



26-та зустріч

# Клуб цинічних і добрих керівників проєктів

26.07  
19:00



**Євгенія Кучеренко**

Консультантка з оптимізації і автоматизації бізнес-процесів, NOVA Consulting



**Віталій Гоц**

Керівник з розвитку аналітичної платформи, ЕпіцентрК



**Денис Гарькавий**

Керівник департаменту з інфраструктури, MODUS X



# **Бізнес-аналітик та Менеджер проєктів в одній особі**

**8 чудо світу чи Вавілонська вежа?**



# Хто я?

## Євгенія Кучеренко

- 17+ років в бізнес-аналізі та управлінні проєктами з розробки та впровадження ERP-систем в таких українських промислових гігантах, як: Arterium, ОККО, Terra Food, Нова Пошта, Winner, агрохолдинги Мрія та Kernel
- Сертифікований REFA-спеціаліст з організації, управління виробничими системами та процесами
- IREB Certified Professional for Requirements Engineering
- 30+ реалізованих проєктів з автоматизації бізнес-процесів
- Сертифікований спеціаліст Yellow Lean Belt, Green Lean Belt
- Засновниця <https://www.hoba.consulting/>

# Трохи історії

## Бізнес-аналіз



The Chartered Institute for IT

Заснована	1957 рік
Засновник	Сер Моріс Вілкс
Тип	Професійна організація
Фокус	Інформаційні технології
Місцезнаходження	Лондон, Об'єднане Королівство
Витоки	London Computer Group
Територія обслуговування	Світовий
метод	Сертифікований IT-статус, галузеві стандарти.



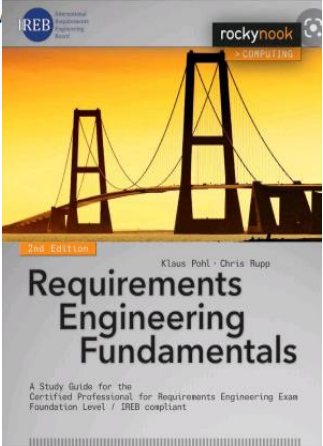
**BUSINESS ANALYSIS**  
Fourth edition  
Debra Paul and James Cadle


Члени	1
Ключові люди	1
Веб-сайт	1



The logo of IREB

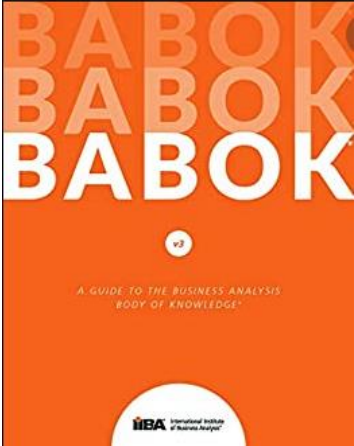
Formation	October 2006
Type	NPO
Legal status	Association
Purpose	Educational
Location	Karlsruhe, Germany
Region served	Worldwide
Membership	private persons
Board of directors	Dr. Kim Lauenroth (Executive Board Chair) Michiel van der Voort Hans van Loenhoud Karolina Zmitrov
Volunteers	~100
Website	<a href="http://ireb.org">ireb.org</a>





International Institute of Business Analysis

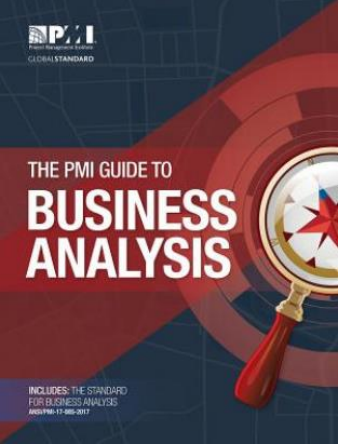
Заснована	Жовтень 2003 <sup>[1]</sup>
Тип	Професійна організація
Штаб	Пікерінг, Онтаріо
Територія обслуговування	Світової
метод	Сертифікація, галузеві стандарти, конференції, публікації
Члени	Понад 27 000 <sup>[2]</sup>
Ключові люди	Делвін Флетчер, президент і генеральний директор; Гейл Косман, головний фінансовий та адміністративний директор; Джеффри Рот, директор з маркетингу
Співробітники	24
Волонтери	
Веб-сайт	



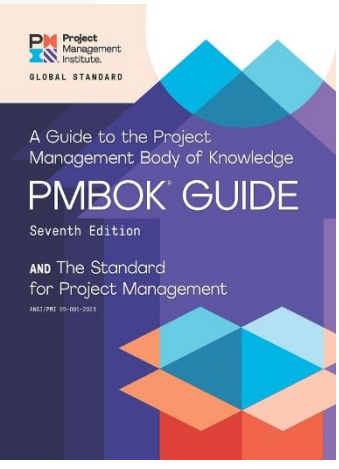


Project Management Institute, PMI  
Інститут управління проєктами

Тип	неприбуткова організація професійна асоціація навчальний заклад
Засновано	1969
Галузь	управління проєктами
Країна	 США
Штаб-квартира	Ньютаун Тауншип
Вебсайт	<a href="http://pmi.org">pmi.org</a>



2017



Перший PMBOK був виданий у 1996



ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF AXELOS

1989



# Трохи історії

2003  
Ukraine  
Chapter PMI

2006  
Мій  
старт  
кар'єри

2012  
Ukraine  
Chapter IIBA

2017

2024




**bcS**  
The Chartered Institute for IT

Заснована	1957 рік
Засновник	Сер <a href="#">Mortie Wilson</a>
Тип	Професійна організація
Фокус	Інформаційні технології
Місцезнаходження	Лондон, Об'єднане Королівство
Витоки	London Computer Group
Територія обслуговування	Світлоий
метод	Сертифікований IT-статус, галузеві стандарти, конференції, публікації та регулювання ICT-освіти
Члени	60 000 чл. в 150 країнах
Ключові л	
Веб-сайт	



**BUSINESS ANALYSIS**  
Fourth edition  
Debra Paul and James Cadle




**Project Management Institute, PMI**  
Інститут управління проєктами

Тип неприбуткова організація  
професійна асоціація  
навчальний заклад

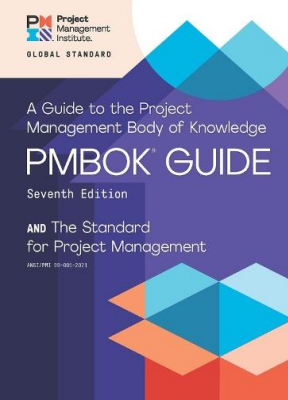
Засновано 1969

Галузь управління проєктами


Країна  США

Штаб-квартира Ньютаун Тауншип

Вебсайт [pmi.org](http://pmi.org)



**PMBOK® GUIDE**  
Seventh Edition  
AND The Standard for Project Management



**IIBA** International Institute of Business Analysis

Заснована	Жовтень 2003 <sup>[1]</sup>
Тип	Професійна організація
Штаб	Пітерінг, Онтаріо
Територія обслуговування	Світлої
метод	Сертифікація, галузеві стандарти, конференції, публікації
Члени	Понад 27 000 <sup>[2]</sup>
Ключові люди	Делвін Флетчер, президент і генеральний директор; Гейл Косман, головний фінансовий та адміністративний директор; Джефрі Рот, директор з маркетингу
Співробітники	24
Волонтери	
Веб-сайт	



**BABOK**




**IREB** International Requirements Engineering Board

The logo of IREB

Formation	October 2006
Type	NPO
Legal status	Association
Purpose	Educational
Location	Karlsruhe, Germany
Region served	Worldwide
Membership	private persons
Board of directors	Dr. Kim Lauenroth (Executive Board Chair) Michiel van der Voort Hans van Loenhoud Karolina Zmitrow
Volunteers	~100
Website	<a href="http://ireb.org">ireb.org</a>



**Requirements Engineering Fundamentals**



**THE PMI GUIDE TO BUSINESS ANALYSIS**

INCLUDES THE STANDARD FOR BUSINESS ANALYSIS



**PRINCE2®**  
ACCREDITED TRAINING ORGANIZATION

PeopleCert ON BEHALF OF 

# Мій 1 проєкт автоматизації



**Бізнес- мета:** побудувати систему поопераційного планування для виробництва ГЛЗ

**Наша молода команда:** я (junior) і програміст (senior)

**Терміни і бюджет:** немає

**Результат:** Система розроблена і пройшла пілотну експлуатацію (час розробки - 6 місяців)



# Мій 1 проєкт автоматизації



## Мої навички з інституту:

- Проєктування БД (FoxPro, Access)
- Зачатки UML
- Статистика і математика -> Excel, Word
- Математичне моделювання і алгоритми
- Навички програмування (на C 😊)
- Розуміння принципу побудови і роботи у ERP системах

# Де я опинилась після 1 проєкту:





# Де я опинилась після 1 проєкту:



# Долина відчаю





# Схил просвітлення



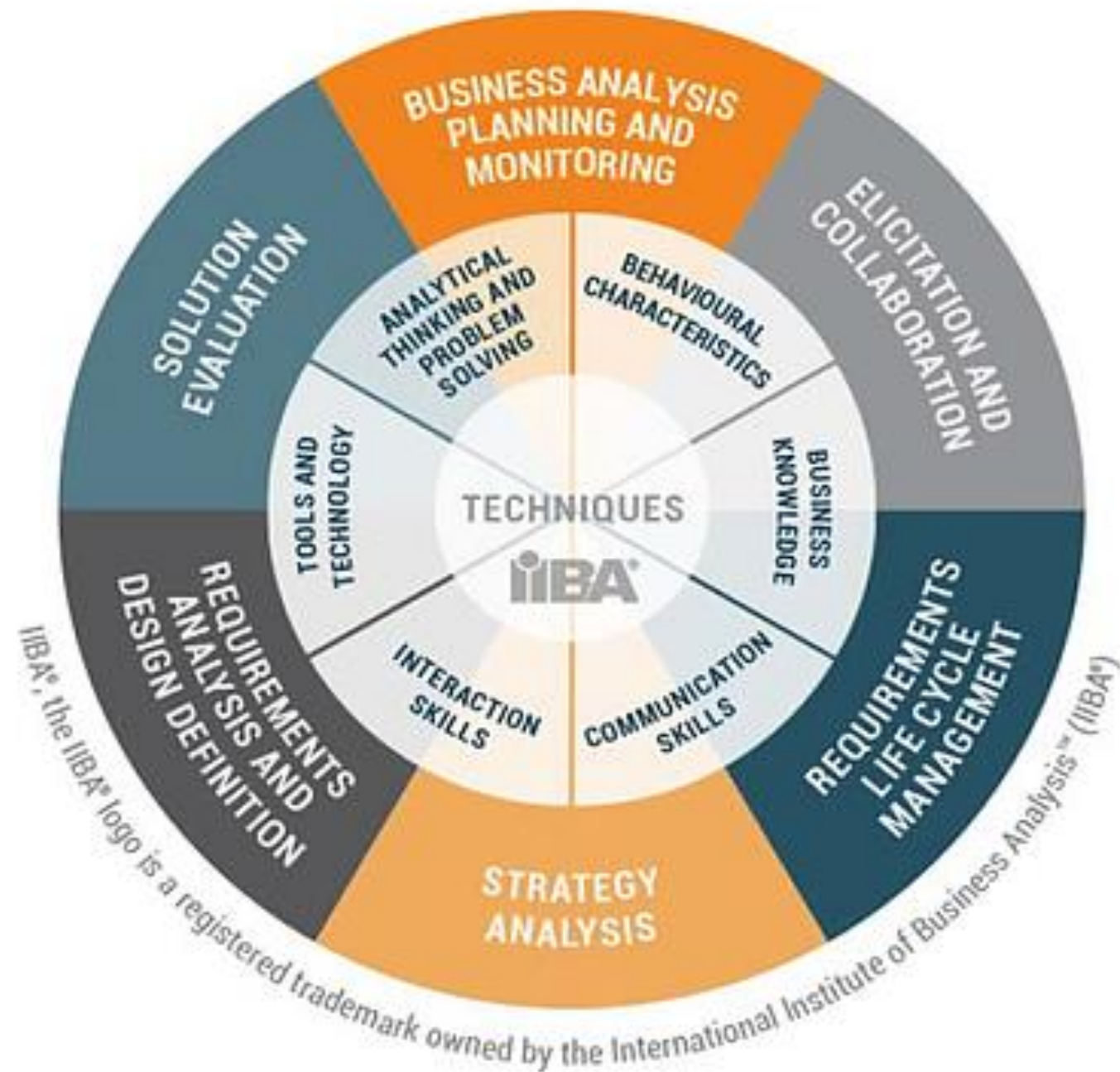
# Схил просвітлення



Бізнес-аналіз (BABOK і IREB)  
Проектний менеджмент (PMBOK і Prince 2)  
Agile: Scrum, Kanban  
Тестування програмного забезпечення  
Основи UX/UI дизайну  
Оптимізація процесів (Кайдзен, Lean, TOC)  
Оптимізація виробництва (REFA)  
Управління виробництвом (TOC)  
ITIL  
Ораторське мистецтво  
Курси письменницького мистецтва  
Безперервне покращення  
Управління змінами  
Курси по прикладним програмам для роботи BA і PM  
SMM, таргетинг  
Фінанси для нефінансових менеджерів  
Лідерство  
Робота із запереченнями  
Управління особистими знаннями  
Роботизація  
DC і ML  
AI  
Англійська (постійно)  
Макіяж для себе 😊  
Почала вести авторські тренінги з бізнес-аналізу, займатись консалтингом, і писати статті



# Навички, які потрібні



Бізнес-аналітику



## PMI's Talent Triangle™

### Strategic and Business management

1. Benefits management and realization
2. Business acumen
3. Business models and structures
4. Competitive analysis
5. Customer relationship and satisfaction
6. Industry knowledge and standards
7. Legal and regulatory compliance
8. Market awareness and conditions
9. Operational functions (e.g. finance, marketing)
10. Strategic planning, analysis, alignment

### Project Technical Management

1. Agile practices
2. Data gathering and modeling
3. Earned value management
4. Governance (project, program, portfolio)
5. Lifecycle management (project, program, portfolio, product)
6. Requirements management and traceability
7. Risk management
8. Schedule management
9. Scope management (project, program, portfolio, product)
10. Time, budget, and cost estimation

### Leadership

1. Brainstorming
2. Coaching and mentoring
3. Conflict management
4. Emotional intelligence
5. Influencing
6. Interpersonal skills
7. Active listening
8. Negotiation
9. Problem Solving
10. Team building

Проектному менеджеру

# Обов'язки ролей

## Бізнес-аналітик

### Фокус на вимоги і майбутнє рішення:

- Збирає, аналізує та документує бізнес-вимоги для проектів та продуктів.
- Перетворює потреби бізнесу на технічні вимоги для команди розробників.

### Аналітичне мислення:

- Аналізує бізнес-процеси та пропонує покращення для підвищення ефективності.
- Вивчає дані для виявлення трендів та закономірностей, що можуть вплинути на бізнес-рішення.

### Взаємодія з командами:

- Співпрацює з командами розробників, тестувальників та іншими стейкхолдерами для забезпечення правильного розуміння та реалізації вимог.
- Проводить зустрічі для уточнення вимог та обговорення змін.

### Документування:

- Створює різноманітну документацію, включаючи бізнес-вимоги, функціональні специфікації, карти процесів тощо.
- Забезпечує прозорість та зрозумілість вимог для всіх учасників проекту.

## Менеджер проєктів

### Фокус на проєкті:

- Відповідає за планування, виконання та завершення проєктів.
- Забезпечує, що проєкт виконується вчасно, в межах бюджету та з дотриманням якості.

### Управління командою:

- Керує проєктною командою, розподіляє завдання та забезпечує їх виконання.
- Встановлює цілі та контрольні точки, проводить регулярні зустрічі з командою.

### Контроль ресурсів:

- Відповідає за управління ресурсами проєкту, включаючи бюджет, персонал, обладнання та матеріали.
- Визначає потреби в ресурсах і забезпечує їх наявність для успішного виконання проєкту.

### Моніторинг і звітність:

- Відстежує прогрес проєкту, вирішує проблеми та ризики.
- Готує звіти для стейкхолдерів, інформуючи про стан проєкту, досягнення та проблеми





BEAUTIFUL

SMART



# «Велике наукове дослідження»



in progress...





## Очікування

- **Зниження витрат** (економія на заробітній платі, скорочення адміністративних витрат)
- **Покращення комунікації** (єдність бачення та цілей, швидше прийняття рішень)
- **Гнучкість у виконанні завдань** (універсальність, зменшення затримок)
- **Ефективне використання ресурсів** (оптимізація завантаження, більш широкий набір навичок)
- **Підвищення відповідальності** (єдиний центр відповідальності, мотивація до високої продуктивності)

# Роботодавці



## Реальність

- **Перевантаження завданнями** (збільшення обсягу роботи, втрата фокусу)
- **Недостатня експертність** (брак спеціалізованих знань, відсутність розвитку, бо не зрозуміло де розвиватись)
- **Конфлікт інтересів** (пріоритети завдань, розподіл ресурсів на реалізацію у проєкті)
- **Зниження якості роботи** (менше уваги до деталей, проблеми з виконанням термінів)
- **Зменшення мотивації та вигоряння** (перевтома, незадоволення роботою)



## Очікування

- **Розширення навичок і досвіду** (універсальність, кар'єрний розвиток)
- **Підвищена відповідальність і вплив** (більший контроль, роль лідера)
- **Виклики і мотивація** (різноманітність завдань, постійний розвиток)
- **Підвищення конкурентоспроможності** (попит на ринку, більше можливостей для працевлаштування)
- **Зростання доходів** (більша компенсація, кар'єрні бонуси)

# Роботодавці



## Реальність

- **Перевантаження завданнями** (великий обсяг роботи, часові обмеження)
- **Недостатня концентрація** (розфокусування, часте переключення між завданнями)
- **Обмеження розвитку** (складнощі з поглибленням знань, відсутність експертності)
- **Конфлікт інтересів і пріоритетів**
- **Складнощі із балансуванням між ролями**
- **Високий ризик вигорання** (перевтома, зниження задоволення роботою)



# Цікавий факт



# Цікавий факт



Мій профіль в  
Лінкедині



Я на інтерв'ю



Я на роботі



# Приклад 1

Віддалена робота

## Менеджер проєктів\бізнес-аналітик в напрямку цифрової трансформації

Віддалена робота

Повна зайнятість

### КВАЛІФІКАЦІЯ ТА ДОСВІД КАНДИДАТА

#### Необхідні:

- ♦ Наявний досвід із впровадження нових продуктів, процесів, ініціатив цифрової трансформації в банківській сфері
- ♦ Проактивність та високий рівень самоорганізації
- ♦ Мультизадачність, увага до деталей
- ♦ Аналітичне і системне мислення

#### Бажані:

- ♦ Вміння отримувати від роботи задоволення і любити те, чим займаєшся :)

#### Функціональні обов'язки:

- ♦ Супроводження проєктів, які спрямовані на оптимізацію та вдосконалення існуючих, створення нових процесів, банківських операцій, продуктів та послуг
- ♦ Складання бізнес-вимог, технічних завдань для реалізації налаштування продуктів в програмних комплексах
- ♦ Підтримка культури постійного вдосконалення та інновацій
- ♦ Впровадження методології управління змінами для гладкого прийняття нових процесів
- ♦ Контроль та координація роботи команди з проєктування, впровадження технологічного забезпечення

#### Чому ПУМБ?

- ♦ Професійний та особистий розвиток
- ♦ Чудова команда
- ♦ Віддалене робоче місце, з можливістю віддівдувати офіс в залежності від ролі
- ♦ Соцпакет (медичне страхування)

Віддалена робота

## Менеджер проектів\бізнес-аналітик в напрямку цифрової трансформації

Віддалена робота

Повна зайнятість

### КВАЛІФІКАЦІЯ ТА ДОСВІД КАНДИДАТА

#### Необхідні:

- ♦ ~~Наявний досвід із впровадження нових продуктів, процесів, ініціатив цифрової трансформації в банківській сфері~~
- ♦ Проактивність та високий рівень самоорганізації
- ♦ Мультизадачність, увага до деталей
- ♦ Аналітичне і системне мислення

#### Бажані:

- ♦ Вміння отримувати від роботи задоволення і любити те, чим займаєшся :)

#### Функціональні обов'язки:

- ♦ ~~Супроводження проектів, які спрямовані на оптимізацію та вдосконалення існуючих, створення нових процесів, банківських операцій, продуктів та послуг~~
- ♦ ~~Складання бізнес-вимог, технічних завдань для реалізації налаштування продуктів в програмних комплексах~~
- ♦ ~~Підтримка культури постійного вдосконалення та інновацій~~
- ♦ ~~Впровадження методології управління змінами для гладкого прийняття нових процесів~~
- ♦ ~~Контроль та координація роботи команди з проектування, впровадження технологічного забезпечення~~

#### Чому ПУМБ?

- ♦ Професійний та особистий розвиток
- ♦ Чудова команда
- ♦ Віддалене робоче місце, з можливістю відвідувати офіс в залежності від ролі
- ♦ Соцпакет (медичне страхування)



# Приклад 2

team is the force behind our success, and we're currently looking for a skilled **Project Manager / Business Analyst** to join us. We are seeking a full-time employee to work in our office located in Kyiv.

## **Responsibilities:**

- ♦ communication with stakeholders to identify the business needs;
- ♦ writing technical documentation for the project;
- ♦ advice, recommendations, and suggestions for improving the customer concept;
- ♦ coordination of the budget with the client and its control;
- ♦ sprint planning, maintaining a backlog of project tasks;
- ♦ setting tasks for the development team, monitoring the compliance of the developed functionality concerning the technical specifications and customer requirements;
- ♦ people management of the development team;
- ♦ management of risks;
- ♦ participation in the delivery of the product to the production environment.

## **Required skills:**

- ♦ more than 2 years of experience of PM or BA in an IT company;
- ♦ understanding the website development process/staging; — experience in managing large projects;
- ♦ understanding of applied technologies (web);
- ♦ Upper-Intermediate or higher English level.

## **Will be an advantage:**

- ♦ experience in similar positions in similar companies.

## **Requirements for personal qualities:**

- ♦ the ability to keep your work organized;
- ♦ punctuality and responsibility;
- ♦ teamwork skills and initiative;
- ♦ attention to detail;
- ♦ analytical mindset and agility.

team is the force behind our success, and we're currently looking for a skilled **Project Manager / Business Analyst** to join us. We are seeking a full-time employee to work in our office located in Kyiv.

**Responsibilities:**

- ♦ communication with stakeholders to identify the business needs;
- ♦ writing technical documentation for the project;
- ♦ advice, recommendations, and suggestions for improving the customer concept;
- ♦ coordination of the budget with the client and its control;
- ♦ sprint planning, maintaining a backlog of project tasks;
- ♦ setting tasks for the development team, monitoring the compliance of the developed functionality concerning the technical specifications and customer requirements;
- ♦ people management of the development team;
- ♦ management of risks;
- ♦ participation in the delivery of the product to the production environment.

**Required skills:**

- ♦ more than 2 years of experience of PM or BA in an IT company;
- ♦ understanding the website development process/staging; — experience in managing large projects;
- ♦ understanding of applied technologies (web);
- ♦ Upper-Intermediate or higher English level.

**Will be an advantage:**

- ♦ experience in similar positions in similar companies.

**Requirements for personal qualities:**

- ♦ the ability to keep your work organized;
- ♦ punctuality and responsibility;
- ♦ teamwork skills and initiative;
- ♦ attention to detail;
- ♦ analytical mindset and agility.

# Приклад 3

Ми шукаємо **Project Manager/Business Analyst**, який прагне працювати в динамічному середовищі та розділяє цінності взаємної довіри, відкритості та ініціативності.

Ми прагнемо знайти цілеспрямованого професіонала, який вміє працювати в режимі багатозадачності, орієнтованого на якість та результат.

**Про проект:** Команда працює над проектами, що пов'язані з Google Workspace, End-user computing (EUC), переведенням комплексів банку на нові технології (кращі світові практики), стандартизації робочих просторів та оптимізацією роботи кінцевих користувачів. Побудова та реінжиніринг бізнес-процесів.

## Основні обов'язки:

- Збір вимог від бізнесу та кінцевих користувачів
- Аналіз вимог та пошук ефективних варіантів рішення
- Формалізація та реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів, оцінка їх зрілості
- Управління інцидентами та змінами
- Робота з різноманітними програмними комплексами, підготовка презентацій та інструкцій

## Основні вимоги:

- Вища освіта (за технічним напрямом, IT)
- Досвід роботи бізнес-аналітиком або керівником IT проектів
- Практичний досвід роботи по стандартизованим бізнес-процесам різного рівня зрілості
- Розуміння основних принципів ITIL
- Ділова українська мова
- Впевнений користувач ОС Linux, Windows
- Практичні навички роботи з системами управління проектами та задачами (Jira, Confluence, Trello і т.д.)
- Просунутий рівень тайм-менеджменту
- Готовність до постійного розвитку
- Ініціативність, виражені лідерські якості



Ми шукаємо **Project Manager/Business Analyst**, який прагне працювати в динамічному середовищі та розділяє цінності взаємної довіри, відкритості та ініціативності.

Ми прагнемо знайти цілеспрямованого професіонала, який вміє працювати в режимі багатозадачності, орієнтованого на якість та результат.

**Про проект:** Команда працює над проектами, що пов'язані з Google Workspace, End-user computing (EUC), переведенням комплексів банку на нові технології (кращі світові практики), стандартизації робочих просторів та оптимізацією роботи кінцевих користувачів. Побудова та реінжиніринг бізнес-процесів.

**Основні обов'язки:**

- Збір вимог від бізнесу та кінцевих користувачів
- Аналіз вимог та пошук ефективних варіантів рішення
- Формалізація та реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів, оцінка їх зрілості
- Управління інцидентами та змінами
- Робота з різноманітними програмними комплексами, підготовка презентацій та інструкцій

**Основні вимоги:**

- Вища освіта (за технічним напрямом, IT)
- Досвід роботи бізнес-аналітиком або керівником IT проектів
- Практичний досвід роботи по стандартизованим бізнес-процесам різного рівня зрілості
- Розуміння основних принципів ITIL
- Ділова українська мова
- Впевнений користувач ОС Linux, Windows
- Практичні навички роботи з системами управління проектами та задачами (Jira, Confluence, Trello і т.д.)
- Просунутий рівень тайм-менеджменту
- Готовність до постійного розвитку
- Ініціативність, виражені лідерські якості

# Приклад 4

Пропонуємо постійну роботу або **довготривалий проект для великої національної мережі магазинів товарів для дому**, що створена для тих, хто цінує доступні ціни на щоденні потреби.

## Основні обов'язки:

- Керівництво проектом з впровадження/переходу на BAS ERP (роздрібні продажі)
- Координація всіх учасників проекту, включаючи зовнішніх та внутрішніх програмістів/консультантів
- Збір вимог від стейкхолдерів проекту, узгодження вимог з усіма зацікавленими сторонами
- Написання технічних завдань (ТЗ) та тестування/прийняття робіт у програмістів
- Розробка регламентів та робочих інструкцій для користувачів
- Навчання користувачів

## Професійні вимоги:

- Підтверджений досвід впровадження ERP протягом останніх 5 років
- Впевнене володіння BAS ERP, 1С УПП, 1С УТП
- Досвід побудови та автоматизації **бізнес-процесів**, управління проектами
- Знання управлінського та бухгалтерського обліку
- Досвід написання ТЗ для розробників
- Досвід написання регламентів по новим **бізнес-процесам** та їх презентації користувачам

## Особисті якості:

- Висока відповідальність та спрямованість на результат
- Комунікабельність та вміння домовлятися з учасниками команди

## Освіта

- Вища освіта у сфері фінансів та/або інформаційних технологій
- Відповідні сертифікаційні курси — велика перевага

# Приклад 5

запрошуємо стати частиною нашої команди «**Менеджера проєктів з реінжинірингу бізнес-процесів**».

## Вашими основними завданнями будуть:

- аналіз діючих бізнес-процесів компанії («AS IS»), розробка та моделювання оновлених бізнес-процесів («TO BE»);
- розроблення заходів щодо скорочення часових і фінансових витрат бізнес-процесів;
- оцінка доцільності реінжинірингу та/або автоматизації бізнес-процесів;
- здійснення реінжинірингу і комплексної підготовки бізнес-процесів до автоматизації;
- оцінка витрат бізнес-процесу до і після його реінжинірингу і зіставлення з економічним ефектом від проведених змін;
- виявлення дублюючих і недоцільних операцій у бізнес-процесах;
- оптимізація бізнес-процесів;
- розробка критерій оцінки ефективності бізнес-процесів;
- взаємодія з міжфункціональними командами щодо впровадження проєктів реінжинірингу бізнес-процесів;
- ведення ефективної комунікації між зацікавленими сторонами;
- керування очікуваннями зацікавлених сторін і вирішення проблем в рамках проєкту;
- впровадження методологій управління бізнес-процесами та найкращих практик.

## Ми очікуємо від вас:

- вищу освіту;
- досвід роботи проєктним менеджером у великій бажано виробничій компанії від 5 років;
- наявний досвід успішної реалізації трансформаційних проєктів (буде перевагою);
- рівень досвідченого користувача Excel, PowerPoint, MS Project;
- відмінні навички управління проєктами. Сертифікати та додаткове навчання PM — буде перевагою;
- англійську мову на рівні не нижче B2;
- впорядковані документи, а саме наявний військово-обліковий документ згідно діючого законодавства, паспорт (непротермінований) та інші.



**Мої спостереження**

# **Мої спостереження**

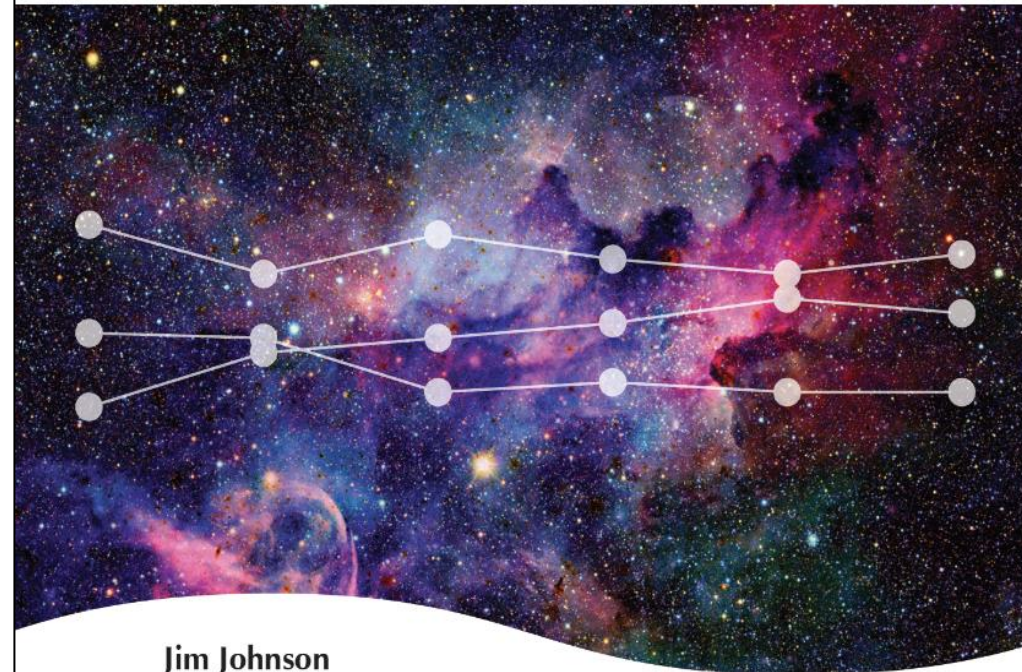
- 1. Брак знань і плутанина, світчери у HR**
- 2. Цікаво хто писав вакансію?**





# THE STANDISH GROUP

CHAOS 2020: Beyond Infinity



**Jim Johnson**  
Dreamer  
The Standish Group

[www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)



# Статистика успішності проєктів

CHART 1: LONGITUDINAL CHAOS RESEARCH

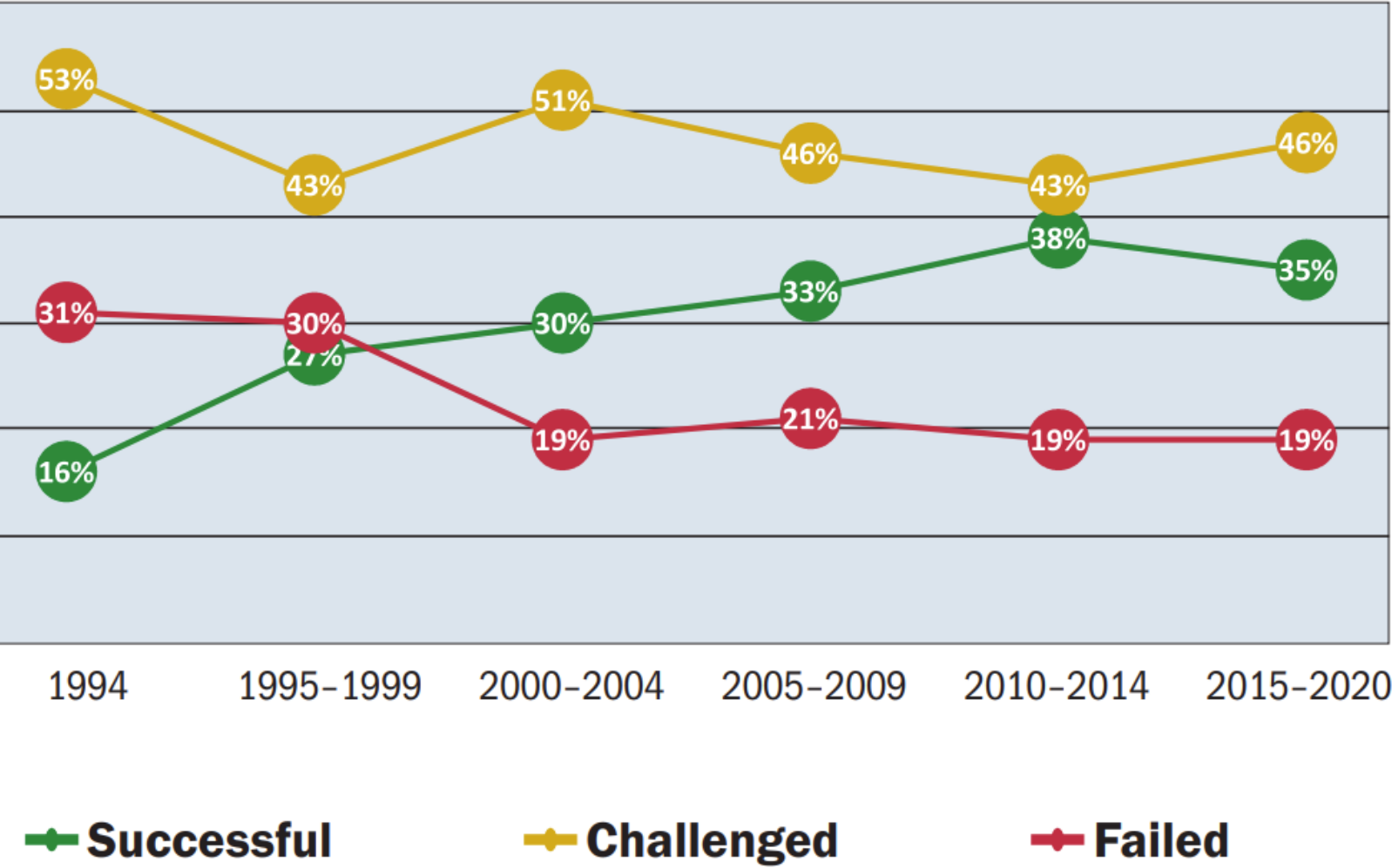


CHART 2: MODERN RESOLUTION BY PROJECT TYPE

PROJECT TYPE	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
Developed from scratch	26%	54%	20%
Developed using components	37%	46%	17%
Purchased application (COTS)	44%	36%	20%
Flow Like Modernization	71%	28%	1%

The “modern” definition of success (OnBudget, OnTime, Customer Satisfied) also shows that Flow modernization projects do much better than other project types. This chart is based on the 50,000 projects in the CHAOS 2020 database.

# Цифри і факти звичайних проєктів

**89%**

компаній залучені у проєкти  
автоматизації

**>900 млрд \$\***

втрати на провальні ініціативи  
в 2018 році

\*у 1995 році було витрачено на скасовані проєкти близько 81 мільярда доларів



# Різниця у проєктах





# Цифри і факти звичайних проєктів

Згідно з дослідженнями, приблизно **60%** усіх помилок у проєктах розробки системи виникають на етапі розробки вимог.

Чим пізніше в проєкті розробки виправляється недолік у вимогах, тим вищі витрати, пов'язані з його виправленням.

Наприклад,  
якщо виправлення виконується під час розробки витрати на переробку можуть бути до **20** разів вищими;  
якщо дефект буде усунено під час тестової чи робочої експлуатації витрати на переробку можуть бути до **100** разів вищими.

Requirements Engineering Fundamentals «A Study Guide for the Certified Professional for Requirements Engineering Exam» Klaus Pohl · Chris Rupp 2<sup>nd</sup> edition

B. W. Boehm, Software Engineering Economics. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981

# Лайфхаки для виживання



# **Лайфхаки для виживання**

## **1.Покрутіть головою**

# **Лайфхаки для виживання**

- 1.Покрутіть головою**
- 2.Знайдіть двері**

# **Лайфхаки для виживання**

**1.Покрутіть головою**

**2.Знайдіть двері**

**3.Звалюйте**



**Моя рекомендація:  
«Ніколи не об'єднуйте ролі Бізнес-  
аналітика і Менеджера проєктів»**

<https://www.facebook.com/jane.kucherenko>

[Evgeniya Kucherenko](#)