამედ იმაზე თუ როგორ უნდა გააკეთო. ძვირადღირებული დაგეგმვის შრომატევადი სამუშაოს გაწევის შემდეგ, გეგმას დააბეჭდონ ფურცელზე და ცვლილებისადმი მიძღვნილი ბუნებრივად არის ძალიან შემცირებული. გვიანი ცვლილების ხარჯი არის ძალიან მაღალი,

დაგეგმვის „ბუღალტერია“ ბლოკავს ნოვაციურობას, რადგან უპირატესია იმაზე ფიქრი თუ როგორ გაკეთდეს ვიდრე რა“

სფეისის 2 წლიანი გამოცდილების დაკვირვებების შეჯამება ეჯაილ მიდგომით პროექტების მართვის მიმართ მოცემულია SWOT ანალიზის ფორმატით ცხრილში 1.

უჯაილ მიდგომის ძლიერი მხარეები	უჯაილ მიდგომის სუსტი მხარეები
• კომპერციული ბენეფიტი არის ის რომ რისკებს ამცირებს გამჭვირვალობა. თუ ნათლად ხედავ განვითარებას და აფასებ ბევრად უკეთესად შეიძლება კამპანიების დაგეგმვა • თვითონ პროდაქტ ბექლოგი ბევრად უფრო მარტივია ტექნიკურად და ბევრად ნაკლებ ხარჯს მოითხოვს, რადგან მარტივად შეგიძლია ბიზნეს პროორიტეტების გადახედვა. თუ მოგივა იდეა და გინდა მალე გავიდეს ბევრად უფრო მარტივად შეგიძლია ჩასვლა განვითარების გეგმაში და ეს სიმარტივე ძალიან ხელს წყვეტს კომპანიის ინოვაციურობას და იმას, რომ პროდაქტ ონერმა სწრაფი გადაწყვეტილება მიიღოს პრიორიტეტიზაციაზე. • თანამშრომლები არიან არა თავის კონკრეტულ ნაწილზე პასუხისმგებელი არამედ ბიზნეს შედეგებზე. გუნდის წევრის ორიენტირი შეიცვალა ტექნიკურიდან ბიზნესზე.	• 1 გუნდის დონეზე ერთ პროექტში მომუშავე პრინციპების ეფექტურობა მასშტაბურად რამდენიმე გუნდის ჩართულობის შემდეგ იკლებს. როცა მასშტაბი გემატება და ხალხის რაოდენობა გეზრდება, ამ ზრდის პროცესში რისკების რაოდენობა იზრდება. პრაქტიკულად ეს ნიშნავს, მაგალითად, რომ ეჯაილ პრინციპებზე მომუშავე გუნდისთვის დოკუმენტაცია კი მნიშვნელოვანია მაგრამ თავიდანვე მეორეხარისხოვანი ხდება. ეს ყველაფერი მუშაობს, სანამ დაგეგმატება 20 ახალი დეველოპერი, რომელიც უნდა ჩაერთოს და აღმოჩნდება რომ ეს ცოდნა ვილაციის თავშია და ეს ვილაცა დაკავებულია. • ერთის მხრივ ტრადიციული, დაგეგმვაზე ორიენტირებული პროექტების მართვის თანმიმდევრული ე.წ. ჩანჩქერული მიდგომის გამოყენების გამოცდილებაზე დაკვირვებით ვამბობდით რომ ძალიან ხარჯიანი პროცესები და მეთოდებია ტრადიციულ მიდგომაში, მაგრამ თუ ეს არ გაქვს პროექტების მთლიანი პორტფელის აწყობა რთულდება აქაც დიდი აცდება ექნება ბიზნესს პორტფელის დონეზე და თუ კარგად არ იმართება პორტფელის დონეზე გამჭვირვალობის გაზრდა იქნება რთული.
მოლოდინები უჯაილის მიმართ	რისკები
• ეჯაილიდან რაც შეგვაძლებინებს არის ის რომ გვექნება მზაობა და კონტროლირება ცვლილებების. არ შეიძლება ცვლილებები აკეთო ვისაც რა მოუნდება, თუ მზაობა არ გაქვს რომ კარგ ცვლილებას გააკეთებ და ეს არ არის შენი ბუნებრივი მდგომარეობა. კონტროლირება ნიშნავს რომ ეჯაილ მიდგომით მაღალი ჩართულობა არის ის მოლოდინი, რომ ცვლილებებზე სწრაფი ადაპტაციისთვის ყველა საჭირო ადამიანის ჩართულობა იყოს და რეალური დელეგირება ქონდეს პროდაქტ ოუნერს და ეჯაილ მომსახურე ლიდერს.	• ხალხის გადაწყვეტილების რისკებიც არის, შეიძლება იმდენად ჩაერთონ თანამშრომლები დასახული მიზნის მისაღწევად პასუხისმგებლობასა და გუნდურ მუშაობაში, რომ მაღალი მოტივაციით მუშაობამ მათი გადაწყვეტილება კი გამოიწვიოს. • რისკია ასევე, რომ რამდენად მზად არიან გუნდური პასუხისმგებლობის აღებისთვის, მსმენია ზოგჯერ, რომ უთქვამთ მირჩევნია ძველში დაგებულ დედა PM დამსდევდეს მათრახით. • გუნდების პროდუქტიულობის ოპტიმიზაცია და მონიტორინგი მასშტაბის დროს და ეს ეჯაილ ევანგელისტების გარეშე შეუძლებელია და არის რისკი რომ საშუალო პროდუქტიულობა შემცირდეს.

ონლიან გასართობი პორტალი აჭარაბეთი არის მეორე ქართულ კომპანია, რომლის გამოცდილების გაზიარებაც მოხდა ჩვენი კვლევის მიზნებისთვის, სტრუქტურულად ეჯაილის მასშტაბი კომპანიაში ვრცელდება ყველა ტექნიკურ პროექტში, რომელიც ინფორმაციული ტექნოლოგიების განყოფილების მიერ იმართება და ამავე განყოფილებაში არიან სქრამ მასთერები. გარკვეულ პროექტებში მარკეტინგის თანამშრომლებიც პროექტის გუნდის წევრები არიან ნაწილში კი დაინტერესებული მხარეების როლში კვლავ თავის ფუნქციონალურ ერთეულებში არიან გადაწეული.

აჭარაბეთის ინფორმაციული ტექნოლოგიების განყოფილების ხელმძღვანელთან ბატონ მიხეილ ფერაქესთან ინტერვიუს დროს კითვაზე თუ რამ უბიძგა კომპანიას ტრადიციული მიდგომა ეჯაილ მიდგომით შეეცვალა

პასუხი იყო შემდეგი: სხვადასხვა განყოფილებებში გაფანტული ხალხი და ხანგრძლივი პროცესი. მომხმარებელი ვერ დაგეგმავდა და მნიშვნელოვანი იყო, რომ გუნდში მოიყარა თავი ყველა საჭიროკომპეტენციამ.

როგორც ბატონმა მიხეილმა განმარტა ამაჟამად ეჯაილ გუნდებისთვის დასახული მიზნები უფრო პროცესზე ორიენტირებულია, როგორცაა მაგალითად: დაგეგმილიდან შესრულების პროცენტული წილი, პროექტის შინაარსის ცვლილების შემცირება, ვერსიის ხარვეზების რაოდენობა და ამაჟამად კომპანია უფრო ღირებულებაზე ორიენტირებული მიზნების დასახვაზე ზრუნავს როგორცაა ბაზარზე გამოშვების სიხშირე და დროის პერიოდი, თანამშრომელთა ბედნიერების ინდექსი, მომხმარებლის კმაყოფილება და სხვა.

კომპანია იყენებს პროექტების პორტფელის

საქართველოს ეკონომიკური პრობლემები

სამართაგად კვარტალურ დაგეგმვას. კვარტალის შუაში იწყება ბეთებზე ფიქრი და გუნდების ლიდერები მუშაობენ დაინტერესებულ მხარეებთან, რათა ბეთები ტრანსფორმირდეს გუნდის ამოცანებად. კომპანიაში სპეციალურად ამ პროცესის გამჭვირვალობისთვის შექმნილია პლატფორმა AHA, სადაც გუნდების ლიდერები მოტივირებას უკეთებენ დაინტერ-

ესებულ მხარეებს, რომ დაიწყოს იდეების რეგისტრაცია განხილვა, შეფასება და კვარტლის პრიორიტეტებში გათვალისწინება.

აჭარაბეთის 1,5 წლიანი გამოცდილების დაკვირვებების შეჯამება ეჯაილ მიდგომით პროექტების მართვის მიმართ მოცემულია SWOT ანალიზის ფორმატით ცხრილში 3

ეჯაილ მიდგომის ძლიერი მხარეები	ეჯაილ მიდგომის სუსტი მხარეები
● გუნდი თვითონ ხვდება რა ტიპის კომპეტენცია და რესურსი აკლია და თვითონვე იწყებს ამ რესურსის მოძიებას და თვითონ შეყავს თავის გუნდში ახალი კადრი რომელიც მას სჭირდება და ესეც მაქსიმალურად ამცირებს კადრების განყოფილების და უფროსის შერჩეული კადრის გუნდში ინტეგრაციის რისკებს. ● იქიდან გამომდინარე რომ მთელს პროცესს ძალიან მარტივად ხედავს ბიზნესი და ბიზნესმა დაინახა + დააფასა თავისი თანამშრომელი, ბუნებრივად ნდობა გაცილებით იზრდება და ეს ხელს უწყობს მოტივაციას	● მოკლე მიზნები და რადგან წინასწარი მოლოდინები არ გავქვს მთავარია ამ ინკრემენტული აზროვნების პროცესით იარაღ
შესაძლებლობები/მოლოდინები	რისკები
● ძალიან მნიშვნელოვანია ინსპექტირების დაკვირვების აღმოჩენის და აღმოფხვრის ციკლი, რაც უზრუნველყოფს, რომ ინფორმაციის ბრუნვაკონკრეტული მიზნის ფარგლებში იყოს მოკლე ● თვითორგანიზება ძალიან დიდი უპირატესობაა, რადგან პასუხისმგებლობა იზრდება და ადამიანებს გაცილებით მეტი მოტივაცია აქვთ, რომ თვითონვე იპოვონ და თვითონვე გაასწორონ ეს შემთხვევები რის გამოც სწრაფად ხდება გაუმჯობესებები	● ყველაზე დიდი რისკი არის ის, რომ ეჯაილი არის ფილოსოფია ეს არის აზროვნების ფორმა და თუ ვერ გაიზარე და უბრალოდ სახელმძღვანელოს მიხედვით ტექნიკურად დაიწყე ამის გაკეთება და ამ პროცესის დალაგებას მიუღე თანმიმდევრული ტრადიციული პროექტის მართვის მიდგომით. ისეთი პრობლემების წინაშე შეიძლება დადგე რომ ვერ გამოასწორო. მაგალითად იგივე ხალხის გაბეგრება ანუ თითოეულ გუნდში შესაბამისი კომპეტენციის ადამიანების სრული განაკვეთით თავიდანვე ჩასმის ნაცვლად აჭარბეთმა თავიდან გაზიარებული რესურსებით დაიწყო და მერე ორგანიზაციად შეიყვანა სათითაო დამოუკიდებელი კომპეტენცია გუნდებში ● ინკრემენტულად ეჯაილ პროცესების დანერგვას დიდი დრო დასჭირდება და შეიძლება ორგანიზაციამ უკან დაიხიოს. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სწორად იყოს მიწოდებული პროდაქტ ოუნერის როლი კომპანიაში. ამის სწორი გაგების გარეშე და შესაბამისი ლეგიტიმაციის მიცემის გარეშე ძალიან ბევრ პრობლემას აწყდება კომპანია და პროექტის მენეჯერობასა და პროდაქტ ოუნერობას შორის შუაშია გაჭყდებული პროდაქტ ოუნერისთვის ეს დიდი სტრესია. დასტრესილი ლიდერი კი გუნდშიც სტრესულ ვითარებას ქმნის ● ეჯაილი ან მოდის ზევიდან ან ქვევიდან, ჯობს მოდიოდეს ქვევიდან, მართალია უფრო მეტი ბრძოლა მოუწევს კომპანიას, მაგრამ უფრო ბუნებრივია. CEO-ს დონეზე ეჯაილის მხარდაჭერის უპირატესობა არის ის, რომ რაც არ უნდა იწვალოს კომპანიამ მაინც გაივლის ეჯაილის ათვისების რთულ გზას მენეჯერების მხარდაჭერით ● როცა PO-ს აქვს ლეგიტიმაცია და ეს არ არის როლი, შესაბამისად გუნდში კონსენსუსის გზით მართვა მცირდება, ზარალდება საბოლოო პროდუქტი და მომსოარებელი ● იდეალურია სქრამ მასტერი, რომელსაც ერთი გუნდი ყავს. სხვა შემთხვევაში, როცა მრავალი გუნდის სქრამ მასტერობა უწევს ხდება ეჯაილის ევანგელისტ/გიდი. სქრამ მასტერთან ერთი-ერთზე შეხვედრები ძალიან მნიშვნელოვანია და გუნდის რეტროსპექტივების გარდა, ინდივიდების პოზიციებია მნიშვნელოვანი საბოლოო ჯამში რომ მომხმარებელი იყოს კმაყოფილი. იდეალურია სქრამ მასტერი ვისაც 1 გუნდის მართვა შეუძლია ● ვალიდაციაში ნაკლები და ბიოროკრატია ნაკლები და გეჭონდეს სწორი საზომები რამდენად გვაახლოებს მიზანმდგ ● არ უნდა შეგეშინდეს ექსპერიმენტებს თუმცა მთლიანად ექსპერიმენტებს ვერ გააკეთებ და სწორი ბალანსი გაკეთებასა და ექსპერიმენტს შორის.

მარია ლლონგი

ლიბერტი ბანკის შემთხვევის გაანალიზება ეჭაილ მართვის კონტექტში საინტერესოა იმ ნაწილში, რომ პროექტების მართვის ხელმძღვანელთან ინტერვიუს დროს გამოიკვეთა ორგანიზაციაში მხოლოდ ცალკეულ პროექტებში ეჭაილ მიდგომის დანერგვით რეალურად რამდენად მართლდება ეჭაილ მიდგომის მიმართ მოლოდინი.

როგორც აღვნიშნეთ ლიბერტი ბანკ-

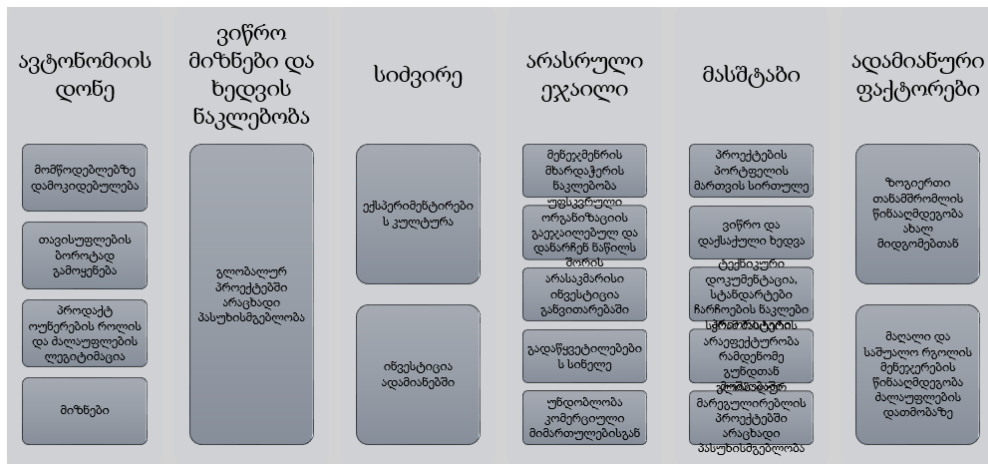
ის გამოცდილება არის ის შემთხვევა, როდესაც მხოლოდ რამდენიმე ცალკეული პროექტის ეჭაილ მიდგომით მართვა გადაწყვიტა ორგანიზაციამ ისე რომ რეალური პროდუქტ ოვნერების ლეგიტიმაცია, ორგანიზაციის კულტურის დონეზე გააზრება არ მომხდარა და არც ინვესტიცია ჩადებულა ორგანიზაციაში ამ კუთხით ცნობიერების ამაღლების საქმეში.

ეჭაილ მიდგომის კლიური მხარეები	ეჭაილ მიდგომის სუსტი მხარეები
- გუნდურობა გაიზარდა, კომერციულ და ტექნიკურ მიმართულებას უკეთ ესმოდათ ერთმანეთის ეჭაილ პროექტში. - გამჭვირვალობა და უკეთესად მართული მოლოდინები - ბიზნესის წრემომადგენლები ხედავდნენ რა კეთდება როდის კეთდება და რა პროგრესია. ცდილობდნენ რასაც დაგეგმავდნენ ის მიეღოთ და არა ის რომ გზად ხუდ ცვლილებები ყოფილიყო.	- მიმდინრე მოდელში ტრენინგებზე და ორგანიზაციულ დონეზე კომუნიკაციის დეფიციტის გამო თანამშრომლებს არ ესმოდათ რა იყო ეჭაილი, როგორ მუშაობს. პროექტის შეფასება ხდებოდა არასწორი - გადაწყვეტილების დელეგირების ნაკლებობა პროდუქტ ოვნერზე იწვევდა მაინც დაგვიანებულ გადაწყვეტილებებს, რადგან დეტალების დაზუსტება ზედა რგოლის შენეუერებთან ხდებოდა და მეტ დროს მოითხოვდა, - ასევე იმის გამო პროდაქტ ოვნერს უარის თქმის ძალაუფლება არ ქონდა ეჭაილ პროექტში ცვლილებები ძალიან ხშირი იყო. ხშირი ცვლილებები კი გუნდის მოტივაციაზე უარყოფითად აისახებოდა და დეფოკუსაციას იწვევდა
შესაძლებლობები	რისკები
	- შეიძლება შენ გამოიყენო ეჭაილ მიდგომა პროექტში და ორგანიზაციამ ვერ აგიწიოს ფეხი, გგონია რომ მიდიხარ და ვერ მიდიხარ. მუდმივი განვითარება გჭირდება. მართალია ცვლილებებზე მორგებაა ეჭაილი, მაგრამ თვითონ სპრინტის შიგნითაც იცვლება რადგან ორგანიზაციაში არ არის ერთმანერი გააზრება. - ქაოტური მართვისას თავის დროზე ბიზნესი ამოდიოდა აიტის განყოფილების ხართულზე და ხედავდა რა კეთდებოდა, მაგრამ ამჟამად ბიზნესი ვერ ხედავს და უფრო მეტად იჩენს უნდობლობას.

დასკვნა

დასკვნის სახით ჩენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები შეგვიძლია შევაჯამოთ 6 კატეგორიაში გაერთიანებული იმ მთავარი გა-

მოწვევების და შესაძლებლობების სახით, რომელიც თანამედროვე ეჭაილ მიდგომის გამოკითხულ ქართულ კომპანიებში გამოყენების ანალიზმა გვაჩვენა.



საქართველოს ეკონომიკური პრობლემები

ასევე დაკვირვებით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ 5 უმთავრესი ელემენტი ორგანიზაციულ დონეზე, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს ციფრული პროექტების ეჭაილ მიდგომით მართვას არის შემდეგი.

- სტრატეგია,
- სტრუქტურა,
- ადამიანები,
- პროცესი
- ტექნოლოგია.

ეჭაილ პროექტების და ორგანიზაციების ლიდერები მართვაში ე.წ მომსახურე ლიდერის და ქოუჩის მიდგომის ეფექტურობას იზიარებენ. ეჭაილ ორგანიზაციაში გუნდებს და შუა რგო-

ლის მენეჯერებს მეწარმის ფუნქცია აკისრიათ და კითხვაზე „როგორ?“ დამოუკიდებლად ცდილობენ პასუხის პოვნას, ხოლო კითხვაზე „რა?“ თანამშრომლობენ მაღალი რგოლის მენეჯერებთან. ეჭაილის სრული ეფექტურობისათვის მნიშვნელოვანია, რომ პროექტულ გუნდს რაც შეიძლება ნაკლები დამოკიდებულება ქონდეს სხვა ერთეულებთან. მიუხედავად იმისა რომ ზოგიერთი პროექტი შეიძლება არ იყოს სრულად ეჭაილი პროექტი შეიძლება დაიყოს პატარა ნაწილებად და მოქნილი მიდგომა გამოყენებულ იქნეს პროექტის იმ ნაწილში სადაც ამის მეტი შესაძლებლობაა.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum Creators. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
2. რ. აბულაძე, მ. ვეშაგური „ ციფრული ევოლუცია ფინანსურ სექტორში: ვინტეჯი. (2016). ჟურნალი ეკონომიკა და ბიზნესი: ტ. IX, ო2. გვ.161
3. Robert K. Wisotski - wigni Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme 8th Edition, John Wiley and Sons Inc 2019
4. Anderson, D. & Ackerman Anderson, L.S., 2001. Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders D. Bradford et al., eds., San Francisco: Jossey- Bass/Pfeiffer.
5. Pink, Daniel H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York, NY: Riverhead Books, 2011.
6. Pierce, J.L. & Delbecq, A.L., 1977. Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. Academy of management review. Academy of Management, 2(1), pp.27–37.
7. Brian Robertson – Holacracy, The New Management System for a Rapidly Changing World, Henry Holt and Company New York, 2017

SWOT analysis of digital projects management experience with flexible EJail approach on the example of Georgian companies

*Maria Glonti, Master's student
Georgian Technical University*

Summary

In this article, based on the experience of leading financial institution TBC Bank case analysis, we discuss the experience of project management with the Agile approach, which is carried out in the conditions of digital transformation of the organizational culture and structure.

As for the experience of using relatively small scale agile approaches in Georgia, to demonstrate this, candidates from Georgia and international companies were selected, whose experience was shared through interviews with authorized persons and it was possible to conclude what are the unconditional weaknesses, strengths, opportunities and risks, which is common for the company regardless of the scale to which the agile is realized in the company. We have an opportunity us to see the additional risks that could occur in case of applying agile approaches only selectively and not systematically, i.e. only in individual initiatives or departments.

The study involved authorized executives and representatives of three companies with respect to the experience of using agile approaches in digital projects at different scales.