

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

БІЗНЕС-АНАЛІЗ

Методичні рекомендації для практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю
292 «Міжнародні економічні відносини»

Електронний ресурс

Рецензенти:

О. А. Хитрова – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і туризму Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету;

М. В. Сідоров – кандидат економічних наук, доцент кафедри світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу Науково-навчального інституту «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

Бізнес-аналіз : методичні рекомендації для практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» [Електронний ресурс] / уклад. Г. В. Ревякін, М. Г. Ревякіна, Р. В. Вовк. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 35 с.)

Видання містить програму навчальної дисципліни, методичні матеріали до семінарських занять, організаційно-методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти та проведення контролю знань, методичні рекомендації до написання контрольних робіт, теоретичні питання для підготовки до підсумкового контролю. Методичні рекомендації розроблені для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини».

УДК 338.46:005.8(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Ревякін Г. В., Ревякіна М. Г.,
Вовк Р. В., уклад., 2025

ЗМІСТ

1. ПЕРЕДМОВА.....	4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
3. ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	16
4. ПРИНЦИПИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ.....	23
5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ.....	24
6. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	25
7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	27
8. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	30
9. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	34

1. ПЕРЕДМОВА

Науково-методичні рекомендації до навчальної дисципліни “Бізнес-аналіз” складені відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра за спеціальністю 292 “Міжнародні економічні відносини”. Метою даного курсу є формування системного уявлення про роль бізнес-аналізу у процесах цифрової трансформації, стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень у сучасних організаціях, що функціонують у глобальному конкурентному середовищі.

Актуальність вивчення бізнес-аналізу зумовлена стрімким розвитком інформаційних технологій, глобалізацією економіки та зростанням складності управлінських рішень. У сучасному динамічному бізнес-середовищі саме фахівці з аналітичним мисленням, здатні перетворювати дані на цінні бізнес-ідеї, користуються особливим попитом на ринку праці. Бізнес-аналітики є ключовою ланкою між бізнесом та технологіями, сприяючи впровадженню ефективних змін, інноваційних рішень і досягненню стратегічних цілей підприємств.

Курс “Бізнес-аналіз” розроблений з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема ВАВОК v.3 від International Institute of Business Analysis (ІІВА), що дозволяє студентам опанувати фундаментальні поняття, методи та інструменти, які застосовуються у світовій практиці. Особлива увага приділяється технікам збору, аналізу та візуалізації вимог, моделюванню бізнес-процесів, управлінню зацікавленими сторонами та оцінці ефективності рішень.

Навчальна дисципліна має яскраво виражену практичну спрямованість, що забезпечується завдяки включенню завдань на основі уявних проєктів, кейс-аналізу, рольових ігор та групової роботи. Це дозволяє студентам не лише засвоїти теоретичний матеріал, а й набути прикладних навичок, необхідних для професійної діяльності в ІТ-компаніях, консалтингових агентствах, міжнародних корпораціях та підприємствах, що працюють у сфері електронної комерції.

Метою курсу є формування базових навичок роботи бізнес-аналітика, ознайомлення студентів з ключовими поняттями та техніками аналізу, а також підготовка їх до можливої кар'єри в цій галузі. Проходження навчальної дисципліни дозволить студентам оволодіти практичними навичками,

необхідними для успішної роботи у сфері бізнес-аналізу, такими як аналіз бізнес-моделей, фінансовий аналіз, управління ризиками та інші.

Завдання курсу:

1. Ознайомлення з основами бізнес-аналізу:
 - a. Вивчення теоретичних основ бізнес-аналізу відповідно до стандартів ВАВОК v.3 від International Institute of Business Analysis.
 - b. Розгляд ключових аспектів бізнес-аналізу та важливих технік, необхідних для ефективної роботи у сфері міжнародної електронної комерції.
2. Формування практичних навичок:
 - a. Проведення бізнес-аналізу з урахуванням міжнародного контексту.
 - b. Розробка навичок збору, аналізу та документування вимог.
 - c. Використання різних методів і технік для моделювання бізнес-процесів.
3. Підготовка до професійної діяльності:
 - a. Аналіз кейсів та практичних ситуацій, що стосуються міжнародного бізнесу та електронної комерції.
 - b. Розвиток аналітичного мислення та навичок вирішення проблем.

Після завершення курсу студенти повинні:

1. Знати основні принципи та техніки бізнес-аналізу, відповідно до стандартів ВАВОК v.3.
2. Вміти збирати та аналізувати вимоги, а також документувати їх.
3. Володіти навичками моделювання бізнес-процесів.
4. Бути готовими до роботи в якості бізнес-аналітика у сфері ІТ та міжнародної електронної комерції.

Через систематичне поєднання теоретичного матеріалу з практичними вправами та завданнями, студенти матимуть можливість активно застосовувати набуті знання в реальних ситуаціях. Практичний підхід до навчання дозволить краще засвоїти матеріал та підготувати студентів до майбутньої професійної діяльності.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва розділів і тем	Кількість годин			
	Усього	у тому числі		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Розділ 1. Роль та завдання бізнес аналізу в життєвому циклі проєкту				
Тема 1. Введення в бізнес аналіз	6			6
Тема 2. Методології управління проєктами	10	2	2	6
Тема 3. Стратегічний аналіз	10	2	2	6
Тема 4. Аналіз проєктних вимог та їх прототипування	10	2	2	6
Тема 5. Оцінка ефективності проєктних рішень	10	2	2	6
Разом за розділом 1	46	8	8	30
Розділ 2. Організація бізнес аналітичного процесу на проєкті				
Тема 6. Планування та моніторинг бізнес-аналітичних задач та процесів	10	2	2	6
Тема 7. Виявлення проєктних вимог та налаштування ефективної взаємодії зі стейкхолдерами	10	2	2	6
Тема 8. Управління життєвим циклом проєктних вимог	8	2	0	6
Тема 9. Аналіз та моделювання бізнес-процесів	10	2	2	6
Тема 10. Прикладні аспекти бізнес аналізу	0	0	0	6
Разом за розділом 2	44	8	6	30
УСЬОГО ГОДИН	90	16	14	60

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1: РОЛЬ ТА ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ В ЖИТТЄВОМУ ЦИКЛІ ПРОЄКТУ

Тема 1: Введення в бізнес аналіз

У цій темі студенти знайомляться з поняттям бізнес-аналізу як ключовим інструментом, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності бізнес-середовища. Розглядається роль бізнес-аналітика як посередника між стейкхолдерами, бізнесом та ІТ-фахівцями, а також описуються основні напрями діяльності цієї професії. Особливу увагу приділено моделі Business Analysis Core Concept Model (BACCM), яка дозволяє зрозуміти фундаментальні концепції бізнес-аналізу – потреби, зміни, рішення, зацікавлені сторони, контекст і цінність – та взаємозв'язки між ними. Студенти отримують уявлення про те, як бізнес-аналіз сприяє створенню цінності для організації, підвищенню ефективності та реалізації стратегічних цілей.

Практики та техніки: модель основної концепції бізнес-аналізу (Business Analysis Core Concept Model (BACCM)).

1. Знайомство з поняттями та основними принципами бізнес-аналізу.
2. Огляд ролі бізнес-аналітика в організації.
3. Визначення основних елементів BACCM: зміни, потреби, рішення, зацікавлені сторони, контекст, цінність.

Рекомендована література:

1. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide) / International Institute of Business Analysis. – 3rd ed. – Toronto, Canada: IIBA, 2015. – 502 p.
2. Cadle J., Paul D., Turner P. Business Analysis / J. Cadle, D. Paul, P. Turner. – 3rd ed. – Swindon: BCS Learning & Development Ltd, 2018. – 300 p.
3. Blais S. Business Analysis: Best Practices for Success / S. Blais. – Hoboken, NJ: Wiley, 2011. – 384 p.

Тема 2: Методології управління проєктами

У темі розглядаються базові підходи до організації управління проєктами, що мають суттєвий вплив на роботу бізнес-аналітика.

Порівнюються два головні класи підходів – предиктивний (традиційний, Waterfall) та адаптивний (Agile-підходи: Scrum, Kanban). Студенти аналізують структуру, принципи та етапи кожної методології, вивчають переваги та недоліки їх застосування у різних умовах проєктної діяльності. Окрема увага приділяється ролям, артефактам та подіям у Scrum, а також візуалізації потоку завдань у Kanban. Тематика є важливою для розуміння того, як інтегрувати бізнес-аналіз у загальний контекст управління проєктами, залежно від обраної моделі.

Практики та техніки: предиктивний підхід (Waterfall), адаптивний підхід (Scrum, Kanban).

1. Порівняння предиктивних та адаптивних методологій управління проєктами.
2. Основні принципи та етапи Waterfall.
3. Огляд Scrum: ролі, артефакти, події.
4. Основні концепції Kanban та його застосування в управлінні проєктами.

Рекомендована література:

1. Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute. – 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021. – 370 p.
2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. – Official Scrum Guide™. – 2020. – [Online]. – Available at: <https://scrumguides.org>
3. Anderson D.J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business / D. J. Anderson. – Sequim, WA: Blue Hole Press, 2010. – 261 p.

Тема 3: Стратегічний аналіз

Ця тема зосереджена на формуванні здатності студентів аналізувати довгострокові цілі організації та визначати ефективні способи їх досягнення через інструменти стратегічного планування. Студенти вивчають, як побудувати бізнес-модель за допомогою інструменту Business Model Canvas, виявити ключових партнерів, ресурси, канали комунікації та споживачів. Додатково опановуються метрики та ключові показники ефективності (KPIs), які дозволяють оцінювати результати бізнес-рішень у кількісному вимірі. Аналіз стратегічного контексту допомагає бізнес-аналітику ідентифікувати

напрямки розвитку, можливості та загрози, а також забезпечити узгодження тактичних дій із глобальними пріоритетами компанії.

Практики та техніки: полотно бізнес-моделі (Business Model Canvas), метрики та ключові показники ефективності (Metrics and Key Performance Indicators (KPIs)).

1. Визначення та аналіз стратегічних цілей організації.
2. Використання Business Model Canvas для розробки та візуалізації бізнес-моделі.
3. Визначення та аналіз ключових метрик та KPIs для оцінки ефективності бізнесу.

Рекомендована література:

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Hoboken, NJ: Wiley, 2010. – 288 p.
2. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs / D. Parmenter. – 3rd ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2015. – 448 p.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996. – 322 p.

Тема 4: Аналіз проєктних вимог та їх прототипування

Тема присвячена вивченню процесу формулювання, документування та перевірки вимог до майбутнього рішення. Студенти засвоюють класифікацію вимог (бізнесові, зацікавлених сторін, функціональні, нефункціональні, перехідні), вивчають техніки документування – від сценаріїв використання (Use Cases) до історій користувачів (User Stories) та критеріїв прийняття (Acceptance Criteria). Розглядаються методи створення прототипів, які дозволяють візуалізувати очікуваний результат ще до початку розробки. Також аналізується значення вимог як основи для контрактів, планування, розробки та тестування рішень. Практичне опрацювання цієї теми формує вміння вести діалог із замовником, уточнювати деталі та уникати типових помилок у формулюванні вимог.

Практики та техніки: критерії приймання (Acceptance Criteria), варіанти використання (Use Cases), історії користувачів (User Stories),

функціональні та нефункціональні вимоги (Functional and Non-Functional Requirements).

1. Процес збору, документування та аналізу вимог.
2. Використання Acceptance Criteria для визначення умов прийняття рішень.
3. Створення та аналіз Use Cases та User Stories.
4. Визначення та документування функціональних та нефункціональних вимог.

Рекомендована література:

1. Wiegers K.E., Beatty J. Software Requirements / K.E. Wiegers, J. Beatty. – 3rd ed. – Redmond, WA: Microsoft Press, 2013. – 673 p.
2. Cockburn A. Writing Effective Use Cases / A. Cockburn. – Boston: Addison-Wesley, 2000. – 270 p.
3. Cohn M. User Stories Applied: For Agile Software Development / M. Cohn. – Boston: Addison-Wesley, 2004. – 268 p.

Тема 5: Оцінка ефективності проєктних рішень

У цій темі розглядаються методи прийняття управлінських рішень на основі аналізу альтернатив, прогнозів і ризиків. Студенти знайомляться з техніками Decision Analysis та Decision Modeling, які дозволяють формалізувати процес вибору оптимального варіанту з декількох можливих, з урахуванням обмежень, витрат і очікуваних результатів. Оцінюється вплив запропонованих рішень на бізнес-процеси, стратегію та зацікавлені сторони. Також вивчаються інструменти побудови дерева рішень, порівняльних матриць, аналізу вигід і витрат. Розуміння цих підходів критично важливе для обґрунтування змін, планування ресурсів і запобігання проєктним помилкам.

Практики та техніки: аналіз рішень (Decision Analysis), моделювання рішень (Decision Modeling)

1. Методи оцінки ефективності запропонованих рішень.
2. Використання техніки аналізу рішень для вибору оптимальних варіантів.
3. Моделювання рішень та їх впливу на бізнес-процеси.

Рекомендована література:

1. Hubbard D.W. How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business / D.W. Hubbard. – 3rd ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2014. – 432 p.
2. Clemen R.T., Reilly T. Making Hard Decisions with DecisionTools / R.T. Clemen, T. Reilly. – 3rd ed. – Stamford: Cengage Learning, 2014. – 848 p.
3. Keeney R.L. Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making / R.L. Keeney. – Cambridge: Harvard University Press, 1992. – 432 p.

РОЗДІЛ 2: ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ НА ПРОЄКТІ

Тема 6: Планування та моніторинг бізнес аналітичних задач та процесів

Ця тема присвячена вивченню процесів планування бізнес-аналітичної діяльності та її подальшого контролю в рамках проєктного підходу. Студенти ознайомлюються з побудовою плану бізнес-аналізу, розробкою стратегії взаємодії з зацікавленими сторонами та узгодженням очікувань. Розглядається використання інструментів RACI-матриці для визначення ролей і відповідальностей у проєкті, а також створення списку стейкхолдерів як ключової передумови якісного управління вимогами. Студенти вчаться визначати контрольні точки, критерії успіху та метрики оцінки якості бізнес-аналізу, що дозволяє забезпечити узгодженість аналітичної роботи із загальними проєктними цілями.

Практики та техніки: список зацікавлених осіб (Stakeholders List), RACI матриця (RACI Matrix)

1. Планування діяльності бізнес-аналітика.
2. Визначення та управління зацікавленими сторонами.
3. Використання RACI матриці для розподілу ролей та відповідальностей у проєкті.

Рекомендована література:

1. Blais S. Business Analysis: Best Practices for Success / S. Blais. – Hoboken, NJ: Wiley, 2011. – 384 p.
2. Paul D., Cadle J., Yeates D. Business Analysis / D. Paul, J. Cadle, D. Yeates. – 3rd ed. – Swindon: BCS, 2014. – 372 p.

3. Project Management Institute. Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide. – Newtown Square, PA: PMI, 2015. – 206 p.

Тема 7: Виявлення проєктних вимог та налаштування ефективної взаємодії зі стейкхолдерами

У рамках цієї теми студенти опановують техніки виявлення потреб і очікувань зацікавлених сторін через формальні та неформальні методи, такі як інтерв'ю, мозковий штурм, воркшопи та опитування. Акцент зроблено на адаптації комунікаційного стилю до типу стейкхолдерів, формуванні довіри та побудові продуктивної взаємодії. Окремо аналізується, як обрана техніка впливає на повноту та якість зібраної інформації. Розглядаються також бар'єри в комунікації та методи їх подолання. У результаті студенти здобувають навички активного слухання, ефективної фасилітації та аналітичного осмислення вхідних даних для подальшого формування вимог.

Практики та техніки: інтерв'ю (Interviews), мозковий штурм (Brainstorming), робочий семінар (Workshops), Опитування (Survey or Questionnaire).

1. Техніки виявлення та збору вимог.
2. Використання інтерв'ю для збору детальних вимог.
3. Проведення мозкових штурмів та робочих семінарів для генерації ідей та збору інформації.
4. Проведення опитувань для збору даних від зацікавлених сторін.

Рекомендована література:

1. Robertson S., Robertson J. Mastering the Requirements Process: Getting Requirements Right / S. Robertson, J. Robertson. – 3rd ed. – Boston: Addison-Wesley, 2012. – 576 p.
2. Young R. Effective Requirements Practices / R. Young. – Boston: Addison-Wesley, 2001. – 544 p.
3. IIBA. BABOK® Guide: A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge. – 3rd ed. – Toronto: IIBA, 2015.

Тема 8: Управління життєвим циклом проєктних вимог

Тема присвячена забезпеченню безперервного контролю за станом вимог упродовж усього проєктного циклу – від моменту їх ініціації до імплементації. Студенти знайомляться з техніками відстеження вимог (Item

Tracking), інструментами версіювання, журналами змін та системами управління вимогами. Окрема увага приділяється пріоритизації, яка дозволяє впорядкувати вимоги відповідно до бізнес-цілей, доступних ресурсів, часу реалізації та цінності для користувача. Розглядаються популярні методи пріоритизації (MoSCoW, 100 Points, Kano Model). У результаті студенти формують системне бачення того, як зміни в вимогах впливають на планування, обсяг робіт, ризики та очікування стейкхолдерів.

Практики та техніки: відстеження сутностей (Item Tracking), пріоритизація (Prioritization).

1. Процес управління вимогами від їх виникнення до реалізації.
2. Використання технік відстеження сутностей для управління вимогами.
3. Пріоритизація вимог для ефективного управління проектом.

Рекомендована література:

1. Leffingwell D., Widrig D. Managing Software Requirements: A Use Case Approach / D. Leffingwell, D. Widrig. – 2nd ed. – Boston: Addison-Wesley, 2003. – 800 p.
2. Karlsson L. Requirements Prioritization / L. Karlsson et al. // Journal of Requirements Engineering. – 2007. – Vol. 12. – P. 51–62.
3. Firesmith D. Managing Requirements Risks / D. Firesmith. – [Online]. – Available at: <https://www.sei.cmu.edu/>

Тема 9: Аналіз та моделювання бізнес-процесів

Ця тема охоплює критично важливу частину бізнес-аналізу — дослідження поточних процесів організації та проектування їх вдосконаленої моделі. Студенти знайомляться з етапами процесного аналізу, техніками збору даних про поточні бізнес-дії, ідентифікацією вузьких місць і дублікатів. Вивчаються нотації моделювання (наприклад, BPMN) для побудови зрозумілих та уніфікованих схем процесів. Розглядається ідея цільового (To-Be) стану, на який повинна орієнтуватися трансформація. Особливу увагу приділено валідації процесних моделей зі стейкхолдерами та підготовці до автоматизації. У підсумку студенти опановують візуальні інструменти, які полегшують прийняття управлінських рішень.

Практики та техніки: аналіз процесу (Process Analysis), моделювання процесу (Process Modeling).

1. Методи аналізу бізнес-процесів.
2. Використання інструментів та технік моделювання процесів.
3. Оцінка та оптимізація бізнес-процесів.

Рекомендована література:

1. Harmon P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals / P. Harmon. – 4th ed. – Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2019. – 534 p.
2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. Fundamentals of Business Process Management / M. Dumas et al. – 2nd ed. – Berlin: Springer, 2018. – 527 p.
3. White S.A., Miers D. BPMN Modeling and Reference Guide: Understanding and Using BPMN / S.A. White, D. Miers. – Lighthouse Point, FL: Future Strategies Inc., 2008. – 334 p.

Тема 10: Прикладні аспекти бізнес аналізу

Фінальна тема присвячена огляду сучасних напрямів і перспектив розвитку бізнес-аналізу як міждисциплінарної професійної практики. Студенти вивчають, як бізнес-аналіз інтегрується у гнучкі методології розробки (Agile), як використовується в проєктах Business Intelligence для збору, обробки та візуалізації даних, а також яку роль відіграє в побудові інформаційної архітектури підприємства. Розглядається поняття управління бізнес-процесами (BPM) і його вплив на цифрову трансформацію організацій. Тематика сприяє розумінню, як бізнес-аналітик функціонує у мультидисциплінарних командах і адаптує свою діяльність до різних доменів: IT, фінансів, консалтингу, e-commerce тощо.

Практики та техніки: гнучкі методології (Agile Perspective), автоматизація та візуалізація бізнес-процесів (Business Intelligence Perspective), бізнес-аналіз в системі інформаційних технологій (Information Technology Perspective), бізнес-архітектура (Business Architecture Perspective), управління бізнес-процесами (Business Process Management Perspective).

1. Огляд різних аспектів та перспектив бізнес-аналізу.
2. Використання гнучких підходів у бізнес-аналізі.
3. Автоматизація та візуалізація процесів за допомогою Business Intelligence.
4. Роль бізнес-аналізу в інформаційних технологіях.

5. Основи бізнес-архітектури та управління бізнес-процесами.

Рекомендована література:

1. IIBA & Agile Alliance. The Agile Extension to the BABOK® Guide / International Institute of Business Analysis. – 2nd ed. – Toronto: IIBA, 2017. – 147 p.

2. van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action / W. van der Aalst. – 2nd ed. – Berlin: Springer, 2016. – 467 p.

3. Zachman J.A. The Zachman Framework for Enterprise Architecture / J.A. Zachman. – [Online]. – Available at: <https://www.zachman.com/>

3. ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

РОЗДІЛ 1: РОЛЬ ТА ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ В ЖИТТЄВОМУ ЦИКЛІ ПРОЄКТУ

Тема 1. Введення в бізнес аналіз

Завдання: Створити модель основної концепції бізнес-аналізу (ВАССМ) для уявного проєкту.

Інструкція:

1. Оберіть уявний проєкт, наприклад, розробка мобільного додатку для управління фінансами.
2. Описати шість основних концепцій ВАССМ: зміни, потреби, рішення, зацікавлені сторони, контекст, цінність.
3. Представити модель у вигляді діаграми.

Методичні уточнення:

Під час створення моделі Business Analysis Core Concept Model (ВАССМ) студентам необхідно не просто назвати шість ключових концепцій (зміна, потреба, рішення, зацікавлені сторони, контекст, цінність), а й детально розкрити їх зміст у межах обраного проєкту. Варто сформулювати повноцінні приклади кожного з елементів: наприклад, що саме змінюється в процесі впровадження рішення, яка бізнес-проблема або можливість стоїть за цим, якою буде запропонована цінність, хто конкретно серед стейкхолдерів виграє від реалізації, і в яких умовах (контексті) відбувається зміна. Особливу увагу потрібно приділити логіці взаємозв'язку між цими компонентами: як саме потреба породжує зміну, як зміна вимагає рішення, як рішення створює цінність. Рекомендується візуалізувати модель у вигляді ментальної карти або діаграми з коментарями до кожного блоку — короткими, але змістовними. Додатково бажано супроводити візуалізацію коротким аналітичним текстом (до 200 слів), де пояснюється, чому обрані приклади релевантні в обраному проєктному середовищі. Узгодженість термінології з ВАВОК v3 є обов'язковою.

Тема 2. Методології управління проєктами

Завдання: Порівняйте предиктивний (Waterfall) та адаптивний (Scrum, Kanban) підходи для вашого уявного проєкту.

Інструкція:

1. Описати ключові особливості Waterfall, Scrum та Kanban.
2. Скласти порівняльну таблицю переваг і недоліків кожного підходу для вашого проєкту.
3. Зробити висновок, який підхід ви обрали б і чому.

Методичні уточнення:

У процесі порівняння предиктивного (Waterfall) та адаптивного (Scrum, Kanban) підходів важливо виходити не лише з теоретичних характеристик, а й з прикладної логіки – який підхід краще відповідає умовам конкретного проєкту. Студенти мають описати не менше ніж 5 ключових характеристик кожної методології (наприклад, структура, управління ризиками, рівень залученості замовника, ступінь гнучкості, документообіг). У порівняльній таблиці слід уникати поверхневих оцінок на кшталт “гнучкий/негнучкий” — натомість вказувати, чому саме та в яких випадках певна характеристика є перевагою або недоліком. Після таблиці обов’язковим є висновок (до 250 слів), у якому студент обґрунтовує свій вибір методології, спираючись на тип проєкту (наприклад, інноваційний, з високим рівнем невизначеності), тип замовника (корпоративний/державний/стартап), та склад команди. Окремо бажано описати, як обраний підхід змінює роль бізнес-аналітика (наприклад, у Scrum BA може поєднувати функції Product Owner’а або працювати тісно зі Scrum Master).

Тема 3. Стратегічний аналіз

Завдання: Використати полотно бізнес-моделі для вашого уявного проєкту.

Інструкція:

1. Заповнити всі секції полотна бізнес-моделі для вашого проєкту.
2. Визначити основні метрики та ключові показники ефективності (KPIs) для оцінки успіху проєкту.
3. Представити результати у вигляді діаграми та короткого пояснення.

Методичні уточнення:

При заповненні Business Model Canvas (BMC) для уявного проєкту студентам слід врахувати, що це не просто перелік бізнес-елементів, а логічно узгоджена система. Кожен блок має бути заповнений так, щоб відображати взаємозалежність: ключові ресурси мають логічно підтримувати ціннісну

пропозицію, яка, в свою чергу, повинна відповідати потребам конкретних сегментів споживачів; структура витрат – відповідати вибраним каналам розповсюдження та операційній моделі. При формулюванні КРІ студенту потрібно навести мінімум 3-5 метрик, для кожної вказати формулу розрахунку, одиниці вимірювання, частоту моніторингу та пояснити, чому саме цей показник є релевантним до мети проєкту. Для візуалізації результатів рекомендується подати Business Model Canvas у вигляді схеми з підписами в кожному блоці, а КРІ – у вигляді окремої таблиці з поясненням. Варто додати короткий аналітичний висновок (до 200 слів), де студент пояснює сильні сторони бізнес-моделі і потенційні ризики (наприклад, залежність від одного партнера або каналу).

Тема 4. Аналіз проєктних вимог та їх прототипування

Завдання: Розробити критерії приймання, варіанти використання, історії користувачів та вимоги для вашого проєкту.

Інструкція:

1. Описати 5 критеріїв приймання для основних функцій проєкту.
2. Скласти 3 варіанти використання (Use Cases).
3. Написати 5 історій користувачів (User Stories).
4. Визначити 5 функціональних та 3 нефункціональні вимоги.
5. Представити результати у вигляді документа.

Методичні уточнення:

Робота з вимогами вимагає системності. Перш ніж формулювати Use Cases, User Stories та Acceptance Criteria, слід описати загальну мету рішення: яку проблему воно вирішує, хто цільовий користувач, яка очікувана цінність. Use Cases потрібно структурувати у таблиці, де зазначено: актор, мета, основний сценарій, альтернативні шляхи, результат. User Stories повинні відповідати шаблону “Як [роль], я хочу [дія], щоб [результат]” і бути пов’язаними з вимогами. Кожна історія має бути доповнена критеріями прийняття (Acceptance Criteria), які мають бути чіткими, вимірюваними та придатними до тестування. Вимоги слід поділити на функціональні та нефункціональні, з поясненням – наприклад, швидкість обробки запиту як нефункціональна вимога. Прототип можна створити в будь-якому графічному редакторі або представити у вигляді ескізу – важливо, щоб він був логічно

узгоджений із вимогами та історіями користувача. Пояснення (до 300 слів) має демонструвати розуміння зв'язку між елементами вимог.

Тема 5. Оцінка ефективності проєктних рішень

Завдання: Виконати аналіз та моделювання рішень для вашого проєкту.

Інструкція:

1. Оберіть 3 рішення, які потрібно прийняти в рамках вашого проєкту.
2. Проведіть аналіз цих рішень, використовуючи відповідні техніки.
3. Створіть моделі рішень для кожного з них.
4. Представити результати у вигляді діаграм та короткого пояснення.

Методичні уточнення:

Кожне з трьох рішень, які студент має оцінити в межах проєкту, повинно мати чітке обґрунтування: яку саме проблему воно вирішує, які існують альтернативи, як кожна з них вплине на стейкхолдерів. Для кожного рішення потрібно скласти таблицю з варіантами реалізації, критеріями оцінки (вартість, час, ризик, зручність), шкалою оцінювання (наприклад, від 1 до 5), підсумковим балом та обраним варіантом. Додатково бажано створити дерево рішень або матрицю "вигода–затрати" (Benefit–Cost Matrix). У короткому текстовому поясненні (200–300 слів) студент має обґрунтувати свій вибір, вказати, які ризики пов'язані з кожним варіантом, і як ці ризики планується мінімізувати. Якщо застосовується техніка сценарного аналізу – варто прописати умови оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценарію.

РОЗДІЛ 2: ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ НА ПРОЄКТІ

Тема 6. Планування та моніторинг бізнес-аналітичних задач та процесів

Завдання: Розробити список зацікавлених осіб та RACI матрицю для вашого проєкту.

Інструкція:

1. Скласти список зацікавлених осіб (мінімум 10).
2. Створити RACI матрицю для основних завдань проєкту.
3. Представити результати у вигляді таблиць.

Методичні уточнення:

При створенні списку зацікавлених осіб (Stakeholders List) слід вказати: ім'я або тип стейкхолдера, роль у проєкті, інтереси, вплив, ступінь залученості, очікування, потенційні ризики у взаємодії. Такий аналіз дозволить не лише зрозуміти, хто є ключовими учасниками проєкту, а й визначити стратегію взаємодії. RACI-матриця повинна містити щонайменше 5 завдань, які охоплюють різні етапи проєкту (ініціація, планування, реалізація, контроль, завершення). Для кожного завдання обов'язково визначити ролі за чотирма категоріями: Responsible (виконавець), Accountable (відповідальний), Consulted (консультант), Informed (поінформований). Варто уникати дублювання Accountable, не залишати клітинки порожніми, аргументувати вибір ролей. Студенти мають подати коротке пояснення (до 250 слів), яке демонструє розуміння того, як аналітична діяльність інтегрується у загальний план проєкту.

Тема 7. Виявлення проєктних вимог та налаштування ефективної взаємодії зі стейкхолдерами

Завдання: Використати техніки інтерв'ю, мозкового штурму, робочого семінару та опитування для збору вимог.

Інструкція:

1. Описати, як ви б провели інтерв'ю з основними зацікавленими особами.
2. Організувати мозковий штурм для генерації ідей.
3. Провести робочий семінар для уточнення вимог.
4. Створити опитування для збору додаткових даних.
5. Представити результати у вигляді плану дій та короткого пояснення.

Методичні уточнення:

Збір вимог повинен здійснюватися із застосуванням різноманітних технік, кожна з яких має бути обґрунтовано вибрана під тип зацікавлених сторін. Для інтерв'ю студентам слід скласти сценарій: мета інтерв'ю, тип респондента, набір запитань (не менше 7), форма фіксації відповідей. Мозковий штурм потребує окреслення проблемного фокусу, правил участі, способу генерації та відбору ідей. Робочий семінар слід структурувати: описати його тривалість, кількість учасників, ключові активності, інструменти фасилітації (наприклад, електронна дошка Miro, методика "6

капелюхів мислення"). Опитування має містити щонайменше 5 питань з формами відповідей (відкриті, рейтингові, закриті). Всі отримані дані мають бути оброблені та представлені у вигляді витягів вимог (summary findings), які будуть надалі трансформовані у сценарії, юзер-сторі, прототипи. Обов'язковим є розділ «помічені бар'єри та шляхи їх усунення» — як адаптувати комунікацію до технічних, бізнесових, або мовно-культурних відмінностей у стейкхолдерів.

Тема 8. Управління життєвим циклом проєктних вимог

Завдання: Виконати відстеження сутностей та пріоритизація вимог.

Інструкція:

1. Створити систему відстеження сутностей для вашого проєкту.
2. Використати відповідні техніки для пріоритизація вимог.
3. Представити результати у вигляді таблиць та короткого пояснення.

Методичні уточнення:

Система відстеження вимог (Item Tracking) має включати повноцінну структуру: унікальний ідентифікатор вимоги, короткий опис, тип (бізнес, функціональна тощо), джерело, статус (нова, уточнюється, затверджена, реалізована, змінена), версія, дата останнього оновлення, пов'язані артефакти. Студентам слід створити приклад таблиці з 10 вимогами, вказати приклади змін (наприклад, змінено пріоритет або спосіб реалізації через зворотний зв'язок від користувача) та описати процес оновлення цієї інформації. Для пріоритизації необхідно обрати одну з технік (MoSCoW, 100 Points, Value vs Effort Matrix, Kano Model) і навести приклад її застосування з 7–10 вимогами. Обов'язково пояснити вибір техніки (наприклад, для MVP-проєкту – MoSCoW як швидка і гнучка), подати результати у таблиці, додатково побудувати графік/діаграму (наприклад, Pareto або XY діаграма для value vs effort). Пояснення має демонструвати не лише технічне виконання, а й розуміння впливу пріоритетів на планування та реліз продукту.

Тема 9. Аналіз та моделювання бізнес-процесів

Завдання: Провести аналіз та моделювання бізнес-процесів для вашого проєкту.

Інструкція:

1. Визначити основні бізнес-процеси для вашого проєкту.

2. Використати техніки аналізу та моделювання для їх оптимізації.
3. Створити діаграми бізнес-процесів.
4. Представити результати у вигляді діаграм та короткого пояснення.

Методичні уточнення:

Робота повинна починатися з детального опису поточного процесу (As-Is): які етапи включає, які учасники залучені, які використовуються інструменти та системи, які є входи й виходи на кожному етапі. Студентам слід виявити 3–5 неефективностей (наприклад, дублювання дій, затримки, ручне введення даних, залежність від одного працівника). Далі необхідно розробити цільовий процес (To-Be), в якому ці проблеми усунуто, а ефективність підвищена (через автоматизацію, делегування, впровадження нових ІТ-інструментів тощо). Діаграми слід будувати у BPMN або в спрощеному форматі із зазначенням: початку/завершення, дій, умовних переходів (шлюзів), ролей. Для кожної діаграми бажано написати пояснення (до 200 слів), де буде описано, як і чому новий процес кращий за старий. Варто також оцінити вплив запропонованих змін на кінцевого користувача, бізнес-цілі, а також потенційні ризики впровадження. Оцінити можна у форматі SWOT-аналізу процесу.

Тема 10. Прикладні аспекти бізнес аналізу

Завдання: Написати есе на тему: "Прикладні аспекти бізнес-аналізу".

Інструкція:

1. Обрати одну з наступних тем: гнучкі методології (Agile Perspective), автоматизація та візуалізація бізнес-процесів (Business Intelligence Perspective), бізнес-аналіз в системі інформаційних технологій (Information Technology Perspective), бізнес-архітектура (Business Architecture Perspective), управління бізнес-процесами (Business Process Management Perspective).

2. Написати есе обсягом 1500-2000 слів.

3. Використати приклади та теоретичні аспекти для аргументації.

Методичні уточнення:

Есе має бути самостійною аналітичною роботою, а не компіляцією джерел. Студент повинен обрати одну з тем (Agile, BI, ІТ-перспектива, бізнес-архітектура, BPM), чітко сформулювати тезу у вступі, наприклад: «Інтеграція бізнес-аналізу в BI-середовище — основа прийняття даних-орієнтованих рішень у сучасних компаніях». У основній частині

потрібно не менше трьох аналітичних блоків із прикладами застосування (наприклад, Tableau, Power BI, BPM-системи типу Camunda), згадуванням стандартів (BAВOK, Agile Extension), використанням реальних кейсів (наприклад, трансформація процесів у Amazon, McKinsey, Spotify тощо). Обов'язкове включення теоретичної основи з джерел: BAВOK, книги Cadle/Paul, Osterwalder, van der Aalst, Zachman Framework тощо. У висновках — підсумувати не лише «що дізналися», а й дати прогностичну оцінку: як змінюється роль бізнес-аналітика в цій галузі, які компетенції стають вирішальними. Робота має відповідати академічним вимогам: структура, логіка, стиль, посилання.

4. ПРИНЦИПИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів і правил поведінки в освітньому процесі, дотримання яких є обов'язковим для всіх учасників освітнього процесу, зокрема студентів, викладачів, науковців та адміністрації закладів вищої освіти. Вона передбачає чесність, прозорість, відповідальність та повагу до інтелектуальної праці інших.

У контексті виконання практичних і самостійних завдань академічна доброчесність означає:

1. Самостійне виконання завдань без використання сторонньої допомоги, якщо інше не передбачено завданням;
2. Недопущення плагіату – використання чужих ідей, текстів, результатів досліджень або візуальних матеріалів без належного посилання;
3. Використання лише дозволених джерел інформації та коректне оформлення посилань;
4. Відмова від фальсифікації та фабрикації даних, зокрема подробиць результатів аналізу або неіснуючих артефактів;
5. Недопущення списування або передачі власних робіт іншим студентам.

Поняття та вимоги до академічної доброчесності визначені Законом України “Про освіту” (2017), зокрема статтею 42, яка встановлює, що академічна доброчесність – це “сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та проведення наукових (творчих) досліджень”.

Порушення академічної доброчесності можуть проявлятися у вигляді: плагіату; самоплагіату; фальсифікації; фабрикації; списування; обману; корупційних дій та підкупу.

Відповідальність за порушення академічної доброчесності може полягати в:

1. Повторному виконанні завдання;
2. Зниженні оцінки або виставленні “незараховано”;
3. Відрахуванні з закладу освіти (у разі системних порушень);
4. Позбавленні академічного ступеня або кваліфікації — відповідно до Закону України “Про освіту”, Закону України “Про вищу освіту” (ст. 6, 32, 42) та Порядку присудження наукових ступенів.

З метою запобігання порушенням, студенти мають бути ознайомлені з політикою академічної доброчесності університету, використовувати антиплагіатні інструменти та дотримуватись правил оформлення наукових і навчальних робіт.

Дотримання академічної доброчесності не лише сприяє формуванню професійної етики, але й забезпечує якість освіти, автентичність результатів навчання та довіру до диплому випускника.

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ

При викладанні навчальної дисципліни для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій, таких, як: проблемні лекції; робота в малих групах; презентації; кейс-метод.

Проблемні лекції направлені на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного обмірковування. Студенти здійснюють коментарі самостійно або за участю викладача.

Робота в малих групах дає змогу структурувати лекційні або лабораторні заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування. Після висвітлення проблеми (при використанні проблемних лекцій) або стислого викладання матеріалу (при використанні міні-лекцій) студентам пропонується

об'єднуватися у групи по 5-6 осіб та презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу.

Презентації - виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань. Однією з позитивних рис презентації та її переваг при використанні в навчальному процесі є обмін досвідом, який здобули студенти при роботі у певній малій групі.

Кейс-метод - метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Ділові та рольові ігри - форма активізації студентів, внаслідок якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації в ролі безпосередніх учасників подій. Професійну підготовку студентів необхідно організовувати так, щоб мовна діяльність виступала засобом вирішення професійних завдань. Моделювання у навчальних ситуаціях різних видів спілкування дозволяє знайти правильні рішення професійно-предметних завдань. Особливо актуальним є використання цього методу в напрацювання навичок сервісності та гостинності, від яких залежить загальна якість туристичного продукту.

6. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Які шість областей знань визначені у ВАВОК?
2. Як ВАВОК визначає бізнес-аналіз?
3. Яка роль бізнес-аналітика згідно з ВАВОК?
4. Що таке ВАССМ згідно з ВАВОК?
5. Визначте термін 'вимога' згідно з ВАВОК.
6. Визначте термін 'дизайн' згідно з ВАВОК.
7. Які види вимог існують згідно з ВАВОК?
8. Опишіть роль функціональних та нефункціональних вимог.
9. Яке значення мають бізнес-вимоги?
10. Чим відрізняється верифікація вимог від валідації?

11. Хто такі зацікавлені сторони?
12. Поясніть концепцію аналізу зацікавлених сторін.
13. Опишіть мету планування та моніторингу бізнес-аналізу.
14. Які кроки включені у розробку плану бізнес-аналізу?
15. Які методи використовуються для виявлення вимог?
16. Яке значення має управління життєвим циклом вимог?
17. Поясніть мету стратегічного аналізу.
18. Які основні завдання включені в аналіз вимог та визначення дизайну?
19. Які основні заходи включені в розгортання рішення?
20. Опишіть процес оцінки рішення.
21. Яка мета корпоративного аналізу?
22. Яка мета аналізу рішення?
23. Як BABOK висвітлює тему гнучкого бізнес-аналізу?
24. Які методи використовуються для аналізу рішень?
25. Поясніть концепцію вдосконалення бізнес-процесів.
26. Опишіть процес аналізу та управління ризиками.
27. Поясніть використання SWOT-аналізу у бізнес-аналізі.
28. Яке значення має трасування вимог?
29. Опишіть процес управління змінами.
30. Як бізнес-аналітики використовують бенчмаркінг?
31. Поясніть концепцію користувацьких історій у документації вимог.
32. Поясніть концепцію аналізу першопричин.
33. Яке значення має комунікація із зацікавленими сторонами?
34. Опишіть процес моделювання бізнес-процесів.
35. Яка роль бізнес-аналітика у проєктному менеджменті?
36. Поясніть концепцію аналізу прогалин.
37. Які методи використовуються для оцінки рішення?
38. Яке значення мають метрики продуктивності у бізнес-аналізі?
39. Поясніть процес бізнес-архітектури.
40. Як використовуються сценарії використання у документації вимог?

7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитися у наступних формах:

- 1) оцінювання результатів самостійної роботи студентів;
- 2) проведення проміжного контролю;
- 3) проведення підсумкового контролю.

Структура та складові підсумкових оцінок з дисципліни:

- Поточний контроль за розділом 1 – 20 бал.
- Самостійна робота за розділом 1 – 10 бал.
- Поточний контроль за розділом 2 – 20 бал.
- Самостійна робота за розділом 2 – 10 бал.
- Підсумковий контроль (залік) – 40 балів.

Поточний контроль знань студентів здійснюється шляхом проведення тестування з основних навчальних елементів змістовних тем. Складається з 2 модульних тестів (по 20 тестів = 20 балів кожен).

Самостійна робота (20 балів загалом)

Оцінюється за 10-бальною шкалою для кожного тематичного блоку.

Критерії:

Оцінка	Опис
9-10	Завдання виконано повністю. Надано глибокий аналіз, оформлення без зауважень. Використано фахову термінологію. Є графічні або текстові артефакти (BPMN, BMC тощо).
7-8	Завдання виконано з незначними недоліками. Достатній аналітичний рівень. Оформлення здебільшого коректне.
5-6	Часткова відповідність інструкції. Поверхневий аналіз або відсутність частини елементів (діаграми, вимоги, тощо).

3-4	Завдання виконано фрагментарно. Є грубі порушення логіки виконання чи формату.
1-2	Робота виконана не за темою, без застосування відповідних технік.
0	Завдання не здано або скопійовано з іншого джерела.

Сума балів, яку студент денної форми навчання може набрати за першим та другим розділом, дорівнює 60.

Підсумковий контроль здійснюється у форму заліку. Студент допускається до підсумкового семестрового контролю, якщо за результатами поточного контролю він набрав не менше 30 балів. Залік складається з 40 тестових завдань відкритого та закритого типу, кожна правильна відповідь – 1 бал. Загальна кількість балів за успішне виконання залікових завдань становить 40.

Сумарна оцінка за вивчення дисципліни розраховується як сума балів, отриманих за результатами поточного контролю, самостійної роботи та підсумкового контролю складає 100.

Заохочувальні бали – виконання додаткового індивідуального завдання – 10 балів, підготовка до видання наукової статті за тематикою дисципліни “Бізнес-аналізі” – 10 балів.

Максимальні значення оцінювання діяльності студента при вивченні навчальної дисципліни (денна форма навчання) залік (6 семестр)

Поточне тестування та самостійна робота					Поточне тестування та самостійна робота					Підсумковий семестровий контроль (залік)	Сума
Розділ 1					Розділ 2						
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10		
30 (мінімум 15)					30 (мінімум 15)					40	100

T1, T2 ... T10 – теми розділів

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка	
	для чотирирівневої шкали оцінювання	для дворівневої шкали оцінювання
90-100	відмінно	зараховано
70-89	добре	
50-69	задовільно	
1-49	незадовільно	не зараховано

8. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адаптивний підхід (adaptive approach) – підхід, коли рішення розвивається на основі циклів навчання та відкриттів, з безперервним зворотним зв'язком, який дозволяє приймати рішення якомога пізніше.

Аналіз першопричин (root cause analysis) – структуроване дослідження виявленої проблеми для розуміння основоположних причин.

Аналіз прогали (gap analysis) – порівняння поточного стану та бажаного майбутнього стану підприємства для визначення розбіжностей, які потребують вирішення.

Артефакт (artifact) – будь-який об'єкт, який стосується рішення і створюється в рамках зусиль бізнес-аналізу.

Архітектура (architecture) – дизайн, структура і поведінка існуючих і майбутніх станів структури системи чи ІТ-сервісів, з точки зору її компонентів і їхньої взаємодії, а такожі до середовища, у якому вони знаходяться.

Бенчмаркінг (benchmarking) – порівняння рішень, процесів, сервісів, або вартості систем, часу, якості або інших метрик з лідерами ринку з метою виявлення можливостей для покращення.

Бізнес-аналіз (business analysis) – практика, яка уможливорює зміну в контексті підприємства, шляхом визначення потреб та рекомендації рішень, які забезпечують цінність для стейкхолдерів.

Бізнес-вимога (business requirement) – відображення цілей, завдань та результатів, які описують, чому ініційовано зміна, і як буде оцінено успіх.

Варіант використання (use case) – опис спостережуваної взаємодії між актором (або акторами) та рішенням, яка відбувається, коли актор використовує систему для досягнення певної мети.

Верифікована вимога (verified requirement) – вимога, що була розглянута і визначена як коректна, яка відповідає стандартам або інструкціям, та деталізована на прийнятному рівні.

Вимога (requirement) – додатне для використання представлення потреби.

Вимога до рішення (solution requirement) – здатність або характеристика рішення, яка відповідає вимогам зацікавлених сторін. Вимоги

до рішення можна розділити на дві підкатегорії: функціональні вимоги та нефункціональні вимоги або вимоги до якості сервісу.

Вимога зацікавленої сторони (stakeholder requirement) – опис потреб певної зацікавленої сторони або класу зацікавлених сторін, які повинні бути задоволені для досягнення бізнес вимог. Вони можуть служити мостом між бізнес вимогами та різними категоріями вимог до рішення.

Дизайн (design) – придатна для використання презентація рішення.

Зацікавлена сторона (stakeholder) – група осіб або особа, що мають відношення до певної зміни, потреби чи рішення.

Зміна (change) – трансформація у відповідь на потребу.

Інтерв'ю (interview) – виявлення інформації у особи чи групи людей у неформальній чи формальній.

Інформація бізнес-аналізу (business analysis information) – будь-який вид інформації на будь-якому рівні деталізації, що використовується в якості вхідних даних для робіт по бізнес-аналізу або є їх результатом.

Історія користувача (user story) – невеликий та стислий опис функціональності чи характеристики, яка потрібна для надання цінності певній зацікавленій стороні.

Кінцевий користувач (end user) – людина чи система, яка буде напряму взаємодіяти із рішенням (ІТ-системою).

Критерії приймання (acceptance criteria) – критерії щодо вимог, продуктів або циклу постачання, відповідність яким призведе до схвалення зацікавленими сторонами.

Контекст (context) – обставини, які впливають, знаходяться під впливом, і забезпечують розуміння змін.

Модель основної концепції бізнес-аналізу (business analysis core concept model) – шість ідей, які мають основоположне значення для практики бізнес-аналізу: потреба, рішення, цінність, зміна, контекст, зацікавлені особи.

Мозковий шторм (brainstorm) – спільна активність команди, спрямована на те, щоб сформуванати широкий або різноманітний набір варіантів щодо даної теми шляхом швидкої генерації ідей. Під час процесу виключається критика.

Нефункціональна вимога (non-functional requirement) – вид вимог, що описує характеристики продуктивності або якості, яким повинно відповідати

рішення. Нефункціональні вимоги зазвичай можна виміряти і вони є обмеженнями для дизайну рішення в цілому.

Опитувальник (questionnaire) – набір визначених запитань з вибором відповідей, що використовується для збору інформації від респондентів.

Перехідна вимога (transition requirement) – вимога, яка описує можливості, які рішення повинно мати, та умови, яким воно повинно відповідати, щоб сприяти переходу з поточного в майбутній стан. Але така вимога стає непотрібною одразу після того, як зміна завершена. Такі вимоги відрізняються від інших типів вимог, бо вони мають тимчасовий характер.

Підхід до бізнес-аналізу (business analysis approach) – сукупність процесів, правил, вказівок, евристики, а також активностей, що використовуються для виконання бізнес-аналізу в конкретному контексті.

План бізнес-аналізу (business analysis plan) – опис запланованих активностей, що проводить бізнес-аналітик задля виконання робіт по бізнес-аналізу у межах конкретної ініціативи.

План комунікації бізнес-аналізу (business analysis communication plan) – опис типів комунікацій, які бізнес-аналітик буде виконувати під час бізнес-аналізу, отримувачів цих комунікацій, а також форми і частоти цих комунікацій.

Потреба (need) – проблема або можливість, яку потрібно розглянути.

Предиктивний підхід (predictive approach) – підхід, за яким планування та узгодження версій встановлюються на ранній стадії життєвого циклу ініціативи для максимізації контролю та мінімізації ризику.

Предмета галузь (business domain) – певна галузь знань, яка визначає сукупність спільних вимог, термінології та функціонал для програм чи ініціативного вирішення проблеми.

Провалідована вимога (validated requirement) – вимога, яку розглянули і визначили як таку, що підтримує реалізацію очікуваних переваг, та знаходиться у межах рішення.

Проект (project) – тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату.

Процес (process) – набір активностей, призначених для досягнення конкретної цілі шляхом використання одного або кількох визначених входів і перетворення їх на визначені виходи.

Рішення (solution) – конкретний спосіб задоволення однієї або кількох потреб у певному контексті.

Робочій семінар (workshop) – фасилітований та цілеспрямований захід, що відвідується основними зацікавленими сторонами для досягнення наперед визначеної мети.

Споживач (Customer) – зацікавлена сторона, яка використовує продукт чи сервіс, які надаються певною організацією і може мати обумовлені контрактом чи моральні права, які підприємство зобов'язане задовольнити.

Стратегія змін (change strategy) – план переходу з поточного в майбутній стан для досягнення бажаних цілей бізнесу.

Функціональна вимога (functional requirement) – можливість, що рішення повинно мати, щодо поведінки та інформації, якою це рішення буде управляти.

Цінність (value) – рначущість, важливість чи корисність чогось для зацікавленої сторони в деякому контексті.

RACI матриця (RACI matrix) – інструмент, що використовується для визначення обов'язків ролей або членів команди, а також активностей або доробків, до яких вони будуть залучені як виконавці (які виконують роботу), відповідальні (які затверджують результати), консультанти (які надають консультації) або будуть проінформовані про виконану роботу після її завершення.

9. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Anderson D.J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. – Blue Hole Press, 2010. – 261 p.
2. Blais S. Business Analysis: Best Practices for Success. – Hoboken, NJ: Wiley, 2011. – 384 p.
3. Cadle J., Paul D., Turner P. Business Analysis. – 3rd ed. – Swindon: BCS Learning & Development Ltd, 2018. – 300 p.
4. Clemen R.T., Reilly T. Making Hard Decisions with DecisionTools. – 3rd ed. – Cengage Learning, 2014. – 848 p.
5. Cockburn A. Writing Effective Use Cases. – Boston: Addison-Wesley, 2000. – 270 p.
6. Cohn M. User Stories Applied: For Agile Software Development. – Boston: Addison-Wesley, 2004. – 268 p.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. Fundamentals of Business Process Management. – 2nd ed. – Springer, 2018. – 527 p.
8. Harmon P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. – 4th ed. – Morgan Kaufmann, 2019. – 534 p.
9. Hubbard D.W. How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business. – 3rd ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2014. – 432 p.
10. IIBA. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide). – 3rd ed. – Toronto: IIBA, 2015. – 502 p.
11. IIBA & Agile Alliance. The Agile Extension to the BABOK® Guide. – 2nd ed. – IIBA, 2017. – 147 p.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business Press, 1996. – 322 p.
13. Karlsson L. et al. Requirements Prioritization // Journal of Requirements Engineering. – 2007. – Vol. 12. – P. 51–62.
14. Keeney R.L. Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making. – Cambridge: Harvard University Press, 1992. – 432 p.
15. Leffingwell D., Widrig D. Managing Software Requirements: A Use Case Approach. – 2nd ed. – Addison-Wesley, 2003. – 800 p.

16. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. – Hoboken, NJ: Wiley, 2010. – 288 p.
17. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. – 3rd ed. – Hoboken, NJ: Wiley, 2015. – 448 p.
18. Paul D., Cadle J., Yeates D. Business Analysis. – 3rd ed. – Swindon: BCS, 2014. – 372 p.
19. Project Management Institute. Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide. – PMI, 2015. – 206 p.
20. Project Management Institute. PMBOK® Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. – 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021. – 370 p.
21. Robertson S., Robertson J. Mastering the Requirements Process: Getting Requirements Right. – 3rd ed. – Addison-Wesley, 2012. – 576 p.
22. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. – 2020. – [Online: <https://scrumguides.org>]
23. Susan Weese, Terri Wagner. CBAP®/CCBA® Certified Business Analysis (Study Guide). – 2nd ed. – 2017. – 555 p.
24. van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. – 2nd ed. – Springer, 2016. – 467 p.
25. White S.A., Miers D. BPMN Modeling and Reference Guide: Understanding and Using BPMN. – Future Strategies Inc., 2008. – 334 p.
26. Wiegers K.E., Beatty J. Software Requirements. – 3rd ed. – Redmond, WA: Microsoft Press, 2013. – 673 p.
27. Young R. Effective Requirements Practices. – Boston: Addison-Wesley, 2001. – 544 p.
28. Zachman J.A. The Zachman Framework for Enterprise Architecture. – [Online: <https://www.zachman.com>]

Допоміжна література

1. Agile Manifesto. – Режим доступу : <https://agilemanifesto.org>
2. International Institute of Business Analysis. – Режим доступу : <http://www.iiba.org>
3. Scrum Org. – Режим доступу : <https://www.scrum.org>
4. Scrum at Scale. – Режим доступу : <https://www.scrumatscale.com>

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережевому режимі

Ревякін Георгій Володимирович
Ревякіна Марина Георгіївна
Вовк Руслан Володимирович

БІЗНЕС-АНАЛІЗ

Методичні рекомендації для практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю
292 «Міжнародні економічні відносини»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 23.10.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,92. Обсяг 0,529 Мб. Зам. № 513/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна