

*Мельник Анна,*

кандидат педагогічних наук, старший викладач  
кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій  
Житомирський державний університет імені Івана Франка

## **ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В ІТ-ПРОЕКТАХ: МІЖ КОМАНДАМИ, КЛІЄНТАМИ ТА СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

Ефективне керування проектами вимагає не лише стратегій та термінів, але й успішної взаємодії між учасниками. Комунікація виявляється ключовим елементом в цьому процесі. Це не лише рутинні дії, але і важлива складова, що надає проекту життєвої сили та динаміки. Комунікація виступає як мистецтво комунікацій, яке піднімає команду на новий рівень співпраці та сприяє досягненню успіху, навіть у найскладніших завданнях [1]. Вона допомагає забезпечити чітке розуміння цілей проекту, злагоджену роботу команди, своєчасне виконання завдань та задоволення потреб клієнтів та стейкхолдерів.

В умовах динамічного розвитку ІТ-індустрії та зростаючої складності проєктів, питання ефективної комунікації стає все більш актуальним.

В ІТ-проєктах для ефективної координації та співпраці між зацікавленими сторонами використовується широкий спектр методів комунікації:

### 1. Усні комунікації:

- Зустрічі: Цей метод передбачає особисте спілкування членів команди для обговорення проблем, прийняття рішень та оновлення статусу проєкту.
- Телефонні розмови: Корисні для коротких обговорень, швидкого вирішення проблем та надання оновлень.
- Відеоконференції: Забезпечують візуальне спілкування, що може бути особливо цінним для віддалених команд або для обговорень, які потребують невербальних сигналів.

### 2. Письмова комунікація:

- Електронні листи: Найпоширеніший спосіб обміну інформацією, документами та оновленнями в проекті.
- Звіти про хід виконання: Офіційні документи, що надають опис прогресу проекту, виявлені проблеми та плани на майбутнє.
- Документація проекту: Включає технічні специфікації, керівництва користувача та інші документи, що описують проект та його функціональні можливості.
- Системи відстеження помилок: Використовуються для запису, відстеження та вирішення проблем, що виникають під час розробки.
- Інструменти спільної роботи: Онлайн-платформи, що дозволяють членам команди спільно працювати над документами, календарями та списками завдань.

### 3. Невербальна комунікація:

- Мова тіла: Візуальні сигнали, такі як постава, міміка та жести, які можуть передавати додаткову інформацію або емоції.
- Візуальні інструменти: Схеми, діаграми та графіки, що використовуються для представлення даних та ідей у наочному форматі.

Ефективна комунікація в IT-проектах залежить від вибору найкращого каналу для конкретної ситуації. Фактори, які слід враховувати при виборі каналу, включають:

- Мета спілкування: Чи потрібно надати інформацію, прийняти рішення, чи вирішити проблему?
- Аудиторія: Хто отримає повідомлення?
- Терміновість: Наскільки швидко потрібна відповідь?
- Складність інформації: Наскільки детальною та нюансованою має бути інформація?
- Наявні інструменти: Які інструменти та технології доступні для використання?

Важливо також налагодити чіткі канали комунікації та протоколи, щоб забезпечити ефективну передачу інформації та зменшити ризик непорозумінь.

Окрім вищезазначених, у деяких ІТ-проектах також можуть використовуватися більш спеціалізовані методи комунікації, такі як:

- Скрам-зустрічі: Короткі щоденні зустрічі, які використовуються в методології Scrum для обговорення прогресу, проблем та наступних кроків [1].
- Огляди коду: Процес спільної роботи над кодом, де розробники надають один одному відгуки та вносять пропозиції щодо покращення.
- Постмортеми: Зустрічі, що проводяться після завершення проекту або етапу проекту для аналізу того, що пройшло добре, а що можна покращити в майбутньому [4].

В ІТ-проектах існують різні виклики комунікації, такі як різноманітність команд, змінність вимог клієнта та управління стейкхолдерами. Розподілені команди можуть стикатися з труднощами у спілкуванні через часові різниці та культурні відмінності. Змінність вимог клієнта може призвести до зміни пріоритетів та обсягу робіт, що вимагає постійного оновлення комунікації. Управління стейкхолдерами вимагає врахування інтересів та очікувань різних зацікавлених осіб. На різних стадіях проекту, аналітики, керівники та ІТ-спеціалісти нерідко стикаються з рядом викликів, таких як виконання завдань відповідно до встановлених термінів та обсягу бюджету, а також зі збором вичерпної інформації від замовника та її перетворенням у конкретні завдання для інших учасників команди[2].

Часто саме ефективна комунікація може зіграти ключову роль на будь-якій стадії проекту, оскільки вона сприяє оптимізації ключових процесів та передбачає виникнення складних ситуацій.

Одним із методів є використання стратегії зворотного логічного мислення, де кроки формуються з урахуванням остаточного результату. За таким підходом важливо мати здатність логічно роздумувати від кінцевого результату до початку, щоб послідовно або одночасно реагувати на ситуації. Іншим підходом є досягнення рівноваги Неша, де обидві сторони досягають консенсусу та задоволені результатом [2].

Часто невміння доносити свою думку та небажання йти назустріч можуть призвести до ескалацій — загострення і так непрості ситуації та посилення емоцій. Загалом, ескалація виникає, коли члени проєктної команди не можуть вирішити

проблему в рамках своїх обов'язків та повноважень і тому звертаються до керівництва для вирішення [2].

Існує два типи ескалації: функціональна та ієрархічна. У ієрархічній ескалації інформація щодо проблеми передається вертикально до вищого керівництва та пройде кілька етапів. Спочатку член команди повідомляє орган, який приймає рішення, про виниклу проблему. Важливо ретельно проаналізувати причини проблеми, її можливий вплив на проєкт та розглянути альтернативні методи вирішення, враховуючи всі переваги та недоліки. Під час презентації ситуації керівництву також потрібно вказати і протилежну точку зору колеги, щоб забезпечити об'єктивність. Менеджер, який розглядає проблему, має отримати перелік ризиків для проєкту та рекомендації щодо її вирішення. За професійних комунікаторів на IT-проєктах рекомендується вирішувати конфлікти без ескалацій та намагатися зрозуміти мотивацію іншої сторони. Якщо знайти спільну мову неможливо, слід чесно повідомити колегу про можливу ескалацію проблеми. Незалежно від складності ситуації, важливо зберігати професійність та бути готовим прийняти рішення керівництва, навіть якщо воно не відповідає вашим очікуванням. Після прийняття рішення керівництвом його варто проаналізувати та задокументувати висновки для подальшої комунікації з усіма стейкхолдерами та замовниками проєкту [2].

Функціональна ескалація в межах проєкту передбачає передачу інформації про проблему на горизонтальному рівні. Оптимальна стратегія в цьому випадку включає залучення всіх зацікавлених стейкхолдерів для обговорення ситуації, визначення шляхів вирішення, а також оцінку потенційних результатів і ризиків. Якщо прийняте рішення вимагає ескалації, сторони повинні чітко і аргументовано представити це. За стратегією ієрархічної ескалації після прийняття рішення керівництвом члени команди повинні зробити висновки та задокументувати їх. Для ефективного спілкування та досягнення спільних рішень з іншою стороною необхідно бути відкритим та готовим до консенсусу на основі взаємного довіри і чесності [2].

Наявність дружніх відносин у команді має позитивний вплив на весь проєкт, оскільки вони сприяють ефективній внутрішній взаємодії. У такій атмосфері

конструктивна зворотна зв'язок може сприяти досягненню спільного успішного результату. У випадку, якщо ескалація виникає з боку клієнта, важливо залишатися спокійним та професійно реагувати на ситуацію. У будь-якому випадку, краще всього проговорити її з тим, з ким вона виникла, та уникати її загострення. Дуже важливо запобігти переходу ситуації на публічний рівень, що може завдати шкоди обом сторонам [2].

Визначена проблема є кращою, ніж прихована конфліктна ситуація. Оскільки ми маємо інформацію про неї та відповідні точки непорозуміння, ми можемо відразу приступити до її вирішення. Іноді саме збільшення проблеми, тобто ескалація, може стати хорошим стимулом для її вирішення. Небажання поглиблювати конфлікт та конструктивна комунікація, а не критика, є ефективним інструментом для вирішення проблем на проєкті [2].

Для досягнення ефективної комунікації в ІТ-проєктах важливо встановлювати чіткі процедури та стандарти комунікації. Використання технологій, таких як системи управління відносинами з клієнтами (CRM) та інструменти спільної роботи, може полегшити комунікацію та забезпечити доступ до необхідної інформації. Розвиток навичок міжособистісної комунікації у членів команди та керівників проєктів також може сприяти покращенню комунікації в ІТ-проєктах. Найважливішими показниками комунікації із зацікавленими сторонами для ІТ проєктів є комунікаційний план, частота комунікацій, якість комунікацій, вплив комунікацій, комунікаційний зворотній зв'язок, інформаційна панель комунікацій.

Комунікаційний план — це документ, який визначає цілі, стратегії, методи, частоту та механізми зворотного зв'язку вашого комунікацій із зацікавленими сторонами. Він визначає, як відбуватиметься обмін інформацією всередині проєктної команди, самого проєкту та його зацікавленими сторонами. План містить чітко визначені методи, канали зв'язку та розклад обміну інформацією, а також встановлює цілі та визначає, яким чином будуть задоволені потреби зацікавлених сторін. Це допоможе визначити ключових зацікавлених сторін, їхні інформаційні потреби, канали, яким вони віддають перевагу, а також їхні ролі та обов'язки. План комунікацій проєкту також допоможе створити чіткі та послідовні повідомлення, уникнути непорозумінь і конфліктів, а також контролювати й оцінювати

ефективність комунікацій. План комунікації слід розробити на початку проекту та оновлювати за потреби протягом життєвого циклу проекту [5].

Основними компонентами, з яких складається план комунікацій є:

- Зацікавлені сторони (Stakeholders): ідентифікація всіх груп, що можуть бути зацікавлені проектом, та визначення їхніх потреб у спілкуванні та інформації.
- Цільова аудиторія: визначення цілей комунікацій і цільової аудиторії кожного виду повідомлень.
- Інформація: визначення ключових повідомлень та інформації, які мають бути передані зацікавленим сторонам у різні моменти часу проекту.
- Методи комунікації: вибір відповідних методів (зустрічі, електронна пошта, презентації) і каналів (внутрішні платформи, публічні заходи) для передачі повідомлень[1].

Частота комунікацій визначається кількістю взаємодій, зустрічей, звітів, електронних листів та інших форм комунікацій, які відбуваються протягом певного періоду часу, такого як тиждень, місяць або квартал. Цей показник є ключовим для оцінки налаштованості вашої комунікації з зацікавленими сторонами, а також для забезпечення збалансованості між наданням необхідної інформації та уникненням перевантаження інформацією. Частота комунікацій може змінюватися в залежності від фази проекту, складу зацікавлених сторін та обраного каналу зв'язку. Важливо дотримуватися збалансованої та відповідної частоти комунікацій, яка відповідає очікуванням та потребам аудиторії [5].

Якість комунікації вимірюється на те, наскільки ефективною є взаємодія із зацікавленими сторонами. Це можна оцінити за такими показниками, як ясність, точність, адекватність, своєчасність та повнота спілкування. Якість зв'язку допомагає переконатися, що передається достовірна інформація відповідним чином, у потрібний момент і відповідним особам. Крім того, якість комунікації може впливати на задоволеність зацікавлених сторін, рівень довіри та обмін зворотним зв'язком. Важливо прагнути до високої якості комунікації, використовуючи чітку та лаконічну мову, надаючи точні та актуальні дані, відповідаючи на запитання та проблеми зацікавлених сторін, а також швидко вирішуючи завдання та проблеми [5].

Вплив комунікації – це показник, який вимірює результати та переваги спілкування з зацікавленими сторонами. Його можна оцінити за допомогою таких показників, як обізнаність зацікавлених сторін, розуміння, залучення, підтримка та зворотній зв'язок. Вплив комунікації може допомогти продемонструвати цінність і внесок комунікації в цілі ІТ-проекту, результати та ефективність. Комунікаційний вплив також може допомогти визначити сфери покращення та можливості для подальшого спілкування та співпраці[5].

Комунікаційний зворотній зв'язок – це показник, який вимірює відповіді та реакції зацікавлених сторін на спілкування. Для його отримання можна використовувати різноманітні методи, такі як опитування, інтерв'ю, фокус-групи або онлайн-платформи. Комунікаційний зворотній зв'язок допомагає зрозуміти сприйняття, думки, переваги та пропозиції зацікавлених сторін стосовно вашого спілкування. Він також сприяє оцінці якості та впливу комунікації, виявленню прогалин, проблем та найкращих практик [5].

Інформаційна панель комунікацій - це інструмент, який відображає та узагальнює комунікацію з зацікавленими сторонами у візуальному та інтерактивному форматі. Вона допомагає відстежувати, контролювати та звітувати про ефективність спілкування та досягнення. Комунікаційна панель також служить засобом повідомлення про комунікаційні результати та досягнення зацікавленим сторонам та іншим аудиторіям. Вона має бути розроблена з урахуванням потреб проекту, його масштабів та складності, включаючи релевантні та значущі показники, зрозумілі діаграми і практичні та своєчасні пропозиції [5].

Успішні приклади практик ефективної комунікації включають встановлення регулярних зустрічей з командою та клієнтом для обговорення прогресу та вирішення проблем. Крім того, використання інструментів спільної роботи, таких як онлайн-дошки задач та документаційні системи, може сприяти ефективній комунікації в розподілених командах. Отже, ефективна комунікація в ІТ-проектах є ключовим фактором успіху.

### **Список використаних джерел та літератури**

1. Ефективність Scrum-зустрічей та планування спринтів

URL: <https://guildofmarketing.com/efektyvnist-scrum-zustrichei-planuvannia-spryntiv-daily-scrum-ta-retrospektyvy/>

2. Конструктивна комунікація на IT-проєкті: як не зіпсувати стосунки та досягти консенсусу? URL: <https://careers.epam.ua/blog/constructive-communication-on-an-it-project>

3. Методи та канали зв'язку в плані комунікацій проєкту. URL: <https://foxminded.ua/plan-komunikatsii-proiektu/>

4. THE VALUE OF A POST-MORTEM IN COMMUNICATIONS URL: <https://www.shiftcomm.com/thinking/value-post-mortem-communications>

5. What are the most important stakeholder communication metrics for facility projects? URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/what-most-important-stakeholder-communication-fkmeec>

УДК 331.108

*Мерзла Анастасія,*

здобувачка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальність 073 «Менеджмент»

*Пойта Ірина (науковий керівник),*

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, менеджменту,

маркетингу та готельно-ресторанної справи

Житомирський державний університет імені Івана Франка

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В Україні наразі існують виклики щодо рівня професіоналізму в області оцінки персоналу, як у теоретичному, так і в практичному плані. Не вдається забезпечити необхідної ефективності через недостатню компетентність у цій сфері, використання непов'язаних методів оцінки та недбале відношення до