

УДК 004.7

*Кузнєцов Д.О, магістрант,  
Євланов М.В, д.т.н, професор  
«Харківський національний університет радіоелектроніки»*

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ВИМОГАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІШНОСТІ ПРОЕКТІВ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ**

У сучасному середовищі управління проектами роль бізнес-аналітика набуває дедалі більшої стратегічної ваги. Бізнес-аналіз розглядається як критична управлінська компетенція на рівні проектів, програм і портфелів, оскільки фахівці цього напрямку забезпечують якість вимог, залучають стейкхолдерів та сприяють досягненню успішних результатів. Особливістю ролі бізнес-аналітика є її наскрізний характер у межах проектного життєвого циклу: він включається в роботу ще до офіційного старту проекту, формує бізнес-кейс і проводячи аналіз потреб організації вже на етапі ініціації. Центральною функцією протягом усього циклу залишається робота з вимогами - їх збір, узгодження із стейкхолдерами, фіксація та своєчасна передача відповідальним сторонам. Проекти нерідко стикаються з труднощами не через брак технічної експертизи, а саме через неналежне управління вимогами - неповноту, неузгодженість або несвоєчасну ескалацію проблем. Таким чином, бізнес-аналітик супроводжує проект від ініціації до передачі в підтримку, виступаючи гарантом узгодженості між бізнес-потребами та кінцевим рішенням, що і визначає актуальність дослідження управління бізнес-вимогами як ключового фактору успішності проектів.

Практика управління проектами підтверджує дію принципу Парето: близько 20% недостатньо опрацьованих або некоректно сформульованих бізнес-вимог стають причиною 80% проектних проблем - від технічних багів і регресій до критичних змін у скоупі, зривів дедлайнів і конфліктів між стейкхолдерами. Саме вимоги є тим фундаментом, на якому будується вся архітектура рішення, тому прогалини на цьому етапі мають мультиплікативний ефект: вони проявляються не одразу, а накопичуються і вибухають на пізніх фазах проекту - під час тестування, інтеграцій або масштабування. Серед типових проблем, що виникають унаслідок неякісних вимог, виділяють: розмитість або суперечливість формулювань, відсутність критеріїв прийнятності, неврахування сценаріїв інтеграції із суміжними системами, ігнорування нефункціональних вимог до продуктивності та безпеки, а також недостатнє залучення ключових стейкхолдерів на етапі

збору. Кожна з цих прогалин у подальшому трансформується у дороги зміни, технічний борг або повторне проектування процесів.

Для мінімізації цих ризиків сучасний бізнес-аналітик застосовує комплекс взаємопов'язаних методів і практик управління вимогами впродовж усього проектного циклу. На операційному рівні це передусім регулярні грумінги беклогу - сесії уточнення і пріоритизації вимог разом із командою та замовником, які дозволяють виявляти протиріччя до початку розробки. Ретроспективи забезпечують зворотний зв'язок і дають змогу коригувати підходи до збору вимог між ітераціями. Канбан-дошки слугують інструментом візуалізації статусу вимог і прозорого відстеження їх реалізації, а також дозволяють своєчасно ідентифікувати блокери та ескалювати їх відповідальним особам. Паралельно, ще до передачі вимог у розробку, бізнес-аналітик бере участь у підготовці тест-кейсів - статичному тестуванні специфікацій, що є одним із найефективніших способів виявити неповноту або некоректність вимог на ранньому етапі. У критичних ситуаціях - при виявленні конфлікту вимог, зміні скоупу або ризику зриву термінів - застосовується структурована ескалація: чітке документування проблеми, визначення її впливу та передача на відповідний рівень прийняття рішень із запропонованими варіантами вирішення.

Таким чином, управління бізнес-вимогами є не допоміжною, а системоутворювальною функцією в проектному менеджменті. Якість вимог безпосередньо визначає якість кінцевого продукту, стабільність процесів і здатність організації до масштабування та інтеграції нових рішень. Бізнес-аналітик, який методично збирає, верифікує, пріоритизує та супроводжує вимоги через увесь життєвий цикл проекту, стає ключовою ланкою між бізнесом і командою реалізації. Саме тому дослідження управління бізнес-вимогами як ключового фактору успішності проектів є актуальним і практично значущим завданням для сучасного проектного менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. International Institute of Business Analysis. *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide)*. Version 3.0. Toronto: ПІВА, 2015. 514 p.
2. Project Management Institute. *Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: PMI, 2015. 178 p. (Дата звернення: 25.03.2026)