

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ОСНОВІ AGILE-ПІДХОДІВ

ЗАДОРОЖНА Анна Володимирівна

доцент, кандидат фізико-математичних наук

доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9258-1679>

Анотація. У статті досліджуються питання застосування комунікацій в ІТ-сфері та поза нею. Проведено порівняльний аналіз традиційного та Agile-підходів, зазначено істотні відмінності між ними з точки зору комунікацій. Наголошено на перевагах та можливостях, які Agile-командам надають різні програмні додатки та сервіси для організації роботи. Розглянуто реальні приклади використання Agile у бізнесі поза ІТ-сферою, а також складності, які при цьому можуть виникати.

Ключові слова: *Agile Manifesto, ділові комунікації, Agile, Waterfall, Scrum, онлайн-комунікації, крос-функціональні команди, ІТ-галузь, Jira Software, бізнес.*

Постановка проблеми. В основі поняття комунікації лежить установа активного спілкування між учасниками взаємодії, причому визначальним є факт обміну інформацією між ними. Тут слід також брати до уваги, що лише одним обміном інформацією спілкування не обмежується. Воно може включати формування, уточнення та розвиток інформації. Значення комунікації в функціонуванні та здобутті певних досягнень для організації/бізнесу на ринку добре свого часу зазначив Т. А. Мерфі, голова правління General Motors: "...комунікації важливіші за все...ефективні комунікації можуть забезпечити і успіх, і невдачу або, принаймні, визначити ступінь успіху" [1]. Комунікації є важливими як для організації, так і для її працівників; як для прийняття рішень, так і для їх виконання. Загалом принципи комунікації

справедливі і для сфери ІТ. Разом з тим, слід мати на увазі, що потреби ринку обумовили потребу у певній їх трансформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню застосування Agile-менеджменту в управлінні проектами, механізмів успішності його функціонування, атрибутам гнучкого управління приділено працю [1], трансформацію ролі проектного менеджера в Agile [2]. Проте, на нашу думку, питанням ділових комунікацій з погляду Agile-менеджменту, їх відмінностям від традиційних комунікацій, використанню сучасних програмних засобів для контролю за ходом виконання проектів не було приділено належної уваги. Крім того, зроблені в праці [3] спроби поєднати гнучкий підхід та стратегічне управління для керування роботою організацій мали

початковий характер, через що постає потреба більш ґрунтовного вивчення питання ділових комунікацій із застосуванням гнучких підходів для різних сфер діяльності.

Мета статті. Дослідження ролі ділових комунікацій у функціонуванні бізнесу, їх встановленні, підтриманні та розвитку із застосуванням сучасних підходів до розробки проєктів. Розв'язання сформульованих у статті завдань здійснюватиметься із використанням методів аналізу і синтезу, а також компаративного аналізу.

Виклад основних результатів. Комунікативні процеси є важливою складовою будь-якої діяльності. І хоча ІТ-сфера потребує насамперед технічних навичок для роботи, проте не слід недооцінювати важливість і комунікативних навичок. Ситуації, у яких працівникам ІТ-сфери важливі ділові комунікації, є багато. Серед комунікативних навичок, які потрібні ІТ-спеціалісту, можна виділити такі:

- навички прослуховування співрозмовника;
- уміння чітко описувати свою роботу
- від документування вимог, яким має відповідати майбутній продукт, до складання інструкції з користування ним;
- володіння навичками усних комунікацій – від моменту спілкування із замовником та з'ясування вимог до продукту до презентації роботи програми;
- уміння спілкуватися та працювати в команді;
- володіти навичками письмової комунікації з іншими комунікаторами тощо.

У сучасній ІТ-галузі при розробці програмного продукту часто

використовують Agile-підхід (Agile software development або agile-методи) [4-7]. Це родина так званих “гнучких” процесів розробки, яка базується на відомому Agile Manifesto, що включає 4 основні ідеї та 12 принципів. Слід зауважити, що згідно із цим маніфестом акценти зміщуються в напрямку створення робочого програмного продукту, швидкої реакції на зміни, а також комунікацій. Останні розглядаються як із погляду тісної співпраці із замовником, так і з погляду роботи всередині команд. До принципів Agile Manifesto, що безпосередньо вказують на важливість комунікацій, належать принаймні такі [8]:

- щоденне спілкування замовника з розробниками впродовж усього проєкту;
- створювати проєкт повинні мотивовані особистості, які забезпечені потрібними умовами роботи, підтримкою й довірою;
- рекомендований метод передачі інформації – особиста розмова (або “вічна-віч”).

Безперечно, інші принципи також пов'язані з роботою команди та комунікаційними взаємодіями, проте не так явно. Наприклад, принцип “постійна адаптація до мінливих обставин” уже означає співпрацю замовника з командою та комунікації всередині самої команди для швидкого реагування на зміни щодо продукту, вимог до нього.

Гнучкий підхід до розробки програмного продукту дещо відрізняється від традиційного підходу. Якщо порівняти традиційний та гнучкий підходи з точки зору комунікацій, то можна побачити істотні відмінності між ними (табл. 1)..

Порівняльний аналіз комунікацій з точки зору традиційного (Waterfall) та гнучкого (Agile) підходів

Традиційний підхід	Гнучкий підхід
Особисті комунікації не є такими важливими для розробки програмного продукту.	Превалюючою має бути особиста передача інформації.
Співробітництво клієнта та керівника проекту до початку розробки продукту.	Співробітництво з клієнтом, причому протягом усього процесу розробки.
Багато зустрічей, які можуть не сприяти вирішенню проблем із розробки програмного продукту.	Щоденні короткі зустрічі команди з мінімальною втратою часу та з користю для процесу розробки.
Зустріч із замовником наприкінці процесу розробки.	Зустрічі із замовником наприкінці кожного спринта з демонстрацією продукту.

Джерело: складено за [9, 10]

Гнучкий підхід до створення програмного забезпечення дозволяє:

- зменшити обсяг документації та зосередитися на самому програмному продукті;
- додавати нові зміни до вимог щодо продукту;
- швидко реагувати на зміни, навіть наприкінці розробки;
- активно залучати замовників до процесу розробки програмного забезпечення;
- приділяти увагу радше створенню цінного для бізнесу продукту, ніж слідуванню плану його розробки;
- регулярно постачати замовнику нову версію продукту, що працює;
- працювати єдиною командою, причому команди самоорганізуються;
- забезпечувати прозорість виконання робіт;
- підвищити продуктивність праці;
- посилювати контроль над ходом виконання роботи;
- створювати більш якісне та актуальне програмне забезпечення;
- досягати високого рівня задоволення клієнтів.

Хоча всі принципи Agile Manifesto є

затребуваними й надалі, проте реалізація принципу про безпосереднє спілкування та передачу інформації “віч-на-віч” змінилася. З появою потреби в онлайн-спілкуванні були розроблені інструменти для віддаленої роботи. І хоча особисте спілкування все ще залишається актуальним, інструменти для онлайн-комунікацій, такі як чати, онлайн-конференції тощо дозволяють усім учасникам процесу розробки продукту ефективно спілкуватися між собою навіть віддалено.

З погляду комунікацій члени команди при Agile спільно працюють, що дає оптимальні результати з меншою ієрархією та бюрократією. Agile означає нову філософію організації – перехід на постійний зворотний зв’язок із користувачами та швидкі зміни. Ієрархічна структура побудови організації витісняється гнучкою, у якій акцент зроблено на самоорганізацію команд, а традиційна роль менеджера проекту модифікується в напрямку коучінгу та навчання [10–12].

Перевагами спільної роботи для команд, що дотримуються Agile, є таке:

- спільна робота команди над

проектом дозволяє вирівняти темп виконання проекту, сфокусуватися на одній меті, уникнути переробок і непорозумінь, а також скоротити терміни виконання проекту;

- обмін навичками та ідеями. Це дає можливість поглянути на проблему з різних точок зору та створити завершений та якісний продукт;

- підтримка інших працівників команди.

Усі ці переваги дають можливість підтримувати команду до моменту досягнення нею своїх цілей.

Популярні Agile-фреймворки, прикладами яких є Scrum та Kanban, є командно-орієнтованими. Вони сприяють розвитку внутрішньої комунікації команди та підвищують ефективність спілкування – із власником продукту, покупцем, командою. Якісна комунікація – це одна із запорок успіху та спільного створення проекту командою. Без ефективної комунікації команди приречені на поразку. Сильна комунікація всередині Agile-команди є важливим елементом ефективного співробітництва та спільної розробки проекту.

Самоорганізованість команд означає, що вони самі обирають способи організації їх роботи, а не за вказівкою згори, через що важливість комунікацій всередині команд набуває особливого значення. Наприклад, команди за Scrum вибирають із проранжованого за важливістю списку завдань ту їх кількість, яку виконають протягом спринту.

Scrum дозволяє гнучко організувати роботу команд, продуктивно та творчо розробляти продукти максимально можливої цінності. Він передбачає потужну внутрішню комунікацію в команді. Невеликі розміри

(5–9 осіб) Scrum-команди роблять комунікації ефективними, а продуктивність – вищою за ту, яка звичайно спостерігається у великих командах. Обов'язковою вимогою до команд є їх кросфункціональність, коли команда має всі необхідні навички, потрібні для роботи, і не залежить від осіб, які не входять до неї. Керуючи своєю роботою, команда водночас несе відповідальність за результати своєї діяльності – досягнення мети кожного зі спринтів та мети усього проекту.

Щоденні короткі зустрічі Daily Scrum сприяють виявленню “слабких” місць у роботі команди, покращанню комунікацій, швидкому прийняттю рішень. Розробники також можуть зустрічатися й на протязі дня для обговорення перепланування роботи зі спринта. Окрім того, комунікації відбуваються і під час Sprint Review. У процесі Sprint Review демонструє одержані результати зацікавленим особам, здійснюється аналіз роботи, а наприкінці зустрічі учасники наради спільно обговорюють майбутні плани. Sprint Retrospective завершує поточний спринт та передую зустрічі з планування наступного спринта. Ця нарада присвячена підвищенню якості та ефективності роботи команди, під час неї комунікують усі – власник продукту (Product Owner), скрам-майстер (Scrum Master), команда та інші зацікавлені особи. Отож, можна підсумувати, що увесь процес розробки програмного проекту супроводжується діловими комунікаціями всіх його учасників.

Для контролю за просуванням процесу розробки проектів та роботою команди використовують інструменти візуалізації, такі, наприклад, як Scrum-board (скрам-дошка). У даний час багато різноманітних функцій можна

реалізувати за допомогою додатків та сервісів для організації роботи. Одним із таких інструментів є сімейство продуктів Jira. Воно пропонує продукти для команд розробників ПЗ, IT-команд, бізнес-команд, операційних команд тощо. Вона представлена у вигляді веб-версії та десктопного додатку.

Jira Software є корисним інструментом для планування, контролю за ходом робіт і в кінцевому підсумку для створення ПЗ. Jira Software підходить для керування Agile-проектами, у тому числі за допомогою різних методик. Ключовими поняттями Jira Software є проєкт, завдання та підзавдання. Вона дозволяє:

- використовувати шаблон проєкту або створити свій власний проєкт;
- керувати проєктом, забезпечувати прозорість роботи, оптимізувати робочий процес;
- керувати завданнями – їх ієрархією, поділом на підзавдання, термінами та ін.;
- використовувати Agile-дошки;
- відслідковувати помилки;
- формувати звіти, що можуть містити як інформацію з проєкту, так і з окремих завдань;
- підтримувати інтеграцію з іншими сервісами;
- створювати дорожню карту проєкту та багато іншого.

Ще одним інструментом для організації роботи невеликих команд є хмарна платформа Trello, який надає такі можливості:

- створювати та керувати проєктами, завданнями;
- упорядковувати завдання, присвоювати їм атрибути (терміни, нагадування про завершення терміну і т. д.);
- робота з календарем;

- працювати на дошці Trello, використовувати шаблони дошок;
- контролювати хід виконання завдань та проєкту;
- підвищувати продуктивність роботи тощо.

Таким чином, застосування програмних продуктів для організації роботи та комунікації працівників IT-сфери покращує робочий процес, планування та моніторинг ходу виконання проєкту, робить можливим дистанційне спілкування, підвищує якість розробок.

Проблеми успішності використання Agile-практик для роботи над IT-проектами привернула увагу бізнесу поза IT-сферою, проте в цьому випадку під поняттям «програмний продукт» почав розглядатися будь-який продукт або послуга. Це стало особливо актуальним для бізнесу, який обирає своєю метою створення або надання актуального, привабливого для клієнта товару – товару, який швидко з'являється на ринку та відповідає вимогам покупця до якості, ціни товару та швидкості його створення. Відомі випадки застосування гнучкого підходу до керування проєктами в банківському секторі, страхуванні, фінансах, на промислових підприємствах тощо.

Одним із прикладів застосування Scrum поза IT-сферою є ресторанний бізнес [13]. Він характеризується швидкою зміною під замовлення клієнта, коротким циклом створення продукту (у даному випадку – страви) та доставки, а також невеликими вузькоспеціалізованими командами, через що стає можливим застосування Scrum. Останнє було реалізовано в ресторані “A Taste of Tuscany” у Лондоні [14], початковою проблемою якого було падіння доходів та зростання витрат на

оплату праці (з 25 % до 39 %). Окрім того, у ресторані переважав адміністративний стиль керування, що також не сприяло згуртованості роботи команди. Теорія обмежень показала, що даний ресторан ефективно функціонував тоді, коли вся увага в момент обслуговування клієнта була приділена саме цьому, а не виконанню адміністративних завдань. Ураховуючи це, для підвищення рівня обслуговування клієнтів у найбільш «гарячі» години роботи до виконання поточних завдань почали залучатися всі працівники ресторану, незалежно від того, до якої команди вони належали [14], що по суті відповідає основним принципам Agile – швидке та якісне створення продукту, співробітництво із клієнтом та командна робота. Ще одним нововведенням цього ресторану було запровадження системи преміювання, що також відповідає принципу Agile – мотивування працівників та розробка системи їх професійного розвитку. Для кожного виду діяльності в ресторані була дана оцінка середнього часу виконання, відслідковувалася темп роботи кожного працівника і найбільш успішні з них ставали тренерами для інших. Отож, перебудова роботи ресторану “A Taste of Tuscany” за методикою гнучкого керування проектами Scrum дозволила суттєво покращити ці результати та сформувати командний стиль роботи.

Для банківської сфери Agile-практики дозволяють вирішувати деякі банківські проблеми, отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, надавати послуги високої якості, удосконалювати існуючі або створювати нові послуги та продукти. Серед можливостей, які можуть надавати Agile-практики банківському сектору, є такі [15]:

– вирішення гострокритичних

проблем. Завдяки існуючій в Agile практиці розв'язувати першочергові завдання з погляду клієнта (ранжування завдань у Product backlog) та швидко реагувати на зміни (використання ітерацій);

– клієнтоорієнтованість через урахування побажань клієнтів;

– характерна для Agile висока прозорість та продуктивність процесу, для чого використовують інструменти контролю за ходом виконання робіт та підвищення ступеня спілкування між всіма учасниками проекту, перенесення акценту на командну роботу;

– забезпечення якості та точності надання банківських послуг;

– урахування недоліків наданих товарів та послуг, покращення якості майбутніх продуктів;

– зростання конкурентоспроможності банку на ринку завдяки підвищенню рівня задоволеності клієнта, швидкому реагуванню на виклики ринків.

Прикладом успішного переходу на Agile-керування є ING – голландська банківська група. Ця група, змінивши свою організаційну структуру та дотримуючись гнучких принципів керування, зуміла провести цифровізацію та стати більш динамічною щодо потреб ринку та вимог клієнтів [16].

Переваги після впровадження Agile-підходу отримали страхова компанія Amerisure, промислова інженерна компанія Somabe, бразильська телекомунікаційна компанія Algar Telecom, бренд одягу Zara [16]. Усі вони потребували швидкого реагування на потреби ринку, наявності зворотного зв'язку з клієнтом та покращення результатів своєї діяльності, тому вони перебудували роботу компаній відповідно до принципів Agile – провели

реструктуризацію компаній, створили самоорганізовані команди, поширили корпоративну культуру Agile та систему інновацій, заюезпечили умови для навчання персоналу, запровадили гнучку модель управління продуктивністю та нові види ділових комунікацій.

Слід зазначити, що, попри свою привабливість, Agile-практики мають певні обмеження. Так, організаціям, які надають перевагу адміністративному стилю керування, вони не підходять, оскільки порушують саму суть гнучкого підходу керування. Також можуть виникати проблеми при реструктуризації організації та переході на роботу самоорганізованих команд, як це запроваджено в гнучкій методології. Ще одним наслідком впровадження гнучких підходів може стати сильний перегин у напрямку роботи на шкоду особистому життю працівників. Ті ж організації, які мають можливість впроваджувати свою роботу за Agile, можуть очікувати на

підвищення їх прибутків та конкурентоспроможності на ринку.

Висновки. Як свідчать результати нашого аналізу, специфіка ІТ-сфери обумовлює зміни у ділових комунікаціях, що супроводжують процес роботи над програмними проектами. Гнучкий підхід Agile, який набув популярності через свою ефективність, робить акцент на комунікаціях як всередині команди, так і у співпраці із замовником програмного продукту. Самоорганізованість команд, постійний зворотний зв'язок із користувачами, швидке реагування на зміни, робота на кінцевий результат – усе це є перевагами Agile. Результативність Agile сприяє його поширенню і в інших сферах бізнесу, хоча є певні обмеження. Чисельні приклади доводять, що грамотне впровадження Agile у роботу організацій, не пов'язаних з ІТ, може виводити їх з кризового стану та сприяти подальшому розвитку

Список використаної літератури

1. Галушка З. І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 47. С. 76–79. doi : <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-14>
2. Галушка З. І. Гнучкі методи управління проектами: роль проектного менеджера. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Випуск 4(84). С. 37–43. doi : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>
3. Хомич О. В., Артеменко Л. П. Стратегічне Agile-управління сучасними організаціями. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(74) С. 155–159. doi : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-45>
4. James M. Lahiff, John M. Penrose. Business Communication: Strategies and Skills. Prentice Hall, 1997. 634 p.
5. Mehrabian A. Communication without words. Psychology Today. 1968. N 2 (9). P. 52–55.
6. Why Better Business Communication Matters and How to Improve It. URL : <https://www.accdocket.com/why-better-business-communication-matters-and-how-improve-it>
7. What is Poor Communication Costing your Team? : веб-сайт. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/what-poor-communication-costing-your-team-scott-epp>
8. Principles behind the Agile Manifesto: веб-сайт. URL :

<http://agilemanifesto.org/principles.html>

9. What's Different about Agile Communication? : веб-сайт. URL : <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/project-management/whats-different-agile-communication-245920/>

10. Schwaber K. Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press, 2004. 175 p.

11. Коул Р., Скотчер Е. Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban. Фабула, 2020. 192 с.

12. Сазерленд Д. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2016. 280 с.

13. Agile та Scrum в управлінні ресторанными проєктами : веб-сайт. URL : <https://www.restorator.ua/post/agile-and-scrum-in-restaurant-project-management>

14. The World's First Scrum Restaurant: Riccardo's "A Taste of Tuscany" in London : веб-сайт. URL : <https://agile-scrum-for-restaurants.com/the-worlds-first-scrum-restaurant-riccardos/>

15. How Can Agile Transform The Banking Industry? Retrieved from: <https://www.jile.io/blogs/agile-transformation-in-banking-industry>

16. 5 Business Agility Examples You Need to Know. Retrieved from: <https://businessmap.io/business-agility/examples>