ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

«Утверждаю»
Ректор, д.э.н., профессор
_____Бучаев Я.Г.
30 мая 2019г.

КАФЕДРА «ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНИЕ ИТ -ПРОЕКТАМИ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.03.05БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА, ПРОФИЛЬ «ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Махачкала – 2019 г.

УДК 728.64
ББК 65.441

Составитель – Савзиханова Сабина Эминовна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Информационные технологии и информационная безопасность» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Раджабов Карахан Якубович, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета информационных технологий и управления ДГУНХ.

Внешний рецензент – Гаджиев Насрулла Курбанмагомедович, кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана по научной работе факультета информатики и информационных технологий Дагестанского государственного университета.

Представитель работодателя - Ботвин Тимур Анатольевич, руководитель группы «Кавказ» Яндекс. Такси.

Оценочные материалы по дисциплине «Управление ИТ - проектами» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11.08.2016 г., № 1002, в соответствии с приказом от 5 апреля 2017г., № 301 Министерства образования и науки РФ.

Оценочные материалы по дисциплине «Управление ИТ - проектами» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Савзиханова С.Э. Оценочные материалы по дисциплине «Управление ИТ - проектами»для направления подготовки 38.03.05Бизнес-информатика, профиль «Электронный бизнес». – Махачкала: ДГУНХ, 2019 г.– 82с.

Рекомендовано к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ,
проректор по учебной работе ДГУНХ, председатель Учебно-методического совета, доктор экономических наук,
профессор Казаватова Н.Ю.
_____
(подпись)
29 мая 2019 г.

Одобрено и рекомендовано к утверждению
Руководитель образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.05Бизнес-информатика, профиль «Электронный бизнес», к.пед.н.. Гасанова З.А.
_____
28 мая 2019 г.

Одобрено на заседании кафедры «Информационные технологии и информационная безопасность»
20 мая 2019 г., протокол № 10
Зав.кафедрой, к.ф.-м.н., доцент Галяев В.С.
_____

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Управление ИТ - проектами» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль «Электронный бизнес».

Оценочные материалы по дисциплине «Управление ИТ - проектами» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.
-

I.ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-14	умение осуществлять планирование и организацию проектной деятельности на основе стандартов управления проектами
ПК-26	способность разрабатывать бизнес-планы по созданию новых бизнес-проектов на основе инноваций в сфере ИКТ
ПК-27	способность использовать лучшие практики продвижения инновационных программно-информационных продуктов и услуг

КОМПОНЕНТНЫЙ СОСТАВ КОМПЕТЕНЦИЙ

код и формулировка компетенции	компонентный состав компетенции		
	знает:	умеет:	владеет:
ПК-14: умение осуществлять планирование и организацию проектной деятельности на основе стандартов управления проектами	З1 - основные понятия аппарата управления проектами; З2 - принципы и стандартизации в области УП, состав международных и национальных стандартов УП; З3 - современную методологию и технологию управления проектом и осознавать место и роль управления проектом в общей системе организационно-экономических знаний.	У1- уметь анализировать и оптимизировать план работ и стоимость проекта; У2 - применять организационный инструментарий управления проектом и приобретенные профессиональные знания и навыки на практике.	В1 - навыками освоения большого объема информации. В2 - методологией исследования проблем управления ИТ-проектов; В3 - навыками работы с публикациями по современным подходам к управлению ИТ-проектов.
ПК-26:способность разрабатывать бизнес-планы по	З1 - основное содержание и структуру процесса управления проек-	У1 - анализировать проблемные ситуации и определять цели про-	В1 - современными методами сбора, обработки и анализа экономических

созданию новых бизнес-проектов на основе инноваций в сфере ИКТ	том; З2 - принципы построения и содержание методологической, организационной и технологической составляющей корпоративной системы УП.	екта; У2 - формировать календарный план проекта; У3 - оформлять проектную документацию. У4 - разрабатывать сетевые модели проекта; У5- разбираться в существующих технологиях создания ИТ-проектов;	данных; В2 - навыками построения сетевого графика; В3 - навыками планирования ресурсов.
ПК-27: способность использовать лучшие практики продвижения инновационных программно-информационных продуктов и услуг	З1 - содержание и структуру проекта, его жизненный цикл; З2- этапы проектирования интернет-сайтов; З3 - методы тестирования, внедрения и развития интернет-ресурса; З4 - методологии разработки и УП (методы критического пути, PERT-анализа, стоимостного анализа проектов, прогнозирования значений технико- экономических показателей проекта, оценка рисков); З5 - лучшие практики УП, вошедшие в свод знаний PMI PMBOK;	У1 - управлять проектом на всех стадиях развития его жизненного цикла и использовать современные информационные технологии; У2 - разбираться в документации по проектированию; У3- применять методы тестирования, внедрения и развития ИТ-проектов. У4 - оформлять проектную документацию; У5- применять современные АСУП для решения практических задач УП.	В1 - навыками самостоятельной работы в современных программных комплексах; В2 - расчетами показателей освоенного объема; В3 - навыками проведения анализа рисков и определения мер реагирования на них; В4 – навыками подготовки и проведения презентации учебного проекта.

1.2. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Структура дисциплины:

№ темы	тема (раздел теоретического обучения) дисциплины
1	Теоретические и методологические аспекты управления проектами
2	Особенности управления ИТ-проектами
3	Основные группы процессов и области управления проектом
4	Управление содержанием и сроками проекта
5	Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта
6	Управление рисками проекта
7	Управление стоимостью проекта
8	Управление программами и портфелями проектов
9	Информационные технологии в управлении проектами

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

код компетенции	Этапы формирования компетенций (темы дисциплин)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПК-14	+	+	+	+					
ПК-26				+	+	+	+	+	+
ПК-27						+	+	+	+

II.ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

2.1 Структура оценочных материалов для текущего контроля и промежуточной аттестации

№ п/п	контролируемые разделы, темы дисциплины	код контролируемой компетенции или ее части	планируемые результаты обучения (знать, уметь, владеть), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства	
				текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация
1	Теоретические и методологические аспекты управления	**ПК-14**	<u>Знать:</u> З1, З2,З3 <u>Уметь:</u> У1,У2	- Вопросы для обсуждения. - Тестовые задания. - Видео -кейс.	- вопросы к экзамену №№ 1-5

	проектами		Владеть: В1,В2		
2	Особенности управления ИТ-проектами	**ПК-14**	Знать: З1, З3 Уметь: У1,У2 Владеть: В1,В3	- Вопросы для обсуждения. - Тестовые задания. - Кейс-стади.	- вопросы к экзамену №№ 6-10
3	Основные группы процессов и области управления проектом	**ПК-14**	Знать: З1,З3 Уметь: У1, У2 Владеть: В1,В2,В3	-Лабораторная работа, - Тестовые задания., - Кейс-стади.	- вопросы к экзамену №№ 11-15
4	Управление содержанием и сроками проекта	**ПК-14** **ПК-26**	**ПК-14** Знать: З3 Уметь: У1 Владеть; В2 **ПК-26** Знать: З1, З2 Уметь: У1,У5 Владеть; В1,В3	-Лабораторная работа, - Тестовые задания, - Кейс.	- вопросы к экзамену №№ 16-18
5	Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта	**ПК-26**	Знать: З1 Уметь: У2, У3 Владеть: В1, В3	-Лабораторная работа, - Тестовые задания, - Кейс.	- вопросы к экзамену №№ 19-22
6	Управление рисками проекта	**ПК-26** **ПК-27**	**ПК-26** Знать: З1,З2 Уметь: У1, У5 Владеть: В1, В3 **ПК-27** Знать: З1, З4	-Лабораторная работа, - Тестовые задания, - Кейс.	- вопросы к экзамену №№ 23-25

			Уметь: У1,У2 Владеть; В2, В3		
7	Управление стоимостью проекта	**ПК-26** **ПК-27**	**ПК-26** Знать: З1 Уметь: У1, У2 Владеть: В2, В3 **ПК-27** Знать: З1, З2,З4 Уметь: У1,У4,У5 Владеть; В1, В2,В3	- Лабораторная, работа, - Тестовые задания.	- вопросы к экзамену №№ 26-30
8	Управление программами и портфелями проектов	**ПК-26** **ПК-27**	**ПК-26** Знать: З1 Уметь: У2, У3,У4 Владеть: В1, В2 **ПК-27** Знать: З4,З5 Уметь: У4,У5 Владеть; В1, В2	- Лабораторная работа, - Тестовые задания.	- вопросы к экзамену №№ 31-36
9	Информационные технологии в управлении проектами	**ПК-26** **ПК-27**	**ПК-26** Знать: З2 Уметь: У3,У4,У5 Владеть: В1, В2,В3 **ПК-14** Знать: З2, З3,З5 Уметь: У3,У4,У5 Владеть;	- Лабораторная работа. - Тестовые задания.	- вопросы к экзамену №№ 37-43

			В2, В3,В5		

2 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ВИДАМ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	наименование оценочного средства	характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			
1	собеседование, устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
3.	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Тематика докладов,сообщений
ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			
4	Реферат	Продукт самостоятельной работы аспиранта, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой	Темы рефератов

		проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	
5	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
6	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов
7	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	комплект контрольных заданий по вариантам
8	Лабораторная работа	Средство для закрепления и практического освоения материала по определенному разделу	Комплект лабораторных заданий
9	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управление преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
10	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессио-	задания для решения кейс-задачи

		нально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	
11	Задача	Это средство раскрытия связи между данными и искомым, заданные условием задачи, на основе чего надо выбрать, а затем выполнить действия, в том числе арифметические, и дать ответ на вопрос задачи.	задания по задачам

А) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА УСТНЫЕ ВОПРОСЫ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1.	1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; 3) излагает материал последовательно и правильно.	10	отлично
2.	студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.	8	хорошо
3.	ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.	5	удовлетворительно
4.	студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспоря-	0	неудовлетворительно

	дочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.		

Б) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

№ п/п	тестовые нормы:% правильных ответов	количество баллов	оценка/зачет
1	90-100 %	25-30	отлично
2	80-89%	19-24	хорошо
3	70-79%	13-18	удовлетворительно
4	60-69%	7-12	удовлетворительно
5	50-59%	1-6	неудовлетворительно
6	менее 50%	0	неудовлетворительно

В) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕФЕРАТОВ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	*5 баллов*	Отлично
2	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	*4 балла*	Хорошо
3	имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема	*3 балла*	Удовлетворительно

	освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.		
4	тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-2 балла	Удовлетворительно
5	тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	*0 баллов*	неудовлетворительно

Г) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов
1	Задание выполнено полностью: цель домашнего задания успешно достигнута; основные понятия выделены; наличие схем, графическое выделение особо значимой информации; работа выполнена в полном объёме.	9-10
2	Задание выполнено: цель выполнения домашнего задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объёме.	8-7
3	Задание выполнено частично: цель выполнения домашнего задания достигнута не полностью; многочисленные ошибки снижают качество выполненной работы.	6-5
4	Задание не выполнено, цель выполнения домашнего задания не достигнута.	менее 5

Д) КРИТЕРИИ И ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕШЕНИЯ КЕЙС-ЗАДАЧ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1	умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений	1	
2	умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации	1	
3	умение моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат	1	
4	умение принять правильное решение на основе анализа ситуации;	1	
5	навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;	1	

6	навык критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.	1	
7	адекватность и соответствие ответов специалиста современным тенденциям рынка, конструктивность.	1	
8	креативность, нестандартность предлагаемых решений;	1	
9	количество альтернативных вариантов решения задачи (версионность мышления);	1	
10	наличие необходимых навыков, их выраженность (в зависимости от *требований).*	1	
	Количество баллов в целом	**10**	

Е) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка
1	исключительные знания, абсолютное понимание сути вопросов, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенные, содержательные, аргументированные и исчерпывающие ответы	28-30	отлично
2	глубокие знания материала, отличное понимание сути вопросов, твердое знание основных понятий и положений по вопросам, структурированные, последовательные, полные, правильные ответы	25-27	отлично
3	глубокие знания материала, правильное понимание сути вопросов, знание основных понятий и положений по вопросам, содержательные, полные и конкретные ответ на вопросы. Наличие несущественных или технических ошибок	22-24	хорошо
4	твердые, достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей, небрежное оформление	19-21	хорошо
5	твердые, но недостаточно полные знания, по сути верное понимание вопросов, в целом правильные ответы на вопросы,	16-18	удовлетворительно

	наличие неточностей, небрежное оформление		
6	общие знания, недостаточное понимание сути вопросов, наличие большого числа неточностей, небрежное оформление	13-15	удовлетворительно
7	относительные знания, наличие ошибок, небрежное оформление	10-12	удовлетворительно
8	поверхностные знания, наличие грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала	7-9	неудовлетворительно
9	непонимание сути, большое количество грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала	4-6	неудовлетворительно
10	не дан ответ на поставленные вопросы	1-3	неудовлетворительно
11	отсутствие ответа, дан ответ на другие вопросы, списывание в ходе выполнения работы, наличие на рабочем месте технических средств, в том числе телефона	0	неудовлетворительно

Ж) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНКИ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

№ п/п	критерии оценки	максимальное количество баллов
1	титульный слайд с заголовком	5
2	дизайн слайдов	10
3	использование дополнительных эффектов (смена слайдов, звук, графика, анимация)	5
4	список источников информации	5
5	широта кругозора	5
6	логика изложения материала	10
7	текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы	10
8	слайды представлены в логической последовательности	5
9	грамотное создание и сохранение документов в папке рабочих материалов	5
10	слайды распечатаны в форме заметок	5
	средняя оценка:	

III ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НАОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ , НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Тема 1.Теоретические и методологические аспекты управления проектами

Задание 1. Перечень вопросов по теме для устного обсуждения:

1. Какие возможности предоставляет современное управление проектом?
2. Кто является наиболее активными участниками проекта?
3. Кто относится к участникам проекта?
4. Охарактеризуйте жизненный цикл проекта?
5. Какими принципами в целях разработки и реализации эффективной модели организационной структуры управления проектом необходимо придерживаться ?

Задание 2. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Что не рассматривает сфера проектного управления:
a) Ресурсы
b) Качество предоставляемого продукта
c) Стоимость, Время проекта
d) Обоснование инвестиций
e) Риски
2. Жизненный цикл проекта – это:
a) стадия реализации проекта
b) стадия проектирования проекта
c) временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупились
d) временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения
e) временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику
3. Управляемыми параметрами проекта не являются:
a) объемы и виды работ
b) стоимость, издержки, расходы по проекту
c) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами
d) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам
e) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта
f) Все варианты правильны – верный ответ
4. Календарное планирование не включает в себя:
a) планирование содержания проекта
b) определение последовательности работ и построение сетевого графика

c) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта

d) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту

e) определение себестоимости продукта проекта

5. Что является основной целью сетевого планирования:

a) Управление трудозатратами проекта

b) Снижение до минимума времени реализации проекта

c) Максимизация прибыли от проекта

d) Определение последовательностей выполнения работ

e) Моделирование структуры проекта

6. Какой тип сетевой диаграммы используется в среде MS Project:

a) «Действие в узлах»

b) Переходной тип диаграммы от «действия на стрелках» к «действию в узлах»

c) ПЕРТ-диаграмма

d) Диаграмма Ганта

e) Диаграмма «Действие на стрелках»

7. Принцип «метода критического пути» заключается в:

a) Анализе вероятностных параметров длительностей задач лежащих на критическом пути

b) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач

c) Анализе расписания задач

d) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач лежащих на критическом пути

e) Анализе длительностей задач, составляющих критический путь

8. Основная цель «метода критического пути» заключается в:

a) Равномерном назначении ресурсов на задачи проекта

b) Оптимизации отношения длительности проекта к его стоимости

c) Снижении издержек проекта

d) Минимизации востребованных ресурсов

e) Минимизации сроков проекта

9. Какая работа называется критической:

a) Длительность которой максимальна в проекте

b) Стоимость которой максимальна в проекте

c) Имеющая максимальный показатель отношения цены работы к ее длительности

d) Работа с максимальными трудозатратами

e) Работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом

10. Какое распределение имеет конченый показатель средней длительности проекта рассчитанный по методу ПЕРТ:

a) Гауссовское

b) Вета-распределение

c) Пуассоновское распределение

d) Нормальное распределение

e) Треугольное распределение

11. Какое распределение имеет конченый показатель средней длительности проекта рассчитанный методом моделирования Монте-Карло:

a) Гауссовское

b) Вета-распределение

c) Пуассоновское распределение

d) Нормальное распределение

e) Треугольное распределение

12. Моделирование проектов в MicrosoftProject 2010 не позволяет решить следующую задачу:

a) Рассчитать инвестиционную привлекательность проекта

b) рассчитать бюджет проекта и распределение запланированных затрат во времени

c) рассчитать распределение во времени потребностей проекта в основных материалах и оборудовании

d) определить оптимальный состав ресурсов (людей и механизмов) проекта и распределение во времени их плановой загрузки и количественного состава

e) разработать оптимальную схему финансирования работ, поставок материалов и оборудования

13. Что служит вертикальной осью диаграммы Ганта:

a) Перечень ресурсов

b) Длительности задач

c) Перечень задач – верный ответ

d) Длительность проекта

e) Предшествующие задачи

14. Что служит горизонтальной осью диаграммы Ганта:

a) Перечень ресурсов

b) Длительности задач

c) Перечень задач

d) Длительность проекта – верный ответ

e) Предшествующие задачи

15. Суммарная задача состоит из:

a) Нескольких ресурсов

b) Нескольких вех

c) Нескольких вариантов

d) Нескольких затрат

e) Нескольких задач – верный ответ

16. Определите взаимосвязь между «Представлениями» и «Таблицами» в MS Project:

a) Параметр «Таблицы» изменяет отображаемые параметры в «Представлениях»

b) Параметр «Таблицы» дополняет отображаемые параметры в «Представлениях»

c) Параметр «Таблицы» игнорирует отображаемые параметры в «Представлениях»

d) Параметр «Таблицы» выполняет переход между «Представлениями»

e) Параметр «Таблицы» делает доступным новые «Представления»

17. Какое представление отсутствует в MS Project:

a) Диаграмма Ганта

b) Использование Ресурсов

c) Использование задач

d) Сетевой график

e) Сеть ПЕРТ

18. Какое представление является основным в MS Project:

a) Диаграмма Ганта

b) Использование Ресурсов

c) Использование задач

d) Сетевой график

e) Сеть ПЕРТ

19. К каким методам сводиться структуризация проекта:

a) Горизонтальное и вертикальное планирование

b) Горизонтальное планирование и планирование «сверху-вниз»

c) Вертикальное планирование и планирование «снизу-вверх»

d) Вертикальное планирование и планирование «сверху-вниз»

e) Планирование «сверху-вниз» и «снизу-вверх»

f) Планирование «сверху-вниз», «снизу-вверх», горизонтальное и вертикальное планирование

20. Структурное планирование не включает в себя следующие этапы:

a) разбиение проекта на совокупность отдельных работ, выполнение которых необходимо для реализации проекта

b) структуризация последовательности работ

c) оценка временных характеристик работ

d) оценка длительностей работ

e) назначение ресурсов на задачи

Задание 3. Видеокейс «PIG WANT COOKING»

Орми-свинья видит печенье. Свинья хочет печенье. Но они вне досягаемости... Попытки Орми получить теплый сладкий вкус, который является для него навязчивой идеей неуспешны. В конце Орми удается получить печенье случайно (положительный риск), но не тут-то было … на него падает банка с печеньем и накрывает его голову – печенье он съесть не может. Опишите данный ролик с точки зрения проектного управления? Как бы вы поступили на мести Орми7

Тема 2. Особенности управления ИТ-проектами

Задание 1. Перечень вопросов по теме для устного обсуждения:

1. В чем основные принципы управления ИТ-проектами??
2. Почему ИТ-проекты так часто терпят неудачу?
3. Как определить будет ли проект неудачным при его запуске?
4. Как мне убедится, что мой проект успешен?
5. Каковы общие методологии управления проектами и какие из них лучше всего работают с различными ИТ-проектами?
6. В некоторых компаний есть проектные офисы. В чем их цель и нужны ли они в моей компании?

Задание 2. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Что из перечисленного не относится к «треугольнику проекта», который представляет метафору компромисса между целями и ограничениями проекта?

a) Время
b) Качество
c) Границы
d) Стоимость

2. Для чего используется коэффициент возврата инвестиций (ROI) ?

a) Для определения затрат на внедрение технологии
b) Чтобы быть уверенным, что его проект будет одобрен
c) Для экономического обоснования проекта
d) Для обеспечения финансирования проекта

3. Что такое гарантии качества (QualityAssurance)?

a) Это характеристика продукта или услуги, измеряемая в течение определенного промежутка времени
b) Это характеристика продукта или услуги, измеряемая на протяжении их использования
c) Это подход, используемый организацией для предотвращения возникновения дефектов
d) Это подход, используемый организацией для устранения обнаруженных дефектов

4. Какой фактор оказывает наибольшее влияние на ход выполнения проекта?

a) Внимание инициатора проекта
b) Поддержка руководства
c) Выполнение обязательств поставщиками
d) Эффективное планирование

5. Что характерно для директивного стиля принятия решений?

a) Менеджер проекта принимает решения, не советуясь с командой
b) Менеджер проекта принимает решения, основываясь на советах и мнениях членов команды
c) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению

d) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению, которое затем должно быть им утверждено

6. Для чего менеджеру проекта при формировании команды важно знать уровень навыков членов команды?

a) Это необходимо для определения бюджета проекта

b) Это необходимо для определения продолжительности проекта

c) Это поможет менеджеру решить, будет ли он привлекать сторонних исполнителей

d) Это поможет менеджеру проекта назначить задачи членам команды

7. Чем определяется качество управления проектом? Выберите два варианта.

a) Качеством результатов проекта

b) Качеством обучения команды проекта

c) Качеством использованных материалов

d) Качеством процесса достижения результатов проекта

8. Что такое бюджет на момент завершения (BudgetatComletion)?

a) Это полная стоимость фазы до ее завершения

b) Это полная стоимость проекта до его завершения

c) Это полная стоимость фазы после её завершения

d) Это полная стоимость проекта после его завершения

9. В чем состоит цель процесса управления изменениями?

a) Защита проекта от изменений

b) Предотвращение необходимости выполнять работу, не предусмотренную в бюджете

c) Предотвращение потери контроля над проектом вследствие необоснованного изменения его границ

d) Предоставление механизма модификации требований к проекту после начала выполнения работ

10. На ком лежит главная ответственность за неудачу проекта?

a) На менеджере проекта

b) На инициаторе проекта

c) На членах команды проекта

d) На руководстве

11. Что является ключевым фактором успешного проведения совещания команды проекта?

a) Участие всех членов команды

b) Определение статуса проекта

c) Подготовка

d) Пересмотр назначений на предстоящую неделю

12. Что должно являться главной целью каждого из членов команды?

a) Помощь другим членам команды в выполнении их задач

b) Концентрация на своих собственных задачах

c) Завершение работы как можно быстрее

d) Экономия материалов

13. Что такое проект?

a) Решение задачи за заданное время

b) Решение задачи при временных и стоимостных ограничениях

c) Решение уникальной задачи при временных и стоимостных ограничениях

d) Решение последовательности задач, за минимально возможное время при заданном бюджете и качестве

14. Что является ключевым элементом для организации работы с несколькими подкомандами?

a) Взаимодействие между лидерами подкоманд и членами подкоманд

b) Взаимодействие между лидерами подкоманд и менеджером проекта

c) Взаимодействие между лидерами подкоманд и инициатором проекта

d) Взаимодействие между менеджером проекта и инициатором проекта

15. Что характерно для директивного стиля принятия решений?

a) Менеджер проекта принимает решения, не советуясь с командой

b) Менеджер проекта принимает решения, основываясь на советах и мнениях членов команды

c) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению

d) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению, которое затем должно быть им утверждено

16. К какому результату приводит компромисс при разрешении конфликтной ситуации?

a) Win-win

b) Win-lose

c) Yield-lose

d) Lose-lose

17. Что такое сетевая диаграмма проекта (PND)?

a) Расширение WBS

b) Отображение критического пути проекта

c) Отображение последовательности работ по проекту

d) Схема фаз проекта

18. Какой фактор оказывает наибольшее влияние на ход выполнения проекта?

a) Внимание инициатора проекта

b) Поддержка руководства

c) Выполнение обязательств поставщиками

d) Эффективное планирование

19. Что из себя представляет диаграмма Гантта?

a) Диаграмма Гантта показывает общее время, которое затрачивает каждый член команды по проекту

b) Диаграмма Гантта показывает общее время, которое затрачивает вся команда по проекту

c) Диаграмма Гантта отображает WBS на временной шкале

d) Диаграмма Гантта отображает WBS с точки зрения затрат по проекту

20. Если запрошенные изменения заслуживают рассмотрения, что должен сделать менеджер проекта согласно процессу управления изменениями?

a) Внедрить запрошенные изменения
b) Исследовать запрошенные изменения
c) Запросить дополнительное финансирование
d) Обновить план проекта

Задание 3. CASESTUDY «Мудрецы и слон»

Ознакомитесь с притчей Дэвида А. Шмальтца «Мудрецы и слон»

Мудрецы и слон

Давным-давно в маленький индийский город привели слона. Слепые мудрецы захотели увидеть его. Но как? «Я знаю, — сказал один мудрец, — мы ощупаем его». – «Хорошая идея, — сказали другие, — тогда мы будем знать, какой он — слон». Итак, шесть человек пошли смотреть слона. Первый ощупал большое плоское ухо. Оно медленно двигалось вперед-назад. «Слон похож на веер!» — закричал первый мудрец. Второй мудрец потрогал ноги слона. «Он похож на дерево!» — воскликнул он. «Вы оба неправы, — сказал третий, — он похож на веревку». Этот человек нащупал хвост слона. «Слон похож на копье», — воскликнул четвертый. «Нет, нет, — закричал пятый, — слон как высокая стена!» Он говорил так, ощупывая бок слона. Шестой мудрец потрогал хобот слона. «Вы все неправы, — сказал он, — слон похож на змею». – «Нет, на веревку!» – «Змея!» – «Стена!» – «Вы ошибаетесь!» – «Я прав!» Шестеро слепых кричали друг на друга целый час. Они никогда не узнали, как выглядит слон.

Задание для работы по кейсу «Мудрецы и слон»:

1. Прочитайте старинную притчу «Мудрецы и слон» и скажите о чем эта притча?
2. Определите причину ошибки мудрецов. Почему они так и не узнали, как выглядит слон?
3. Помогите слепым мудрецам узнать, как на самом деле выглядит слон.

4. Перепишите конец притчи.

Тема 3.Основные группы процессов и области управления проектом
Задание 1.CASESTUDY «33 шахтера»

Ознакомьтесь с фильмом «33 – шахтера»[1] (https://youtu.be/xnAk19kIIw0) - Чилийская история, которая тронула весь мир. Кино основано на реальных событиях, создана при совместном участии Чили и США. В центре внимания – авария на чилийской шахте Сан Хосе, в результате которой 33 горняка оказались замурованными на глубине 700 метров. Это подлинная история, произошедшая 5 августа 2010 года. Она была экранизирована не просто так: горняки находились под завалом рекордные 69 дней! Подвиг рабочих, спасателей и родных предстает перед нами на экране.

Это был обычный осенний день. Люди опускаются в шахту и начинают работать. Они думают о том, как попасть домой, может быть заплатить за машину, к семье, потом к родителям, не важно… как обычно. Вдруг шахта ломается - 33 человека попались, не могут выйти. У них нет достаточно ни питания, ни света, ни воздуха. Наверху компания и правительство очень озабоченны. Им надо вытащить этих людей. Изначальный подход не сработал. Почва слабая нельзя было раскопать, нельзя было прорыть шахту. Шли недели за неделями и все безрезультатно. После долгого времени рассматриванияразных опций правительство решило выйти на консалтинговую компанию в Сантьяго-де-Чили. Они использовали программный продуктPalisade[2]. Построили дерево решений, нашли лучший способ вытащить людей, определили какое оборудование лучше всего использовать и каковы шансы того, что плохое не произойдет и т.д. Дерево точных решений очень четко показали опции и вероятность успеха. Если вы посмотрите насколько просто было использовать программное обеспечение, чтобы спасти 33 жизни. Просто подумайте, насколько важно принимать хорошие решения, избегать глупых ошибок, используя замечательные инструменты, получить от них пользу. На самом деле такое риск ориентированное решение помогает защищать и спасать не только активы компании, но и жизни… Их очень много.

---

[1]Шахта Сан-Хосе на севере Чили очень старая, здесь добывают золото и медь уже более ста лет. Хозяина рудника неоднократно предупреждали о том, что она находится в аварийном состоянии, на предприятие было наложено множество штрафов за несоблюдение техники безопасности, однако горняки здесь продолжают работать. И вот однажды случается трагедия: происходит обвал породы, группа шахтеров оказывается замурована в подземной ловушке на глубине почти 700 метров приблизительно в пяти километрах от входа. Сначала никто не представляет истинного масштаба катастрофы, горняки надеются, что спасатели в ближайшее время освободят их, проникнув внутрь по вентиляционным шахтам, но они тоже серьезно повреждены. Попытки расчистить завалы с помощью тяжелой техники вызывают новые обвалы, связи с потерпевшими нет. Родные и близкие попавших в беду шахтеров не находят себе места, не зная живы ли они. В это время глубоко под землей горняки понимают, что пищи и еды им хватит ненадолго, воздуха остается мало. Но паника только осложнит ситуацию. Марио Сепульведа берет на себя роль лидера, ему удается поддержать дух товарищей, сплотить их в борьбе за выживание. На семнадцатый день спасатели находят записку: «Мы чувствуем себя хорошо и находимся в убежище, нас 33». Самая драматическая и дорогостоящая в истории Чили операция по спасению будет продолжаться долгих 69 дней.

[2]Компания «Palisade» как раз-таки и занимается тем, что помогает встраивать существующие инструменты принятия решений в Excel, MSProject, дает возможность для анализа рисков более количественно, тестирование сценарий, имитационного моделирования, анализа чувствительности. Фильм «33 шахтера» является ярким примером того как анализ рисков не просто бизнес защищает, а жизни спасает, потому что применение риск менеджмента оно происходит повсеместно.

1

Вопросы к видеокейсу
на практическое занятие 18.02.19 г.

Исходные данные:
Фильм «33 шахте-
ра»,

Задание

1. Какие ценные идеи, мысли ваша группа вынесла из фильма
2. Определите и проведите анализ представленных в фильме ЗС и их потребности.
3. Проведите анализ удачных и неудачных решений
4. Составьте схему ЗС. Обозначьте их требования. Для эф-

10 минут

-Представление группового анализа кейса

10 минут

- Обсуждение

10 минут

- Обратная связь

Задание 2. Лабораторная работа
Сравнение и выбор систем автоматизации различных классов

Цель работы:

- Научиться различать классы информационных систем и давать характеристику каждому классу;
- Научиться выбирать системы различных классов для автоматизации описанной деятельности;
- Понять в чём состоят особенности информационных систем различных классов;
- Рассмотреть компании-представители систем различных классов на современном рынке автоматизации;
- Научиться выделять положительные и отрицательные стороны использования систем того или иного класса.

Задание на выполнение работы:

1 Ознакомьтесь с деятельностью компании в соответствии с вашим вариантом.

2 Сформулируйте, в чём заключается основная деятельность компании.

3 Опишите задачи и цели бизнеса.

4 Выделите основные бизнес процессы в компании и цели их автоматизации.

6 Выберите классы информационных систем, которые необходимы для автоматизации выделенных бизнес процессов. Обоснуйте свой выбор, показав соответствие функций, свойственных системам выбранных классов и задач, которые решаются в рамках выделенных бизнес процессов.

7 Найдите 3х представителей систем выбранных классов в сети Интернет, определите функциональность предлагаемых систем и выберите наиболее подходящую по функциональности систему.

Составьте отчёт о выполненной работе по следующему плану:

1. Основная деятельность компании заключается в:

2. Цели и задачи бизнеса

Цель	Задачи

3. На предприятии существуют следующие бизнес процессы:

-
-
-

4. Цели автоматизации выделенных бизнес процессов на предприятии

a) Цели, направленные на достижения прямого эффекта

-
-

b) Цели, направленные на достижения косвенного эффекта

-
-

5. Выбор классов систем автоматизации и обоснование выбора:

Класс систем	Обоснование выбора данного класса систем

6. Представители систем выбранных классов

<u>Система 1</u>

Наименование:

Текущая версия:

Реализованная в системе функциональность:

<u>Система 2</u>

Наименование:

Текущая версия:

Реализованная в системе функциональность:
Система 3
Наименование:
Текущая версия:
Реализованная в системе функциональность:

7. Вывод о выборе системы для автоматизации описанной деятельности
Варианты ситуаций

Вариант 1

Российская компания ОАО «Кардо» занимается сборкой и оптовой продажей медицинского оборудования, предназначенного для диагностики и лечения сердечно-сосудистых заболеваний. Комплектующие, необходимые для производства продукции поставляются компанией-партнером из Германии. От западных партнёров ожидается поступление инвестиций в первой декаде 2007 года, что позволит обновить парк производственного оборудования и внедрить новейшие информационные технологии.

Хотя продукция фирмы значительно уступает по цене аналогам западных производителей, но, тем не менее, предприятию становиться все труднее конкурировать на рынке в связи с возрастающими объемами незавершенного производства и как следствием невозможности выполнения всех заказов в рамках намеченных сроков. Основная масса задержек в процессе производства связана с запаздыванием поступления отдельных комплектующих, в результате чего, параллельно с уменьшением эффективности производства, на складах возникает избыток материалов, поступивших в срок или ранее намеченного срока.

Очевидной стала необходимость более четкого планирования производственных процессов на предприятии. Для рещшения сложившейся ситуации топменеджментом фирмы был сформулирован следующий ряд задач:

- обеспечение гарантии наличия требуемых комплектующих и уменьшение временных задержек в их доставке, и, следовательно, увеличение выпуска готовых изделий без увеличения числа рабочих мест и нагрузок на производственное оборудование;
- уменьшение производственного брака в процессе сборки готовой продукции возникающего из-за использования «неправильных» комплектующих;
- упорядочивание производства, ввиду контроля статуса каждого материала, позволяющего однозначно отслеживать весь его путь в производстве, начиная от создания заказа на данный материал, до его положения в уже собранном готовом изделии.

Вариант 2

Российское акционерное научно-производственное объединение «Росхолод» с 1995 года производит холодильное оборудование. Предприятие работает с большим количеством поставщиков различных комплектующих, необходимых для производства. В связи с необходимостью экономно использовать складские помещения и сокращения производственных задержек, обусловленных отсутстви-

ем необходимых материалов, на предприятии была внедрена система класса MRP. Тем не менее внедренная система не удовлетворила полностью всех потребностей предприятия, т. к. алгоритм MRP-планирования не учитывает ограничения на доступные производственные мощности. Достаточно частой стала ситуация, когда материалы в необходимом количестве доставлены на склад, а потребуются они много позже, т.к. производственные мощности загружены полностью и изготовление запланированного изделия будет выполняться по мере их высвобождения. Кроме того, предприятие продолжает выполнять заказы исключительно по долгосрочным планам, которые не позволяют вносить в производственный процесс текущие изменения. Основные задачи, которые необходимо решить:

- улучшить обслуживание заказчиков - за счет своевременного исполнения поставок;
- сократить цикл производства и цикл выполнения заказа - следовательно, бизнес будет более гибко реагировать на спрос;
- сократить незавершенное производство - работа не будет выдаваться, пока не потребуется "точно ко времени" для удовлетворения конечного спроса;
- значительно сократить запасы, что позволит более экономно использовать складские помещения и потребуется меньше средств на его хранение;
- сбалансировать запасы - будет меньше дефицита и меньше устаревших запасов;
- повысить производительность - людские ресурсы и материалы будут использоваться в соответствии с заказами с меньшими потерями; можно использовать анализ "что-если", чтобы проверить, соответствует ли производство задачам предприятия по получению прибыли;
- создать скоординированную группу управления, которая сможет решать стратегические и оперативные вопросы и организовать работу в соответствии с выработанным основным планом производства.

Вариант 3

Российская компания ОАО «TradeMax» занимается производством и оптовой продажей строительного оборудования с 1999 года. В конце 2004 года было принято решение об открытии нескольких торговых филиалов по стране. Но прежде, чем расширить бизнес руководство фирмы выявило необходимость решения текущих проблем предприятия, а именно:

- За последние годы на российском рынке строительного оборудования появилось достаточно много фирм-конкурентов, и предприятию все сложнее привлекать новых клиентов и удерживать старых;
- На данный момент все бизнес-процессы предприятия автоматизированы «кусочным» способом, т.е. каждый отдел использует изолированные базы данных. Обмен информацией между подразделениями фирмы и руководством осуществляется посредством передачи отчетов, которые «ручным способом» формируются сотрудниками каждого отдела, что зачастую приводит к неактуальности или недоступности необходимой информации, затрудняет производственные и управленческие процессы на предприятии.

- Не удается во время справиться с оформлением и доставкой заказов на оборудование;
- Выездные группы по настройке оборудования зачастую не знают сроки и объемы работ, которые им предстоит выполнить и т.д.

Для повышения конкурентоспособности предприятия и возможности расширения бизнеса руководство фирмы посчитало необходимым внедрение на предприятии информационной системы, реализующей следующие функции:

- организация учета комплектующих и материалов;
- организация учета материалов на складе;
- эффективное планирование и контроль использования ресурсов, в первую очередь финансовых и материальных;
- организация и хранение информации о выполненных и проведенных когда-либо работах, структурированной по отраслям и типам работ;
- планирование текущих и будущих работ в целом;
- четкое определение работ, составление расписания их выполнения для каждого конкретного заказчика;
- четкое определение работ, составление расписания их выполнения для каждой выездной группы;
- возможность управления географически распределенным бизнесом.

Вариант 4

Фирма “Cosmopack” занимается продажей упаковки для косметики, парфюмерии и бытовой химии. Данные по каждому клиенту (оплаты заказов, информация о продажах, интересах клиентов), а также об источниках информации ведется каждым из менеджеров на своем компьютере самостоятельно в стандартных прикладных программах OfficeMicrosoftWord и Excel. Таким образом, возникла необходимость наличия единого хранилища информации, в которое можно в любое время поместить или извлечь сведения обо всех взаимодействиях с клиентами. Необходимо синхронизировано управлять множеством каналов взаимодействия с клиентами, для получения о них исчерпывающей информации. Анализ собранной информации позволил бы выработать наиболее эффективные стратегии маркетинга, продаж, обслуживания клиентов, т.е. принимать организационные решения.

Учитывая вышеперечисленные проблемы руководство фирмы сформулировало следующий ряд целей, необходимых для повышения конкурентоспособности предприятия:

- индивидуальная работа с каждым клиентом: “цены под каждого клиента”, подбор индивидуальной упаковки, закупка упаковки на склад под конкретного заказчика, “предвидение” будущих пожеланий покупателя;
- привлечение новых покупателей - расширение рынка;
- изучение рынка, разработка маркетинговой стратегии;
- расширение ассортимента предлагаемых видов упаковки;
- построение взаимосвязанной базы данных о клиентах, оперативный доступ к данным о клиенте в процессе продажи и обслуживания;

- возможность получить полную историю взаимоотношений с любым клиентом, что особенно важно при уходе или временном отсутствии сотрудника;
- ведение архива документации по работе с клиентами;
- автоматизация рабочего места каждого менеджера, для осуществления полного контроля за выполнением сделок, мониторинга всех покупателей, как настоящих, так и возможных в будущем;
- планирование работы с клиентами;
- обеспечение взаимодействия компании с покупателями (телефония, электронная почта, чат, интернетфорумы и т.п.).

Вариант 5

Российский автомобилестроительный завод «Сокол» занимается производством автомобилей с 1982 года. На протяжении 10 лет на заводе не обновлялся парк оборудования и технологии производства, используемые предприятием устарели. В результате продукция завода становиться все более неконкурентоспособной по сравнению с продукцией западных производителей, использующих высокоточные технологии. В конце 2004 года ситуация с российским заводом привлекла западных инвесторов, вследствие чего ожидается поступление инвестиций в первой декаде 2005 года, что позволит обновить парк производственного оборудования и внедрить новейшие информационные технологии. В связи с этим руководством фирмы были поставлены следующие задачи:

•Оптимизация производственных процессов на предприятии;

• Повышение конкурентоспособности продукции за счет повышения качества, сокращения брака;

•ускорение вывода новой продукции на рынок, благодаря привлечению к процессам проектирования в реальном времени всех заинтересованных участников, включая внешних поставщиков и заказчиков;

•совершенствование характеристик разрабатываемой продукции и повышение качества, обнаружение недостатков и ограничений проекта на самых ранних стадиях;

•увязка проектирования и производственных процессов (инженеры-технологи становятся интегральной частью команды проектировщиков, благодаря чему проект сразу создается с учетом специфики производственного процесса, включая тестирование, контроль качества и т.д.);

•учет и использование опыта других проектов;

•реализация новой бизнес-модели «виртуального предприятия» — к процессу проектирования и производства привлекаются поставщики, либо работы определенного этапа жизненного цикла продукции передаются на выполнение внешним компаниям.

Вариант 6

Планируется открытие торговой компании ООО «Fox», которая по договору будет занимается продажей на всей территории РФ элитной мебели немецкого производителя «Ourken». Компания имеет онлайновое представительство в Ин-

тернете, где клиент может осуществлять просмотр каталогов продукции с ценами и делать заказы.

Поставка осуществляется напрямую со склада производителя из Германии. Фирма «Ourken» использует ERP-систему SAP R/3.

С целью обеспечения успешной коммерческой деятельности и конкурентоспособности компании руководством фирмы были поставлены следующие задачи:

•Цены на товар всегда должны соответствовать, поставляемый в Россию, должны всегда соответствовать изменению цены компании – производителя;

•На момент заказа торговая компания должна иметь полную информацию о наличии товара на складе в Германии и о возможном времени доставки;

•Клиент должен быть четко информирован о состоянии доставки товара на любой момент времени;

•Сбор информации о клиенте;

•Процесс доставки в каждом случае должен быть оптимизирован (товар должен быть доставлен по возможности в кратчайшие сроки и с минимальными издержками для компании).

Задание 3. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Какие потребности находятся на самом высоком уровне «пирамиды Маслоу»?

a) Физиологические
b) Безопасность
c) Социальные
d) Самоуважение
e) Самореализация

2. Что следует предпринять для обеспечения нормального хода проекта на финальной стадии?

a) Устроить празднование для членов команды
b) Наказать членов команды, снизивших интенсивность работы
c) Стать более доступным для членов команды
d) Засучив рукава, включиться в конкретную работу вместе с командой

3. Что из перечисленного представляет собой наибольшую угрозу успешного завершения проекта на его завершающей стадии?

a) Усталость членов команды
b) Ослабление внимания к проекту со стороны менеджера проекта
c) Ослабление внимания к проекту со стороны инициатора проекта
d) Перерасход средств

4. В каком случае стоимость обучения персонала выглядит как неоправданная затрата?

a) Когда стоимость обучения превышает бюджет проекта
b) Когда время на прохождение обучения увеличивает общую продолжительность проекта

c) Когда обучение не увеличивает способность персонала внедрить новую технологию

d) Когда обучение не приводит к увеличению заработной платы членов команды

5. Что является ключевым фактором успешного проведения совещания команды проекта?

a) Участие всех членов команды

b) Определение статуса проекта

c) Подготовка

d) Пересмотр назначений на предстоящую неделю

6. Какие мероприятия должны быть запланированы при подготовке презентации проекта? Выберите три варианта.

a) Обсуждение руководством финансовых вопросов

b) Выступление инициатора проекта

c) Выступление менеджера проекта

d) Представление команды проекта

7. Что из перечисленного является выходом процесса инициации проекта?

Выберите один ответ:

a) Бюджет проекта

b) Дата завершения проекта

c) Устав проекта

d) Назначение руководителя проекта

8. Что должно являться главной целью каждого из членов команды?

a) Помощь другим членам команды в выполнении их задач

b) Концентрация на своих собственных задачах

c) Завершение работы как можно быстрее

d) Экономия материалов

9. Чем определяется качество управления проектом? Выберите два варианта.

a) Качеством результатов проекта

b) Качеством обучения команды проекта

c) Качеством использованных материалов

d) Качеством процесса достижения результатов проекта

10. Что такое контроль качества (QualityControl)?

a) Предотвращение возникновения дефектов

b) Устранение обнаруженных дефектов

c) Определение стандартов качества

d) Проверка результатов на соответствие требованиям

11. С какой целью создается Устав проекта?

a) Сформировать команду

b) Утвердить бюджет проекта

c) Авторизовать проект

d) Установить сроки выполнения работ

12. Что такое освоенный объем (Earnedvalue)?

a) Плановая стоимость плановых работ

b) Плановая стоимость выполненных работ

c) Фактическая стоимость плановых работ

d) Фактическая стоимость выполненных работ

13. В каком случае стоимость обучения персонала выглядит как неоправданная затрата?

a) Когда стоимость обучения превышает бюджет проекта

b) Когда время на прохождение обучения увеличивает общую продолжительность проекта

c) Когда обучение не увеличивает способность персонала внедрить новую технологию

d) Когда обучение не приводит к увеличению заработной платы членов команды

14. В чем заключается правило 8/80?

a) Длительность проекта должна быть не меньше 8 дней и не больше 80 дней

b) Длительность фазы должна быть не меньше 8 дней и не больше 80 дней

c) Длительность пакета работ должна быть не меньше 8 часов и не больше 80 часов

d) Длительность задачи должна быть не меньше 8 часов и не больше 80 часов

15. Как наилучшим образом организовать совещание для разделенных территориально команд?

a) Вся команда проекта собирается в определенном месте для обсуждения проекта

b) Руководители территориальных подразделений собираются в определенном месте для обсуждения проекта

c) Менеджер проекта сам посещает каждое территориальное подразделение и организует совещания с командой на месте

d) Совещания должны проводиться с использованием технических средств для организации видеоконференций

16. Как лучше всего действовать в случае угрозы срыва срока окончания проекта?

a) Попросить о продлении срока выполнения проекта

b) Попросить о выделении дополнительных средств для привлечения внешних ресурсов

c) Попросить членов команды работать сверхурочно

d) Отложить создание части ожидаемых результатов проекта на более поздние сроки

17. Что характерно для совещательного стиля принятия решений?

a) Менеджер проекта принимает решения, не советуясь с командой

b) Менеджер проекта принимает решения, основываясь на советах и мнениях членов команды

c) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению

d) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению, которое затем должно быть им утверждено

18. Для чего используется коэффициент возврата инвестиций (ROI) ?

a) Для определения затрат на внедрение технологии

b) Чтобы быть уверенным, что его проект будет одобрен

c) Для экономического обоснования проекта

d) Для обеспечения финансирования проекта

19. Какую тактику следует использовать для спасения проекта в случае получения указания о его закрытии?

a) Пригрозить своим увольнением

b) Напомнить руководству о потраченных средствах

c) Предложить приостановить проект

d) Потребовать письменного указания о закрытии

20. На ком лежит главная ответственность за неудачу проекта?

a) На менеджере проекта

b) На инициаторе проекта

c) На членах команды проекта

d) На руководстве

Тема 4.Управление содержанием и сроками проекта

Задание 1.Кейс

Представьте, что ваша команда вынуждена на неделю прервать работу над проектом (например, задерживается серверная разработка или компонент, от которого вы зависите). Как вы построите работу команды на этой неделе?

Задание 2. Лабораторная работа
Совокупная стоимость владения ИС на предприятии

Цель работы:

- Изучить структуру совокупной стоимости владения информационной системой;
- Научиться рассчитывать и прогнозировать стоимость владения информационной системой на различных этапах жизненного цикла ИС
- Научиться производить сравнительный анализ стоимости владения ИС в зависимости от различных внутренних и внешних факторов, таких как стратегия автоматизации, способ приобретения, лицензионные политики и др.

Задание на выполнение работы:

1. Прочитайте описание компании.
2. Используя таблицы Excel постройте сравнительные таблицы затрат на получение каждой из видов систем на основе различных способов приобретения

3. Предполагая, что компания будет покупать ERP систему:

a. Выделите множество показателей деятельности компании, динамика изменения которых в течение этапа эксплуатации и сопровождения будет влиять на лицензионную стоимость ИС при применении различных политик лицензирования ИС, а также учитывая стоимость годичной технической поддержки, количество обращений в службу поддержки и другие факторы

b. проведите сравнительный анализ стоимости ИС при эксплуатации и сопровождении исходя из различных политик лицензирования и с учётом значений показателей из пункта «а»

4. Осуществите анализ затрат компании на эксплуатацию и сопровождение ИС в зависимости от того, кто осуществляет эксплуатацию (сама компания, внешняя компания, смешанная форма). Для этого необходимо

c. выделить типы работ (10-15), которые будут осуществляться на данном этапе с одной из ИС

d. оценить количества выполнения данных работ в течение года

e. сделать сводную таблицу которая бы позволяла получать итоговые суммы затрат на выполнение различных работ

f. произвести однофакторный анализ (т.е. анализ зависимости результатной стоимости от изменения одного из факторов) для одного из типов работ и той стоимости, которая будет получаться за 1 год при разных моделях эксплуатации ИС

5. Исходя из проведённых расчётов предложите для компании путь с минимальной стоимостью владения ИС и объясните то, чем вы руководствовались при поиске данного пути и почему путь получился именно такой.

Описание компании:

Компания «Крокус» занимается выращиванием, закупкой и последующей перепродажей цветов частным и корпоративным клиентам в виде оптовых поставок либо в виде оформленных букетов с доставкой к определённой дате и времени по указанному клиентом адресу. Компания имеет 40 представительств в различных городах европейской части России, в каждом из которых имеется служба продаж, склад, бухгалтерия и курьерская служба. В центральном представительстве в Москве находится всё управление компанией и в частности управление логистикой. Также в московской области у компании имеется собственные теплицы по выращиванию цветов.

Компания планирует осуществление полной автоматизации и приобретение:

- Интернет представительства с возможностью приёма любых заказов от частных и корпоративных клиентов;
- ERP системы
- Системы управления цепочками поставок
- Бухгалтерской системы
- Хранилища данных и информационно-аналитической системы

Для частичного осуществления автоматизации и последующей эксплуатации ИС в компании существует своя ИТ служба, которая находится в центральном офисе и насчитывает порядка 15 человек.

Отчёт о выполненной работе:

СТАНДАРТНАЯ ШАПКА ОТЧЁТА см. в начале практикума

1.Сравнительный анализ стоимости получения ИС по способам приобретения

Этапы (направления)	Разработка	Покупка	Покупка + Доработка
ИТОГО			

2. Сравнительный анализ стоимости при различных политиках лицензирования
3. Анализ затрат компании на эксплуатацию и сопровождение ИС
4. Минимальная ТСО и методика её поиска

Задание 3. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Какие типы связей между задачами не возможны в MS Project:
a) Начало-окончание
b) Окончание-Начало
c) Начало-начало
d) Окончание-окончание
e) все ответы неправильны

2. Что не является ограничением для планируемых задач:
a) Окончание не ранее заданной даты
b) Начало не ранее заданной даты
c) Фиксированная длительность
d) Фиксированное начало
e) Как можно раньше

3. Длительность суммарной задачи вычисляется (определяется):
a) Исходя из параметров назначений и трудозатрат на задачи входящие в суммарную задачу
b) Исходя из параметров назначений и длительности задач входящих в суммарную задачу
c) Исходя из параметров длительности ее подзадач
d) Директивно
e) Приближенно, по методу экспертных оценок

4. Какие ресурсы не используются в MS Project:
a) Трудовые
b) Материальные
c) Затратные
d) Производственные

5. Трудовые ресурсы не включают:

a) Людей
b) Издержки
c) Машин
d) Оборудование

6. Какой параметр не описывает трудовые ресурсы:
a) Издержки- верный ответ
b) Стандартная ставка
c) Ставка сверхурочных
d) Затраты на использование

7. Максимальное количество единиц доступности устанавливает:
a) максимальное количество рабочих, доступных для выполнения работ в данном проекте
b) максимальный процент рабочего времени, которое ресурс может ежедневно выделять для выполнения работ данного проекта

8 . Материальные ресурсы позволяют моделировать:
a) Потребность в материалах и затраты на них
b) Оплату заказчиков
c) Оплату работ по проекту

9. Предназначение затратного ресурса:
a) Рассчитать затраты по проекту
b) Связать определенный тип затрат с одной или несколькими задачами
c) Рассчитать затраты на трудовые ресурсы

10. Назначения в MS Project это:
a) связь конкретной задачи с ее длительностью
b) связь конкретной задачи с ресурсами, выделенными для ее выполнения
c) связь между задачами проекта
d) связь между вехами проекта
e) связь конкретной вехи с ресурсами, выделенными для ее выполнения

11. Трудозатраты рассчитываются по формуле:
a) Трудозатраты = Длительность / Единицы назначений
b) Трудозатраты = (Длительность)2 × Единицы назначений
c) Трудозатраты = Длительность × Единицы назначений

12. Для задач с фиксированным объемом ресурсов не справедливо:
a) При изменении трудозатрат пересчитывается длительность, но объем ресурсов не меняется
b) При изменении трудозатрат и длительности одновременно, объем ресурсов не меняется
c) При изменении длительности пересчитываются трудозатраты, но объем ресурсов не меняется

13. Для задач с фиксированной длительностью не справедливо:
a) При изменении трудозатрат пересчитывается длительность, но объем ресурсов не меняется
b) При изменении трудозатрат и длительности одновременно, объем ресурсов не меняется
c) При изменении объема работ пересчитывается объем ресурсов

14. Для задач с фиксированными трудозатратами не справедливо:

a) При изменении объема работ пересчитывается длительность

b) При изменении длительности пересчитывается объем ресурсов

c) При изменении длительности и объема ресурсов трудозатраты не меняются

15. После какого назначение происходит вычисление затрат в MS Project:

a) После каждого

b) После последнего

c) После первого

d) Выбирается в ручном режиме

16. Для назначения материальных ресурсов необходимо ввести:

a) Только общее количество материального ресурса, необходимого для задачи в целом

b) Только скорость его потребления в заданный временной интервал

c) Общее количество материального ресурса, необходимого для задачи в целом и скорость его потребления в заданный временной интервал

d) Общее количество материального ресурса, необходимого для задачи в целом или скорость его потребления в заданный временной интервал

17. Базовый план образуется:

a) Самостоятельно

b) Из фактического плана

c) Текущего плана

d) Как разность между фактическим и текущим планом

18. Для устранения нарушения срыва директивных сроков не подходит:

a) Пересмотреть длительности и/или назначения ресурсов на задачах

b) Пересмотреть характеристики суммарных задача / этапов

c) Пересмотреть директивные сроки

19. Microsoft Project 2010 определяет некритический путь, как:

a) Совокупность 100% выполненных задач и задач имеющих резервы по времени

b) Совокупность 100% выполненных задач

c) Задач имеющих резервы по времени

20. В колонке «Отклонение» (при выборе представления «Диаграмма Ганта» и таблицы «Затраты») отображается значение разницы затрат между колонками:

a) «Фиксированные затраты» и «Базовые затраты»

b) «Затраты» и «Базовые затраты»

c) «Фиксированные затраты» и «Затраты»

Тема 5. Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта

Задание 1. Кейс «Руководитель проекта»

У компании ООО «Рассылка Про» появился проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным.

Суть проекта: рассылка ценных отправлений по акциям клиента по 16 городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый заказчику, низкого качества (срываются сроки, соответственно, заказчик предъявляет претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объемов. В компании существуют: отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.

Для решения поставленной задачи руководителю проекта нужна рабочая группа:

- Разработчик IT-системы — Николай. Задача: необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работы на этот проект. Говорит, что есть другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, и вообще большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие на данный момент было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».
- Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчет сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающего дизайнера в компании нет. Есть только внешний сотрудник, который загружен заказами и не может оперативно сделать дизайн.
- Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по 16 городам. На данный момент из-за того, что клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удается. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – недоработка и некомпетентность менеджера проекта.
- Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отразить проблемы посредством написания служебных записок, проведения рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят.

Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с вас не снимаются.

Проект является непрофильным для компании, т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

Задание:

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения проблем и их причин.
2. Пропишите алгоритм создания эффективной рабочей группы с учетом индивидуальных особенностей потенциальных участников проекта.
3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний заказчика?
5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

Задание 2. Лабораторная работа
Стратегии автоматизации предприятий и способы приобретения информационных систем

Цель работы:

- Знакомство и изучение стратегий автоматизации деятельности предприятий и их специфики;
- Формирование множества факторов, от которых может зависеть решение по выбору стратегии автоматизации;
- Анализ возможных последствий, которые могут возникнуть в случае появления необходимости в изменении части ИС при различных стратегиях автоматизации;
- Знакомство и изучение базовых и смешанных способов приобретения информационных систем на предприятии;
- Формирование множества факторов, от которых может зависеть решение по выбору способа приобретения ИС или их частей;

Задание на выполнение работы:

2. Прочитайте описание компании
3. Постройте функциональную матрицу для компании
4. Перечислите и опишите существующие стратегии автоматизации, предполагая, что они реализуются на вашем предприятии.
5. Какие последствия (что необходимо будет предпринять) в случае реализации каждой из стратегий автоматизации и возникновения следующей ситуации:

a. Перегрузка одного из программных элементов системы

b. Перегрузка одного из технических элементов системы

c. Принятие решение через длительный срок после начала эксплуатации системы (например через 2,5 года) о необходимости ввода дополнительного программного компонента, который должен будет взаимодействовать с несколькими существующими программными компонентами;

d. Принятие решения о расширении множества функций существующего программного компонента, который потребует интеграции с другими программными компонентами;

6. Дайте характеристику, выделив преимущества и недостатки, каждого из возможных способов приобретения ИС с точки зрения компании

7. Сформулируйте для каждого из способов приобретения ИС:

a. Последовательность этапов, необходимых для реализации данного способа на предприятии (до начала фактического внедрения);

b. Внешние по отношению к компании элементы окружения информационного менеджмента и характер взаимодействия с ними в ходе принятия решения о способе приобретения ИС

c. Роли внутренних участников, которые будут задействованы в рамках анализа альтернатив и принятии решения о способе приобретения ИС;

d. Макро направления затрат на реализацию способа приобретения

8. Перечислите критерии (факторы), их сущность и важность, которые используются при принятии решения о способе приобретения информационной системы на предприятии

9. Охарактеризуйте этапы, выделив преимущества и недостатки, каждого из способов приобретения с точки зрения осуществления их эксплуатации и сопровождения

10. Сформируйте отчёт по предложенному ниже плану

Отчёт о выполненной работе:

СТАНДАРТНАЯ ШАПКА ОТЧЁТА см. в начале практикума

1. Функциональная матрица деятельности компании

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ 1	ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ 2	ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ 3

2. Характеристика возможных путей реализации каждой из существующих стратегий автоматизации

3. Характеристика возможных последствий в случае реализации каждого из стратегий автоматизаций в случае наступления различных событий

	A	B	C	D
Самостоятельная разработка				
Заказная разработка				
Покупка				
Покупка + самостоятельная доработка				

Покупка + заказная доработка				

4. Преимущества и недостатки реализации различных способов приобретения ИС на предприятии

	Преимущества	Недостатки
Самостоятельная разработка		
Заказная разработка		
Покупка		
Покупка + самостоятельная доработка		
Покупка + заказная доработка		

5. Характеристика способов приобретения ИС

	Способ 1
Последовательность этапов реализации	
Внешние элементы окружения ИМ	
Внутренние элементы окружения ИМ	
Макро направления затрат	

6. Факторы, влияющие на принятие решения о способе приобретения информационной системы

7. Характеристика этапов эксплуатации и сопровождения

	Преимущества на этапах эксплуатации и сопровождения	Недостатки на этапах эксплуатации и сопровождения
Самостоятельная разработка		
Заказная разработка		
Покупка		
Покупка + самостоятельная доработка		
Покупка + заказная доработка		

Описание компаний:

Вариант1

Компания «Вейн» владеет сетью ресторанов быстрого обслуживания и собственным производством полуфабрикатов для их непосредственного приготовления в ресторанах. Помимо этого часть продукции закупается у независимых поставщиков. На текущий момент основу автоматизации деятельности компании составляют множество локальных систем, установленных на каждом из торговых терминалов в отдельности и корпоративную отчётность, которая формируется на основе файлов Excel, выгружаемых с каждого из терминалов и затем собираемых в головном офисе в Москве посредством электронной почты. Бухгалтерский и складской учёт ведётся в программе 1с Бухгалтерия и склад.

Компания решила проводить автоматизацию своей деятельности, однако стоит перед выбором того, какую из стратегий автоматизации реализовывать и как приобретать систему. В головном офисе компании находится группа ИТ специалистов, которая разрабатывала текущую систему и сейчас занимается её поддержкой во всех городах, где присутствуют рестораны компании.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты:

1. Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности.
2. Своими силами разработать систему, полностью отвечающую потребностям фирмы.
3. Купить новую версию системы класса 1С и адаптировать ее собственными силами или привлечь сторонних специалистов.
4. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Scala".
5. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Baan" или SAP R/3.

Группе, состоящей из главного бухгалтера, начальника отдела автоматизации и программиста предлагается оценить каждый из вариантов для данной издательской компании и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

Вариант 2

Страховая компания "Вест" образована в 1998г. и с тех пор активно развивает свою деятельность в Московской области. В 1998г. для ведения бухгалтерского учета был закуплен программный продукт "Парус", а так же 5 компьютеров, что на тот момент полностью удовлетворяло потребностям фирмы. В дальнейшем образовалось 5 новых региональных филиалов компании, где так же устанавливался данный пакет и докупалась техника в соответствии с требованиями на момент закупки. Кроме того, в 2002 г. в штат компании было нанято 2 программиста, которые к данному моменту завершили самостоятельную разработку специализированной страховой базы данных, использующихся во всех филиалах и головном офисе компании, и в настоящее время заняты поддержкой существующей информационной системы компании. На нынешний момент пакет той версии "Парус" полностью перестал отвечать требованиям фирмы, в связи с отсутствием необходимого функционала, и трудностями, связанными с обменом данными между головным офисом и филиалами. Учитывая прогнозируемый рост компании

и увеличение филиальной базы, перед начальником отдела автоматизации была поставлена задача выработки вариантов автоматизации компании и выбора одного из них. Количество рабочих мест составляет 5 человек в головном офисе и по 2 человека в каждом филиале.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты:

1. Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности.
2. Своими силами разработать систему, полностью отвечающую потребностям фирмы.
3. Купить новую версию "Парус" и адаптировать ее собственными силами или привлечь сторонних специалистов.
4. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Scala".
5. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Baan" или SAP R/3.

Далее группе, состоящей из главного бухгалтера, начальника отдела автоматизации и программиста предлагается оценить каждый из вариантов для данной страховой фирмы и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

Вариант 3

Промышленное предприятие "Фотон", образованное в 1932 году, занимается производством высокоточных оптических приборов. Главные производственные мощности находятся в г. Нижний Новгород, а региональные представительства в 15 субъектах РФ. Потребители продукции (как правило) крупные промышленные предприятия в РФ и странах ближнего зарубежья.

На нынешний момент (2003г.) в различных офисах компании находится более 100 персональных компьютеров. В 10 офисах компьютеры объединены в сеть. Программное обеспечение представляет собой разрозненные пакеты бухгалтерского, складского и кадрового учета собственной разработки.

Штат программистов состоит из 10 человек, постоянно занятых доработкой и сопровождением существующих программ. Кроме того, в каждом представительстве есть системный администратор, отвечающий за функционирование компьютеров и установленных на них программ.

Проблема в данный момент состоит в том, что руководству тяжело управлять остатками готовой продукции на складах, контролировать своевременное поступление сырья и материалов, автономные, ввести контроль качества, определить на каком из технологических этапов находится та или иная партия. Годовые убытки (по оценкам аналитиков) из-за данных процессов составляют $800 тыс.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты автоматизации:

1. Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности и связать в единую сеть.
2. Своими силами разработать систему, полностью отвечающую потребностям фирмы.

3. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Scala".

4. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Baan" или SAP R/3.

Далее группе, состоящей из зам. Директора по производству, главного бухгалтера и начальника отдела автоматизации предлагается оценить каждый из вариантов для данного предприятия и выбрать оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

Вариант 4

Торговая сеть "Креон" образована в 1999 г., имеет 3 торговые площадок в г. Санкт-Петербург и 5 в городах Ленинградской области занимается, специализируется на продаже видеотехники и бытовой электроники. У "Креона" большой спектр клиентов (частные лица, фирмы). Компания располагает большим количеством (50 шт.) персональных компьютеров, все они связаны в сеть. На фирме установлена система документооборота (на базе LotusNotes), единая складская программа, бухгалтерская программа 1С, программа по учету труда и заработной платы той же фирмы. В компании имеется отдел автоматизации из 5 человек (2 из них программисты, 1 WEB - дизайнер).

Компания 2 раза в месяц выпускает каталог товаров, но проблема состоит в том, что их ассортимент быстро обновляется, изменяются цены, и каталог устаревает раньше, чем он доходит до потребителей.

Руководство компании решило использовать технологии электронной коммерции для создания Интернет-каталога с системой заказов on-line.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты автоматизации:

1. Своими силами разработать автономный сайт компании с электронным каталогом.

2. Заказать у фирмы интегратора аналогичный сайт с увязкой с существующими решениями.

3. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Baan" или SAP R/3 со встроенными функциями Web интерфейса.

Далее группе, состоящей из зам. директора по продажам, главного бухгалтера и начальника отдела автоматизации предлагается оценить каждый из вариантов для данного предприятия и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

Вариант 5

Коммерческий банк "Коломенский" образован в 1998 г., головной офис находится в Москве, и 15 филиалов в различных регионах. С 1998 для автоматизации банковской деятельности во всех филиалах применяется система RS-Bank 4x4.

Для внутреннего (бухгалтерского и кадрового) учета в настоящий момент используется комплекс автономных программ, разработанных группой программистов банка в 1998-1999 гг. Ситуацию осложняет тот факт, что из тех разработ-

чиков в банке никого не осталось, а возросшие с тех пор требования и введение новых форм отчетности требуют доработки данных систем.

Штат программистов из 10 человек сталкивается при этом с большими трудностями, так как основная их деятельность - поддержка и доработка банковской информационной системы.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты автоматизации:

1. Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности.
2. Своими силами разработать новую систему, полностью отвечающую потребностям банка.
3. Приобрести комплексную систему внутреннего учета класса 1С .

Далее группе, состоящей из директора департамента автоматизации, главного бухгалтера и 2 программистов предлагается оценить каждый из вариантов для данного предприятия и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

Вариант 6

Издательская компания «Курсив», образованная в 1990г. выпускает специализированные издания экономической направленности (журналы, книги). На данный момент бухгалтерия компании оснащена 4-мя персональными компьютерами и бухгалтерской программой "Инфобухгалтер" приобретенной в 1998г. В штате компании состоят 3 программиста, занятых поддержкой и доработкой существующих у фирмы программ (издательских, бухгалтерских и т.д.). В 2003 г. у компании появился зарубежный партнер - американский издательский дом "McGrawHill". Компания "Курсив" получила возможность для крупных инвестиций на свое развитие. Проблема состояла в том, что для этого требовалось вести кроме бухгалтерского учета в российском стандарте, еще и учет в стандарте GAAP. Кроме того, появилась необходимость детализировать существующий учет по проектам, для лучшего осуществления контроля качества.

Закупленный пакет "Инфобухгалтер" такими возможностями не обладал.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты:

1. Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности.
2. Своими силами разработать систему, полностью отвечающую потребностям фирмы.
3. Купить новую версию системы класса 1С и адаптировать ее собственными силами или привлечь сторонних специалистов.
4. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Scala".
5. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Baan" или SAP R/3.

Далее группе, состоящей из главного бухгалтера, начальника отдела автоматизации и программиста предлагается оценить каждый из вариантов для дан-

ной издательской компании и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

Задание 3. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. На какой фазе процесса управления проектом менеджер получает наибольший контроль над качеством проекта?

a) Инициация
b) Планирование
c) Выполнение
d) Контроль
e) Завершение

2. Что должно быть у каждого проекта, чтобы гарантировать, что работы, выполняемые по проекту, соответствуют стандартам качества?

a) Вовлеченность руководства
b) Менеджер проекта, имеющий опыт во внедрении данной технологии
c) Четко сформулированные требования
d) Бюджет проекта со значительным запасом денежных средств

3. Какой источник наиболее предпочтителен при исследовании технологии, внедряемой в ходе выполнения проекта?

a) Предыдущий опыт
b) Телевизионные новости
c) Поисковые системы и Интернет
d) Буклеты и проспекты поставщиков

4. Какие источники информации может использовать менеджер проекта, чтобы определить длительность задач в проекте? Выберите три варианта.

a) Использовать предыдущий опыт
b) Обратиться к IT специалистам для получения их оценок
c) Отложить фиксацию времени выполнения задачи до тех пор пока она не будет выполнена
d) Использовать отраслевые стандарты

5. Какие мероприятия должны быть запланированы при подготовке презентации проекта? Выберите три варианта.

a) Обсуждение руководством финансовых вопросов
b) Выступление инициатора проекта
c) Выступление менеджера проекта
d) Представление команды проекта

6. Какие источники информации может использовать менеджер проекта, чтобы определить длительность задач в проекте? Выберите три варианта.

a) Использовать предыдущий опыт
b) Обратиться к IT специалистам для получения их оценок
c) Отложить фиксацию времени выполнения задачи до тех пор пока она не будет выполнена
d) Использовать отраслевые стандарты

7. С какой целью создается Устав проекта?

a) Сформировать команду

b) Утвердить бюджет проекта
c) Авторизовать проект
d) Установить сроки выполнения работ

8. Что такое бюджет на момент завершения (BudgetatComletion)?
a) Это полная стоимость фазы до ее завершения
b) Это полная стоимость проекта до его завершения
c) Это полная стоимость фазы после её завершения
d) Это полная стоимость проекта после его завершения

9. Какие приемы может использовать менеджер проекта для сокращения времени, необходимого для выполнения задачи? Выберите два варианта.
a) Использовать временные ограничения
b) Разбить задачу на подзадачи
c) Увеличить количество ресурсов, назначенных на задачу
d) Передвинуть задачу с критического пути
e) Передвинуть задачу на критический путь

10. Что позволяет показать принцип WIIFM (WhatIsinItForMe)?
a) Как успех проекта повлияет на менеджера проекта
b) Как успех проекта повлияет на руководство компании
c) Как успех проекта повлияет на прибыль компании
d) Как успех проекта повлияет на каждого участника проекта

11. Какое из утверждений относительно временного резерва (slack) является верным?
a) Каждый проект будет иметь временной резерв
b) Только сложные проекты будут иметь временной резерв
c) Менеджер проекта должен стремиться к максимизации временного резерва на случай возникновения непредвиденных ситуаций
d) Временной резерв - это время возможной задержки задачи без увеличения длительности проекта

12. Что является наилучшим методом защиты плана проекта от изменений?
a) Адекватное финансирование
b) Адекватные ресурсы
c) Правильное планирование
d) Поддержка руководства

13. Что является наилучшим методом защиты плана проекта от изменений?
a) Адекватное финансирование
b) Адекватные ресурсы
c) Правильное планирование
d) Поддержка руководства

14. Вы оцениваете стоимость проекта путем умножения стоимости инсталляции устройства на количество устройств. Какой это тип оценки?
a) Снизу-вверх
b) Сверху-вниз
c) Аналоговая оценка

d) Параметрическая оценка

15. Назовите основные методы создания WBS. Выберите два варианта.

a) Top - down

b) Bottom - down

c) Double - down

d) Bottom – up

16. Что должно быть у каждого проекта, чтобы гарантировать, что работы, выполняемые по проекту, соответствуют стандартам качества?

a) Вовлеченность руководства

b) Менеджер проекта, имеющий опыт во внедрении данной технологии

c) Четко сформулированные требования

d) Бюджет проекта со значительным запасом денежных средств

17. Чем должна завершаться каждая фаза?

a) Веха (milestone), которая должна быть достигнута

b) Вечеринка для членов команды проекта

c) Определенный результат

d) Отчет перед инициатором проекта

18. Для чего заполняется форма на внесение изменений в проект?

a) Это позволяет легко внедрить изменения в проект

b) Это позволяет команде проекта запросить изменения в проекте на основе результатов испытаний

c) Это позволяет инициатору проекта формализовать управление изменениями от внешних источников

d) Это позволяет менеджеру проекта определить, насколько приемлемы запрашиваемые изменения

19. В чем состоит цель исследования проекта?

a) Определить, кто будет инициатором проекта

b) Сделать заключение о технологии

c) Определить затраты проекта

d) Установить границы проекта

20. В какой фазе процесса управления проектом менеджер получает наибольший контроль над качеством проекта?

a) Завершение

b) Инициация

c) Контроль

d) Выполнение

e) Планирование

Тема 6. Управление рисками проекта

Задание 1. Кейс

Допустим, вы запланировали разработку крупной фичи, оценили сроки в 2 месяца, идет разработка. Через 6 недель Вы понимаете, что фичу надо запускать через 2 недели, а функционал совершенно не готов. Разработчики говорят, они не

виноваты, просто всплыли непредвиденные сложности. Ваши действия в данной ситуации? Как надо поступать, чтобы предотвратить появление такой ситуации?

Кейс

Представьте, что вы стали менеджером одного из проектов Яндекса. Команда проекта находится в трех разных офисах. Менеджмент и маркетинг — в Москве, разработка — в Ульяновске, дизайнеры — в Екатеринбурге. Предложите схему взаимодействия на всех этапах проекта. Какие риски могут возникнуть? Как их минимизировать?

Задание 2. Лабораторная работа
Разработка плана управления рисками проекта автоматизации компании

Цель работы:

- Изучение понятия рисков и их классификации при автоматизации деятельности предприятий;
- Приобретение навыков идентификации рисков, способных повлиять на проект автоматизации;
- Анализ возможных последствий, которые могут возникнуть в случае возникновения рисковых ситуаций при различных стратегиях автоматизации;
- Приобретение навыков в оценке рисков, возникающих при внедрении ИС на предприятии;
- Изучение планирования реагирования на риски.

Задание на выполнение работы:

Разработать план управления рисками проекта автоматизации компании.

1.Провести идентификацию рисков проекта автоматизации:

1.1. Составить список рисков или условия возникновения рисков.

1.2. Описать признаки рисков, по которым их можно идентифицировать.

2.Оценить риски проекта автоматизации (качественные и количественные оценки):

2.1. Оценить вероятность возникновения и влияния рисков на проект автоматизации.

2.2. Определить степень важности каждого идентифицированного риска (расставить приоритеты реагирования на риски) и упорядочить список рисков по приоритетам.

2.3. Определить риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также влияние их последствий на проект.

2.4. Определить вероятность невыполнения плановых сроков и бюджета.

2.5. Определить необходимые резервы.

2.6. Определить предполагаемые сроки окончания проекта автоматизации с учетом рисков.

3.Выполнить планирование реагирования на риски:

3.1. Определить возможные способы реагирования для каждого риска (избежание рисков, передача рисков, минимизация рисков, принятие рисков, альтернативный план).

3.2. Составить план реагирования на риски.

Составьте отчёт о выполненной работе по следующему плану

1.Предприятие «_____»

2. Краткое описание деятельности: _____

_____
_____
_____
_____
_____
_____

3.

Рисковая ситуация	Мероприятия по снижению потерь от риска			
	Мониторинг	Профилактика	Управление ситуацией	Вероятность возникновения, %*
1.				
2.				
3.				

* - % вероятности возникновения рисковой ситуации показывает, насколько реально ее возникновение на предприятии при внедрении информационного проекта.

4. Составьте "План управления рисками проекта автоматизации компании".

Задание 3. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Перегруженные ресурсы в MS Project:

a) Выделяются красным цветом и индикатором красный человечек

b) Не выделяются

2. Ресурсное выравнивание доступно для ресурсов:

a) Издержек

b) Материальных
c) Трудовых

3. Специально, для ресурсного выравнивания служит представление:
a) Сетевой график
b) Форма задач
c) Форма ресурсов
d) Планировщик групп

4. Какое поле не является настраиваемым:
a) Базовая длительность
b) Затраты
c) Код структуры
d) Начало
e) Текст

5. Основными составляющими процесса управления риском не является:
a) Выявление источников риска;
b) Анализ и оценка риска;
c) Определение реакции на риск;
d) Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах;
e) Создание резервов на случай чрезвычайных обстоятельств
f) Сетевое планирование

6. Что не является вариантом реакции на риск:
a) Снижение или сохранение риска
b) Переадресация риска
c) Структура разбиения работ по этапам
d) Участие в рисках

7. Сокращение времени работы над проектом достигается:
a) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути
b) сокращением одного или большего количества произвольных действий (операций) проекта
c) сокращением одного или большего количества действий (операций) на не-критическом пути

8. Величина и количество резервов на случай непредвиденных обстоятельств не зависят от:
a) "новизны" проекта
b) неточности в оценках времени и затрат
c) технических проблем
d) размера бюджета проекта
e) небольших изменений в масштабе
f) непредвиденных проблем
j) нет правильного ответа

9. Зависят ли резервы управления от сметных резервов:
a) Да
b) Нет
c) Зависят, но при определенных обстоятельствах

10. Какие риски не являются проектными:

a) Риски расписания

b) Бюджетные риски

c) Ресурсные риски

d) Операционные риски

11. Риски в расписании не включают следующие виды рисков:

a) привлечение к работам неопытных сотрудников

b) наличие задач с предварительными длительностями

c) наличие задач со слишком короткой длительностью

d) наличие слишком длинных задач, в которых задействовано большое количество ресурсов

12. Для какого из методов вычисления реальных сроков задач, вероятность достижения сроков является величиной постоянной:

a) Метода критического пути

b) ПЕРТ

c) Метод моделирования Монте-Карло

13. Возможно ли использование метода ПЕРТ в среде MS Project 2010:

a) Да

b) Нет – верный ответ

c) Возможно, но с некоторыми ограничениями

14. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»

a) Инвестор проекта

b) Координационный совет

c) Куратор проекта

d) Команда проекта

f) Команда управления проектом

j) Руководитель проекта

h) Потребители продукта проекта

i) Инициатор проекта

g) Заказчик проекта

15. Сетевой график проекта предназначен для:

a) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта

b) управления материальными затратами

c) управления конфликтами проектной команды

d) управления рисками

16. Назвать тип структурной декомпозиции работ:

a) Продуктовая СДР

b) Функциональная СДР

c) Организационная СДР

17. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:

a)Финансирование с полным регрессом на заемщика

b)Финансирование без права регресса на заемщика

c) Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика

d) Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

18. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:

a) Инвестор проекта

b) Координационный совет

c) Куратор проекта

d) Команда проекта

e) Команда управления проектом

f) Руководитель проекта

j) Потребители продукта проекта

h) Инициатор проекта

i) Заказчик проекта

19. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта:

a) независимый

b) гарантийный

c) неполный

d) полный

e) свободный

20. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути:

a) сокращение до минимума продолжительности разработки проектов

b)получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

Тема 7. Управление стоимостью проекта

Задание 1. Лабораторная работа
Описание учебной ситуации
Ввод модели проекта

Имеется проект рекультивации крупного отработанного щебёночного карьера путём создания на его месте водоёма с последующим разведением рыбы для промышленной переработки. Проект предусматривает также оборудование рыбоперерабатывающего мини-цеха.

Общая характеристика проекта

Предварительно согласованный вариант проекта включает два компонента: собственно рекультивацию карьера и сооружение мини-цеха по переработке рыбы. После выхода на проектную мощность цех будет выпускать деликатесные рыбные продукты. Отходы производства предполагается использовать в качестве корма для свиней на близлежащем свиноводческом комплексе. Работы планируется начать 1 сентября 2006 г.

В связи с тем, что зарплата рабочих, работающих в зимних условиях, вдвое выше, а затраты на эксплуатацию техники зимой возрастают в среднем на 50%, не планируется никаких работ на период с 1 ноября по 31 марта.

Предлагается следующий график рабочего времени. Рабочая неделя шестидневная (кроме воскресенья), рабочее время — с 9 до 18 часов с перерывом на обед с 13 до 14 часов. В субботние и предпраздничные дни рабочее время заканчивается на час раньше. Праздничные дни (за исключением приходящихся на нерабочий зимний период) — 1 и 9 мая, 12 июня, 4 ноября.

Характеристика ресурсов 1

Руководитель. Количество— 1чел.Оплата— 35руб.в неделю. Работает в течение всей инвестиционной фазы проекта вплоть до выхода рыбоперерабатывающего цеха на проектную мощность.

Рабочие. Количество— 20чел. Оплата— 20руб.в неделю. Имеющиеся различия в квалификации и опыте работы для выполнения проекта значения не имеют.

Автомобили. Количество— 2. Стоимость эксплуатации— 40руб. в день. Стоимость эксплуатации автомобиля включает зарплату водителя, амортизацию, стоимость текущего ремонта и горюче-смазочных материалов.

При необходимости имеется возможность арендовать дополнительные автомобили (с водителями) за 60 руб. в день.

Тракторы. Количество— 2. Стоимость эксплуатации— 40руб. в день. Имеется возможность привлечения дополнительных тракторов. Помимо вышеуказанных эксплуатационных издержек, это повлечёт потери в размере примерно 20 руб. в день вследствие отвлечения техники от сельскохозяйственных работ.

Сеялки. Количество— 1. Стоимость эксплуатации— 5руб. в день. *Бульдозер*. Количество— 1. Стоимость эксплуатации— 70руб. в день. *Экскаватор* (роторный). Количество— 1. Стоимость эксплуатации— 100 руб. в день.

Трубы. Цена— 2000руб. за 1км.

Железобетонные конструкции створок для регулирования оттока водыиз пруда. Цена — 250 руб. за количество, необходимое для строительства.

Саженцы для посадки лесополосы. Цена— 15 руб. за количество, необходимое для посадки лесополосы.

Семена многолетних трав для залужения берегов отточного русла. Затраты на семена нулевые, поскольку необходимый их запас уже имеется в наличии, а альтернативные варианты его использования отсутствуют.

Оборудование технического водозабора. Цена— 300руб.за комплект. *Сантехническое оборудование*. Цена— 300руб.за комплект. *Оборудование газоснабжения*. Цена— 300руб.за комплект. *Автоматизированная линия* для переработки рыбы. Цена— 2500руб.за комплект.

Строительные материалы. Стоимость количества, необходимого для восстановления стены цеха по переработке рыбы после завершения монтажных работ, — 300 руб.

Характеристика работ

1. Решение вопросов землеустройства.

Продолжительность: 2 недели1.

Для выполнения работы необходимо привлечь одного рабочего. Дополнительные затраты: командировочные и накладные расходы (40 руб. в неделю).

2. Проведение трубопровода от дренажной системы.

Трубопровод от дренажной системы обеспечивает 40% потребности водоёма в приточном водоснабжении.

2.1. Освобождение площадки.

Работы по освобождению площадки начинаются после решения юридических вопросов с пользователями земельных участков, по которым пройдёт трубопровод длиной 500 м.

Продолжительность: 1 неделя.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль.

2.2. Копание траншеи.

Земляные работы начинаются после полного завершения освобождения площадки. Иначе не удастся использовать экскаватор из-за его низкой манёвренности.

Продолжительность: 2 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., экскаватор, автомобиль.

2.3. Прокладка труб.

Продолжительность: 1 неделя.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 20 чел., автомобили — 2, трубы — 500 м.

2.4. Рекультивация траншеи.

Ещё до рекультивации необходимо заполнить трубопровод водой, чтобы убедиться в герметичности стыков. Поэтому рекультивация траншеи начинается не ранее завершения прокладки труб.

Продолжительность: 3 дня.

Для засыпки траншеи и укладки дёрна требуются рабочие (12 чел.). Так как траншея проходит вдоль зданий и лесополосы, бульдозер не может применяться из-за недостаточной манёвренности.

3. Проведение трубопровода от реки.

Трубопровод от реки выполняет двоякую функцию. Во-первых, он забирает воду из впадающего в реку ручья и обеспечивает 60% приточного водоснабжения пруда, заодно уменьшая водоток ручья и вызываемый им рост овражка. Во-вторых, при переполнении пруда дождевой водой излишек ее сбрасывается по трубам мимо отточного русла непосредственно в реку, снижая эрозию.

Технически работы этой группы аналогичны работам по прокладке трубопровода от дренажной системы, отличаясь только объёмом: длина траншеи 1000 метров против 500, а глубина достигает 3,5 метров. Кроме того, для засыпки траншеи, ведущей к реке, можно использовать бульдозер.

Освобождение площадки для второго трубопровода при этих условиях займёт 2 недели, копание траншеи — 4 дня, прокладка труб — 2 недели, рекультивация траншеи, благодаря бульдозеру, — 3 дня. Отсутствие бульдозера увеличило бы продолжительность работ по рекультивации траншеи втрое.

4. Укрепление отточного русла.

Избыток воды из пруда будет стекать естественным путем. Чтобы избежать возникновения оврага вдоль вновь возникающего ручья, пропускная способность истока будет ограничена железобетонными створками; предполагается, что если вследствие ограниченной пропускной способности отточного русла уровень воды в пруде поднимется на 0,6 метра сверх норматива (что может случиться только во время половодья или при очень сильном и продолжительном дожде), её избыток начнет стекать в реку по трубопроводу. Однако работы по укреплению берегов будущего ручья все равно потребуются, так как песчаные почвы вдоль его русла слишком легко смываются.

Перед началом работ данной группы должны быть завершены работы по проведению трубопровода к реке и по устройству канализации цеха переработки рыбы, иначе придётся перекапывать только что посаженную лесополосу и только что засеянное культурное пастбище.

4.1. Установка регулирующих створок.

Продолжительность: 5 дней.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 8 чел., бульдозер, автомобиль, железобетонные конструкции для сооружения створок.

Бульдозер и автомобиль используются только в течение одного дня.

4.2. Посадка лесополосы.

Лес лучше всего сажать в конце лета- вначале осени1.

Продолжительность: 4½ недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 20 чел., автомобиль, саженцы.

4.3. Залужение берегов отточного русла.

Продолжительность: 3 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 3 чел., бульдозер (только в течение одного дня), трактор, сеялка, семена многолетних трав.

5. *Обводнение пруда.*

Начинать обводнение можно после прокладки трубопроводов и установки регулирующих створок. Оно не может приходиться на зимнее время, зато по окончании половодья его безусловно можно считать законченным.

Обводнение завершается достижением 3-метровой глубины водоёма.

Продолжительность: до 3 недель астрономического времени.

Никаких ресурсов не требуется.

6. *Разведение рыбы*

Продолжительность: не менее 14 недель астрономического времени с момента достижения двухметрового уровня воды1.

7. *Монтаж оборудования для перерабатывающего цеха*

7.1. Освобождение помещения.

Цель этой работы — освободить помещение бывшего склада вблизи карьера для размещения там автоматизированной линии по переработке рыбы.

Продолжительность: 5 недель.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 4 чел., автомобиль — 1.

7.2. Разборка стены здания.

Мини-цех планируется разместить в помещении бывшего склада. Крупногабаритное оборудование автоматизированной линии не может быть смонтировано в нём без разборки части капитальной стены.

Начинается работа не ранее решения вопросов землеустройства и освобождения помещения.

Продолжительность: 4 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 20 чел.

7.3. Сооружение технического водозабора.

Работа может быть начата в любое время.

Продолжительность: 2 недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 8 чел., автомобили — 2, оборудование технического водозабора.

7.4. Устройство канализации.

Так как трубы канализации пересекают обводнительные трубопроводы и заложены на меньшей глубине, целесообразно начать работы по устройству канализации после завершения работ, связанных со строительством обводнительных трубопроводов. Кроме того, стена склада должна быть уже разобрана.

Продолжительность: 4 недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., сантехническое оборудование.

Альтернативный вариант.

Продолжительность: 1 неделя.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 4 чел., экскаватор, сантехническое оборудование.

7.5. Подключение газоснабжения.

Работа должна начаться после завершения работ по устройству канализации.

Продолжительность: 1½ недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль, оборудование для газоснабжения.

7. 6. Установка автоматизированной линии.

Начало работ по установке автоматизированной линии возможно после сооружения технического водозабора, разборки стены, устройства канализации и завершения работ по подключению газоснабжения. Продолжительность: 6 недель.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 5 чел., автомобиль, автоматизированная линия.

7.7. Восстановление стены.

После завершения установки автоматизированной линии можно приступать к восстановлению стены.

Продолжительность: 3 дня.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль, строительные материалы.

7.8. Наладка.

Пуско-наладочные работы можно начинать, как только будет восстановлена стена.

Продолжительность — 3 недели.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 2 чел.

Дополнительные расходы: 300 руб.

7.9. Опытная эксплуатация.

Начало опытной эксплуатации требует завершения двух работ: наладки оборудования и разведения рыбы.

Продолжительность: 5 недель.

Для выполнения работы требуются: рабочие — 6 чел., автомобиль (желательно).

Дополнительные расходы: 20 руб. в день.

8. Выход рыбоконсервного цеха на проектную мощность.

Это событие наступает после завершения фазы опытной эксплуатации. С выходом цеха на проектную мощность заканчивается инвестиционная стадия проекта, и он начинает себя окупать

Цель занятия: научиться формулировать модель проекта с использованием изобразительных средств программы Microsoft Project.

Содержание задания

1. Установить параметры Microsoft Project, требуемые для выполнения заданий лабораторного практикума.
2. Ввести общие данные по проекту.
3. Создать календарь проекта.
4. Ввести данные таблицы ресурсов.
5. Ввести данные таблицы работ.
6. Записать результаты в файл.

Требования к усвоению теоретического материала

Приступая к лабораторной работе, студент должен овладеть материалом разделов 1…5 теоретической части и ответить на соответствующие контрольные вопросы, а также ознакомиться с описанием учебной ситуации в разделе «Лабораторный практикум».

Методические указания к выполнению задания

1. Общая информация по проекту вводится с помощью команды **Project→Project Information**:

♦**Startdate**=01.09.2006 9:00—дата начала проекта(преподавателем может быть указана иная дата);

♦**Schedulefrom**=Projec tstartdate—планировать работы с целью возможно более раннего завершения;

Кроме того, следует дать команду **File→Properties→Summary** и в появившемся диалоговом окне заполнить следующие поля:

♦**Title**= Учебный проект рекультивации карьера—наименование проекта;

♦**Manager**= <Фамилия, имя и отчество студента> —сведения о менеджере, который управляет проектом в настоящее время.

Если преподавателем не указано иначе, с помощью команды **Tools→Options… →Calendar** установите следующие параметры модели проекта:

♦**Weekstartson**=Monday—первым днём недели считать понедельник;

♦**Fiscalyearstartsin**=January—принять, что финансовый год начинается в январе;

♦**Defaultstarttime**=9:00;**Defaultendtime**=18:00—по умолчанию принимать, что вновь введённая работа начинается в 9:00 и заканчивается в 18:00;

♦ значения параметров **Hoursperday**, **Hoursperweek** и **Dayspermonth** установите самостоятельно, используя для их обоснования сведения израздела «Общая характеристика проекта»

За м е ч а н и е . Если поведение программы Microsoft Project отличается от ожидаемого, то прежде чем обратиться к преподавателю с возникшей проблемой, проверьте правильность установки вышеперечисленных параметров.

2. Созданному вами календарю проекта присвойте имя Fish.

Нерабочий зимний период установите только для первого года выполнения проекта, поскольку предполагается завершить инвестиционную фазу до начала второго зимнего периода. Не забудьте указать праздничные дни в качестве нерабочих, а для предпраздничных используйте расписание субботы.

После создания календаря дайте команду **Project→ProjectInformation→Calendar**=Fish, установив тем самым, что основным календарём проекта будет созданный вами календарь Fish.

3. Для ввода данных о ресурсах используйте форму представления данных «Таблица ресурсов».

Принадлежность ресурсов к группам материалов либо нескладируемых ресурсов и способы списания затрат на ресурсы определите самостоятельно. Примите во внимание, что заработную плату обычно выдают по завершении работы; оплата аренды, как правило, производится авансом; материалы приобретаются заранее; при длительных сроках эксплуатации техники или труда работников оплата производится периодически. В случае затруднений с определением типа ресурса или способа списания затрат обратитесь к преподавателю.

Данные о затратах на привлечение дополнительных автомобилей и тракторов используйте при заполнении столбца таблицы ресурсов, отражающего оплату ресурсов при их сверхурочном использовании. Не забудьте, что рабочим календарём каждого ресурса проекта должен быть календарь Fish, а не Standard.

5. Для ввода данных о работах используйте форму представления данных «График Ганта». При вводе рекомендуется переместить границу между таблицей работ и графиком Ганта вправо, чтобы на экране одновременно умещалось возможно больше столбцов таблицы работ. Рекомендуем пользоваться при вводе данных различными способами, чтобы оценить их преимущества и недостатки.

Группы работ, представленные в описании ситуации, *должны быть отражены в модели проекта* в форме составных работ. Для ускорения ввода одноимённых работ, входящих в разные составные работы, используйте операцию копирования строк таблицы работ через буфер обмена с последующей корректировкой копии. По завершении ввода данных о работах, перечисленных в описании ситуации, объедините мелиоративные работы (проведение трубопроводов, укрепление отточного русла и обводнение пруда) в составную работу

«Мелиоративные работы».

Для выполнения условий задания вам придётся представить в модели проекта некоторые работы как составные, хотя в описании учебного проекта они таковыми не представлены.

Перечень ресурсов, приведённый в описании проекта, при необходимости следует расширить, чтобы отразить все требуемые условия выполнения работ. Указывая расход материальных ресурсов, самостоятельно принимайте решение о способе указания потребности в них.

Работу «разведение рыбы» следует представить как событие «Разведение рыбы закончено», которое произойдёт спустя 14 *календарных* недель после предшественника. Руководитель должен использоваться в течение всего срока выполнения проекта, для чего необходимо самостоятельно предусмотреть соответствующую составную работу.

Альтернативные варианты выполнения работ в модели проекта не отражайте. Они потребуются вам только при выполнении следующей лабораторной работы.

6. Имя файла модели проекта должно содержать номер группы и фамилию студента

Отчёт о выполнении задания

Отчётом о выполнении задания служит файл с введённой моделью учебного проекта. Защищая отчёт, студент должен быть готов обосновать выбранные значения параметров **Hoursperday**, **Hoursperweek** и **Dayspermonth**, объяснить назначение установленных при выполнении лабораторной работы параметров программы и продемонстрировать преподавателю действия по вводу модели проекта.

Приложение 1 Настройки программы Microsoft Project, рекомендуемые для выполнения заданий лабораторного практикума

1.1.Параметры, устанавливаемые командой **Tools→Options…→Schedule**

Рекомендуемые значения параметров	Пояснения
Showschedulingmessages включить	Выдавать сообщения о процессе расчёта плана.
Show assignment units as a =Decimal	Ресурсы измерять в целых единицах, а не в процентах.
New tasks =Start on project start day	Начало вновь создаваемых работ, пока не указаны их связи с другими работами, планировать на дату начала проекта.
Duration is entered in =Days	Если продолжительность работ введена без указания единиц измерения, считать, что введённые данные обозначают число рабочих дней.
Work is entered in =Hours	Если объём ресурсозатрат введён без указания единиц измерения, считать, что введённые данные обозначают количество ресурсочасов.

Default task type =Fixed Units	При изменении пользователем величины ресурсозатрат корректировать продолжительность работы, а не количество назначенных на неё ресурсов.
New tasks are effort driven отключить	По умолчанию назначение ресурсов на работы будет приводить к увеличению их ресурсоёмкости.

Остальные переключатели включить.

1.2. Параметры, устанавливаемые командой **Tools→Options…→Calculation**

Рекомендуемые значения Параметров	Пояснения
Calculationmode=Automatic	Любое изменение модели проекта будет сопровождаться вычислением нового варианта оперативного плана.
Updating task status updates resource status включить	Автоматически вычислять фактические ресурсозатраты при вводе данных мониторинга.
Inserted projects are calculated as summary tasks включить	Включать подпроекты в процесс автоматического планирования.
Actual costs are always calculated by MicrosoftProject включить	Автоматически вычислять затраты при вводе данных мониторинга.
Move ends of completed parts after status date back to status date выключить	Не осуществлять автоматическую привязку дат и времени завершения законченных работ к текущей дате.
Move start of remaining parts below status date forward to status date выключить	Не осуществлять автоматическую привязку сроков продолжения незавершённых работ к текущей дате.
Edits to total task % complete will be spread to the status date выключить	Не ограничивать максимальную степень завершённости работы по состоянию на текущую дату.
Calculate multiple critical paths выключить	Отображать, при наличии альтернативных критических путей, только один из них.
Default fixed costs accrual =Prorated	По умолчанию начислять затраты, не зависящие от ресурсов, пропорционально времени выполнения работы.
Tasks are critical if slack is less than or equalto=0**days**	Считать критическими только работы, не имеющие никакого запаса времени.

9.3. Параметры, устанавливаемые командой **Tools→Options…→Calculation →Earnedvalue**

Рекомендуемые значения	Пояснения

параметров	
Default task Earned Value method =% Complete	Использовать данные столбца % Complete для вычисления показателя BCWP (с. 109).
Baseline for Earned Value calculations = Baseline	Использовать данные столбцов Baseline в качестве данных о согласованном плане.

9.3. Параметры, устанавливаемые командой **Tools→Options…→View**

Рекомендуемые значения параметров	Пояснения
Dateformat=28.01.02 12:33	Выдавать даты и время в таблицах и на графиках согласно указанному образцу.
Showsummarytasks включить	Отображать данные о составных работах.

9.4. Параметры, устанавливаемые командой **Tools→LevelResources…**

Рекомендуемые значения параметров	Пояснения
Manual включить	Отменить автоматическое согласование использования ресурсов.
Clear leveling values before leveling включить	Устранять результаты предыдущих согласований перед новым согласованием.
Look for the overallocations on =MinUteby Minutebasis	Проверять наличие дефицита ресурсов для каждой минуты выполнения проекта.

Остальные параметры программы Microsoft Project не влияют на выполнение заданий лабораторного практикума.

Задание 2. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»:

a) Инвестор проекта
b) Координационный совет
c) Куратор проекта
d) Команда проекта
e) Команда управления проектом
f) Руководитель проекта
j) Потребители продукта проекта
h) Инициатор проекта
i) Заказчик проекта

2. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:

a) функциональная
b) матричная
c) стратегическая
d) проектная

3. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится:

a) Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством , клиентом,
b) другими участниками проекта.
c) Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
d) Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
e) Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

4. Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»

a)Инвестор проекта
b) Координационный совет
c) Куратор проекта
d) Команда проекта
e) Команда управления проектом
f) Руководитель проекта
j) Потребители продукта проекта

5. Недостатком функциональной структуры управления проектом является:

a) стимулирует функциональную изолированность
b) способствует технологичности выполнения работ в проекте
c) увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
d) снижает беспокойство членов проектной командв по поводу карьеры по окончанию проекта.

6. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»:

a) Инвестор проекта
b) Координационный совет

c) Куратор проекта
d) Команда проекта
e) Команда управления проектом
f) Руководитель проекта

7. Назвать тип структурной декомпозиции работ:
a) Продуктовая СДР
b) Функциональная СДР
c) Организационная СДР

8. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:
a) бюджет доходов и расходов
b) бюджет движения денежных средств
c) прогнозный баланс
d) бюджет затрат

9. Выбрать термин для которого дано определение: «член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта»:
a) Инвестор проекта
b) Координационный совет
c) Куратор проекта
d) Команда проекта
e) Команда управления проектом
f) Руководитель проекта

10. При сетевом планировании проекта элемент «событие » характеризуется:
a) номером, ранним и поздним сроком
b) длительностью и резервами
c) задачей и целью
d) прибылью и убытками

11. Риск при осуществлении проекта:
a) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
b) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
c) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
d) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

12. Выберите понятие: программа проектов
a) совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
b) группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

c) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

13. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ проектный менеджмент требования к управлению портфелем.

a) заинтересованность отсутствует

b) выгодой

c) прибылью

d) дивидендами

14. Назвать тип структурной декомпозиции работ

a)Продуктовая СДР

b) Функциональная СДР

c) Организационная СДР

15. Выберите определние «Жизненный цикл проекта»

a) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте

b) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

16. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»

a) Инвестор проекта

b) Координационный совет

c) Куратор проекта

d) Команда проекта

e) Команда управления проектом

f) Руководитель проекта

17. Проектный офис это

a) подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами..

b) подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства

c) подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте

d) подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.

18. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент требования к управлению проектом :

a) продукт проекта

b) выгодой

c) заинтересованность отсутствует

d) дивидендами

19. Выбрать термин для которого дано определение: «представитель руководства родительской компании, курирующий выполнение работ проекта»:

a) Инвестор проекта

b) Координационный совет

c) Куратор проекта

d) Команда проекта

e) Команда управления проектом

f) Руководитель проекта

j) Потребители продукта проекта

20. Выберите понятие фазы завершения:

a) разработка концепции

b) как мы будем это делать

c) материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта

d) подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта

Тема 8. Управление программами и портфелями проектов

Задание 1. Лабораторная работа
Разработка плана на основе модели проекта

Цель занятия: получить практические навыки составления согласованного плана проектных работ с использованием инструментальных средств программы Microsoft Project.

Содержание задания

1. Проверить корректность ввода модели проекта.
2. Выполнить корректировку данных в таблице работ.
3. Выполнить корректировку данных в таблице ресурсов.
4. Согласовать использование ресурсов между различными работами.
5. Зафиксировать согласованный вариант плана.

Требования к усвоению теоретического материала

Приступая к лабораторной работе, студент должен повторить материал разделов 1…5 теоретической части, изучить раздел 6 и ответить на контрольные вопросы к нему.

Методические указания к выполнению задания

1. Сравните оперативный сетевой план, автоматически вычисленный программой после ввода модели проекта, с результатами работы ваших товарищей по группе. Обнаруженные расхождения позволят вам быстро устранить ошибки, допущенные при вводе — например, пропущенные или неправильно установленные связи.

2. Найдите на графике Ганта критический путь1. Внося соответствующие изменения в таблицу работ, убедитесь в следующем:

♦ разрыв связи между двумя последовательными работами критического пути приводит к его изменению;

♦ сокращение продолжительности некоторых критических работ может привести к изменению критического пути;

♦ увеличение продолжительности критических работ влияет на продолжительность проекта, но не изменяет критического пути;

♦ сокращение некритических работ никак не влияет на критический путь и сроки выполнения проекта, но может влиять на его смету;

♦ увеличивая продолжительность любой некритической работы, можно добиться того, что она окажется на критическом пути;

♦ при включенном переключателе **EffortDriven** назначение дополнительных ресурсов на данную работу сокращает её продолжительность, если увеличено количество всех назначенных на неё ресурсов;

♦ программа не позволяет создавать циклические зависимости между работами;

♦ перемещение мышью полосы, соответствующей работе, на графике

Ганта создаёт ограничение на сроки начала работы. После каждого произведённого изменения возвращайте модель проекта исходному состоянию. При выполнении задания изменения производите каждым из следующих способов:

♦ в таблице работ;

♦ на графике Ганта;

♦ на графике PERT;

♦ в календарной форме представления данных.

Для тех работ, по которым предусмотрены альтернативные варианты выполнения, замените основные варианты альтернативными, предусмотрев необходимые изменения в модели проекта. Сохраните модель проекта с альтернативными вариантами работ в отдельный файл, добавив к исходному имени файла цифру 1.

3. Установите, какие ресурсы оказались в дефиците. Внося соответствующие изменения в таблицу ресурсов, убедитесь в следующем:

♦ изменение количества ресурсов не влияет ни на продолжительность проекта, ни на его смету;

♦ изменение затрат на ресурсы влияет на смету, но не на продолжительность;

♦ назначение ресурсу календаря, отличающегося от Fish, может при вести к увеличению продолжительности проекта.

После каждого произведённого изменения возвращайте модель проекта исходному состоянию.

4. Согласованного использования ресурсов добейтесь методом задержек (с. 41). Сравните результаты подневного и поминутного согласования.

Увеличьте количество работников до 30 чел., выполните поминутное согласование и сравните его результат с результатом согласования исходного варианта (20 чел.).

В модели проекта с альтернативными вариантами работ выполните только поминутное согласование.

с Результат поминутного согласования зафиксируйте в обоих файлах — с основной и альтернативной моделями проекта при *исходной* численности работников (20 чел.) — в качестве согласованного плана (с. 47). Запишите результаты расчётов в файлы.

Отчёт о выполнении задания

Отчёт может быть представлен в рукописном виде, в виде компьютерной распечатки или в виде файла, в том числе предоставленного преподавателю по электронной почте (конкретный вариант представления отчёта определяет преподаватель).

В отчёте должны быть описаны:

♦ выявленные ошибки ввода модели проекта и действия по их устранению;

♦ результаты выполнения п.2 и 3 задания к лабораторной работе: данные по какой работе модифицировалась; какие конкретно изменения были внесены для достижения ожидаемого результата; какими изобразительными средствами программа сообщила о произошедших изменениях; сравнение моделей проекта с основными и альтернативными вариантами работ по продолжительности фазы реализации проекта и по величине затрат;

♦ сравнение оперативных планов до и после согласования использования ресурсов по продолжительности и затратам;

♦ сравнение по тем же показателям результатов подневного и поминутного согласования использования ресурсов для основной модели проекта;

♦ сравнение по тем же показателям результатов поминутного согласования использования ресурсов для основной модели проекта при исходной и увеличенной до 30 чел. численности работников;

♦ сравнение по тем же показателям согласованных (поминутно) вариантов плана для основной и альтернативной моделей при исходной численности работников.

Рекомендуется при составлении отчёта о лабораторной работе пользоваться материалами подходящих стандартных отчётов программы MicrosoftProject (команда **View→Reports…**).

Задание 2. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Управление риском проекта это:

a) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.

b) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

c) системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

d) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

2. К способам снижения проектного риска относится:

a) мотивирование

b) планирование

c) диверсификация

d) контроль

3. Выбрать термин для которого дано определение: «заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта»:

a) Инвестор проекта

b) Координационный совет

c) Куратор проекта

d) Команда проекта

e) Команда управления проектом

f) Руководитель проекта

j) Потребители продукта проекта

h) Инициатор проекта

i) Заказчик проекта

4.Проекты, имеющие высокую прибыльность и дающие конкурентоспособную продукцию, финансируются:

a) с дополнительным регрессом на заемщика

b) с полным регрессом на заемщика

c) с ограниченным правом регресса

d) без права регресса на заемщика

5. Финансовым результатом инвестиционного проекта является прибыль и ...

a) фондоотдача

b) себестоимость

c) рентабельность

d) Доход

6. Пониженная цена, предназначенная для захвата массового рынка продуктов или услуг, называется ценой:

a) дифференцированной

b) проникновения

c) демпинговой

d) Экстенсивной

7. Организационные структуры проектов, совмещающие в себе подструктуры различного типа, называются:

a) сложными

b) комбинированными

c) комплексными

d) Смешанными

8. Комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции — это:

a) лизинг

b) франчайзинг

c) инжиниринг

d) Консалтинг

9. Юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом, — это:

a) исполнитель

b) подрядчик

c) инвестор

d) Поставщик

10. Временное добровольное объединение участников проекта на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого прибыльного проекта называется:

a) консолидацией

b) холдингом

c) консорциумом

d) Корпорацией

11. Двумя инструментами, призванными помогать проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта, являются структурная схема организации и ...

a) матрица ответственности

b) организационная модель

c) укрупненный график

d) функциональная структура

12. Комплекс практических, краткосрочных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики маркетинга проекта представляет собой _____ маркетинга проекта.

a) модель

b) план

c) программу

d) Стратегию

13. Организация, обеспечивающая материально-техническое обеспечение проекта, — это:

a) подрядчик

b) заказчик

c) поставщик

d) инвестор

14. В рамках схемы «управление за генподрядчиком» целесообразно использовать в большей степени _____ организационные структуры.

a) горизонтальные

b) матричные
c) функциональные
d) Вертикальные

15. Малые проекты имеют капиталовложения до ____миллионов долларов.
a) 500
b) 50
c) 100
d) 10-15

16. Компании, приобретающие оборудование за свой счет и сдающие его в аренду, — это _____организации.
a) лизинговые
b) брокерские
c) консалтинговые
d) Инжиниринговыми

17. Центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта — это _____проекта.
a) политика
b) план
c) концепция
d) стратегия

18. Для организационной структуры «Управление по проектам» наиболее целесообразна ____ структура проектов.
a) проектно-целевая
b) дивизиональная
c) функциональная
d) матричная

19. Генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования — это его ...
a) миссия
b) концепция
c) стратегия
d) политика

20. Комбинацией проектной и функциональной структур проектов называется _____организационная структура.
a) матричная
b) дивизиональная
c) сложная
d) kомплексная

Тема 9. Информационные технологии в управлении проектами

Задание 1. Лабораторная работа
Мониторинг проекта

Цель занятия: получить практические навыки выполнения операций мониторинга проекта с использованием инструментальных средств программы MicrosoftProject.

Содержание задания

1. Отметить работы, предусмотренные проектом, в качестве выполненных по состоянию на дату, указанную преподавателем1.
2. Выполнить корректировку данных мониторинга.
3. Ввести сверхурочное использование тракторов и автомобилей в объёме, обусловленном имеющимися возможностями аренды, с целью сокращения оставшегося объёма работ.
4. Составить оперативный план с учётом текущего состояния выполнения проекта.

Требования к усвоению теоретического материала

Приступая к лабораторной работе, студент должен повторить материал раздела 6 теоретической части, изучить разделы 7 и 8, ответить на контрольные вопросы к ним.

Методические указания к выполнению задания

1. Необходимые теоретические сведения по средствам автоматизации мониторинга представлены на с. 50.
2. Выдайте на графике Ганта информацию о степени завершённости работ. Внося соответствующие изменения в таблицу работ, убедитесь в следующем:

♦ при противоречии между установленными связями между работами и данными мониторинга программа выдаёт предупреждение;

♦ если данные мониторинга противоречат связям между работами, приоритет имеют данные мониторинга, но оставшаяся невыполненной часть работ планируется в соответствии с моделью проекта;

♦ различие между данными мониторинга и согласованным вариантом плана приводит к изменению срока выполнения проекта и затрат на его выполнение;

♦ ввод данных мониторинга может привести к сокращению общего срока выполнения проекта, но только в том случае, если эти данные противоречат либо условиям согласования ресурсов, либо установленным связям между работами;

♦ если ход выполнения проекта отклоняется от согласованного плана, ввод данных мониторинга может привести к изменению критического пути;

♦ процент выполнения можно вводить для составных работ, при этом объёмы выполнения распределяются между подработами с учётом связей между ними.

3. Перед вводом изменений включите переключатель **Effortdriven** для работ, использующих арендуемые ресурсы. Вводя сверхурочные работы, обратите внимание на изменения, происходящие в сетевом плане.
4. Не отменяя сверхурочных работ, установите, что проведение трубопровода от реки на момент мониторинга выполнено на 60%, а остальные работы выполняются без отклонений от согласованного плана1. Составьте план выполнения

оставшихся работ, выполните согласование использования ресурсов. Сравните получившийся план с предыдущим вариантом плана. Объясните произошедшие изменения в сроках выполнения работ. Изменилась ли величина затрат на проект? Почему?

Результат работы запишите в файл, к имени которого добавлена цифра 2.

Отчёт о выполнении задания

Отчёт может быть представлен в рукописном виде, в виде компьютерной распечатки или в виде файла, в том числе предоставленного преподавателю по электронной почте (конкретный вариант представления отчёта определяет преподаватель).

В отчёте должны быть описаны:

♦ результаты выполнения п.2 задания к лабораторной работе: данные по какой работе модифицировалась; какие конкретно изменения были внесены для достижения ожидаемого результата; какими изобразительными средствами программа сообщила о произошедших изменениях;

♦ сравнение (по продолжительности и затратам) оперативных планов до и осле выполнения п.3 задания;

♦ сравнение (по продолжительности и затратам) оперативных планов до после выполнения п.4 задания с кратким анализом причин различий. Рекомендуется при составлении отчёта о лабораторной работе пользоваться материалами подходящих стандартных отчётов программы Microsoft Project (команда **View→Reports…**).

Задание 2. Тесты по теме. Выбрать верный вариант ответа.

1. Чем должна завершаться каждая фаза?

a) Отчет перед инициатором проекта

b) Определенный результат

c) Веха (milestone), которая должна быть достигнута

d) Вечеринка для членов команды проекта

2. Как лучше всего действовать в случае угрозы срыва срока окончания проекта?

a) Попросить о продлении срока выполнения проекта

b) Попросить о выделении дополнительных средств для привлечения внешних ресурсов

c) Отложить создание части ожидаемых результатов проекта на более поздние сроки

d) Попросить членов команды работать сверхурочно

3. Чо является ключевым элементом для организации работы с несколькими подкомандами?

a) Взаимодействие между лидерами подкоманд и членами подкоманд

b) Взаимодействие между менеджером проекта и иницатором проекта

c) Взаимодействие между лидерами подкоманд и иницатором проекта

d) Взаимодействие между лидерами подкоманд и менеджером проекта

4. Что из перечисленного не относится к «треугольнику проекта», который представляет метафору компромисса между целями и ограничениями проекта?

a) Границы

b) Стоимость

c) Качество

d) Время

5. Что характерно для совещательного стиля принятия решений?

a) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению, которое затем должно быть им утверждено

b) Менеджер проекта принимает решения, основываясь на советах и мнениях членов команды

c) Менеджер проекта принимает решения, не советуясь с командой

d) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению

6. Что такое резерв менеджера проекта (PMR)?

a) Персонал, который может быть использован в случае каких-либо задержек по проекту

b) Сверхбюджетные средства, предусмотренные для непредвиденных расходов

c) Задача длительностью 10-15% от времени выполнения проекта, находящаяся в конце критического пути

d) Соглашение, позволяющее в случае необходимости снизить качество результатов

7. Каким образом лучше распространять информацию о проекте?

a) При помощи страницы с информацией о проекте на интранет-сайте

b) На ежемесячных совещаниях с руководством

c) При помощи специального информационного листка

d) На еженедельных совещаниях с участием всех менеджеров проектов

8. В какой организационной структуре функциональный менеджер имеет минимальные полномочия?

a) Функциональной

b) Проектной

c) Сбалансированной матричной

d) Сильной матричной

e) Слабой матричной

9. Когда фактор времени становится определяющим, что следует предпринять менеджеру проекта для повышения эффективности исследования?

a) Распределить вопросы для исследования среди будущих членов команды

b) Ограничить время для проведения исследования

c) Привлечь третью сторону для проведения исследования

d) Ограничить количество источников информации для проведения исследования

10. Что характерно для директивного стиля принятия решений?

a) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению, которое затем должно быть им утверждено

b) Менеджер проекта позволяет членам команды прийти к самостоятельному решению

c) Менеджер проекта принимает решения, не советуясь с командой

d) Менеджер проекта принимает решения, основываясь на советах и мнениях членов команды

11. Что следует предпринять для обеспечения нормального хода проекта на финальной стадии?

a) Наказать членов команды, снизивших интенсивность работы

b) Стать более доступным для членов команды

c) Засучив рукава, включиться в конкретную работу вместе с командой

d) Устроить празднование для членов команды

12. Что необходимо сделать перед сдачей результатов проекта?

a) Доложить руководству о готовности к сдаче проекта

b) Выставить счет за выполненную работу

c) Проверить качество результатов

d) Назначить членов команды на новые проекты

13. Что из перечисленного является выходом процесса инициации проекта?

a) Устав проекта

b) Бюджет проекта

c) Дата завершения проекта

d) Назначение руководителя проекта

14. В чем состоит цель исследования проекта?

a) Определить затраты проекта

b) Сделать заключение о технологии

c) Определить, кто будет инициатором проекта

d) Установить границы проекта

15. Как наилучшим образом организовать совещание для разделенных территориально команд?

a) Совещания должны проводиться с использованием технических средств для организации видеоконференций

b) Руководители территориальных подразделений собираются в определенном месте для обсуждения проекта

c) Вся команда проекта собирается в определенном месте для обсуждения проекта

d) Менеджер проекта сам посещает каждое территориальное подразделение и организует совещания с командой на месте

16. Какой тип оценки затрат является самым точным?

a) Параметрическая оценка

b) Снизу-вверх

c) Zero-based
d) Сверху-вниз

17. Что должно быть у каждого проекта, чтобы гарантировать, что работы, выполняемые по проекту, соответствуют стандартам качества?

a) Вовлеченность руководства
b) Бюджет проекта со значительным запасом денежных средств
c) Четко сформулированные требования
d) Менеджер проекта, имеющий опыт во внедрении данной технологии

18. В чем состоит специфика IT проектов?

a) Быстрая окупаемость
b) Быстрота внедрения
c) Высокий уровень затрат
d) Быстрое моральное устаревание

19. Какую тактику следует использовать для спасения проекта в случае получения указания о его закрытии?

a) Напомнить руководству о потраченных средствах
b) Предложить приостановить проект
c) Потребовать письменного указания о закрытии
d) Пригрозить своим увольнением

20. Как называется метод оценки затрат, использующий стоимостные параметры сходного проекта?

a) Сверху-вниз (top-down)
b) Снизу-вверх (bottom-up)
c) PERT
d) Параметрический

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. CRM системы. Решаемый класс задач и методы их решения.
2. CRM системы. Тенденции развития.
3. CRM системы. История развития.
4. CRM системы. Классификация CRM систем.
5. ERP системы. Решаемый класс задач и методы их решения.
6. ERP системы. Тенденции развития.
7. ERP системы. История развития.
8. Business intelligence системы. Решаемый класс задач и методы их решения и методы их решения.
9. Автоматизированные банковские системы. Решаемый класс задач и методы их решения и методы их решения.
10. Системы электронного документооборота. Решаемый класс задач и методы их решения.
11. Корпоративный портал. Решаемый класс задач и методы их решения.
12. Корпоративные базы знаний. Смысл идеи. Современное состояние. Перспективы.
13. CallCenter. Решаемый класс задач и методы их решения.

14. .NET технология – новые возможности для бизнес приложений.
15. Управление рисками в ИТ проектах.
16. Управление изменениями в ИТ проектах.
17. Модель SEI CMM (определение уровня зрелости IT-компании).
18. Системы менеджмента качества в российских IT-компаниях
19. Сети электронной коммерции. Современное состояние.
20. Оффшорное программирование. Смысл идеи. Современное состояние. Перспективы.
21. Методология RUP. Обзор.
22. Методология экстремального программирования. Обзор.
23. Сравнение технологии RUP и технологии экстремального программирования.
24. Методология управления проектами MSF. Обзор.
25. ARIS. Обзор методологии.
26. Человеческий фактор в ИТ проектах.
27. Разновидности ИТ проектов.
28. Командообразование в ИТ проектах.
29. Мотивация в ИТ проектах.
30. Обзор программных средств для управления проектами.
31. Интернет маркетинг.
32. Методы раскрутки сайтов. Плюсы и минусы.
33. Реинжиниринг бизнес процессов. Проблемы и решения.
34. Информационные системы в логистике.
35. Программа «Электронная Россия». Смысл идеи. Современное состояние. Перспективы.
36. ITIL. Обзор.
37. ИТ-аутсорсинг. Оценка видов деятельности. Современное состояние. Перспективы.
38. ИТ-консалтинг. Оценка видов деятельности. Современное состояние. Перспективы.
39. Оценка ИТ проектов. Проблемы и решения.
40. Методики ROI и TCO. Обзор.
41. Планирование карьеры. Как и зачем?.
42. Международные организации по управлению проектами. Сертификация менеджеров проектов. Обзор.
43. Технология проектного офиса. Основной смысл. Сравнение с классической технологией управления проектами.
44. Матричные структуры в организации.
45. Стандарт ISO 10006:2003 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по управлению качеством в проектах». Обзор.

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие управления проектами
2. Стандарты и нормативные акты в управлении проектами.
3. Участники проекта
4. Фазы реализации проекта
5. Жизненный цикл проекта
6. Процессы управления проектами
7. Инициация проекта.
8. Понятие Устава проекта
9. Разработка Устава проекта
10. Управление содержанием проекта. Создание базового плана.
11. Состав офиса проекта
12. Система взаимоотношений участников проекта
13. Организация проектной команды
14. Основные аспекты формирования проектной команды
15. Структура проектной команды
16. Иерархическая структура работ (ИСР)
17. Управление работами проекта
18. Управление сроками проекта.
19. Управление качеством проекта
20. Стандарты качества проектов
21. Управление трудовыми ресурсами проекта.
22. Управление коммуникациями проекта
23. Управление рисками проекта
24. Планирование управления рисками.
25. Сущность и виды проектных рисков
26. Управление стоимостью проекта.
27. Оценка стоимости «сверху вниз», «снизу вверх»
28. Оценка жизнеспособности и реализуемости проекта
29. Маркетинговое обеспечение проекта
30. Состав проектной документации. Порядок разработки
31. Технико-экономическое обоснование проекта
32. Бизнес-план и его особенности
33. Экспертиза строительных проектов
34. Экологическая экспертиза проектов
35. Цель и содержание контроля проекта
36. Мониторинг работ и анализ результатов
37. Управление изменениями
38. Управление контактами и поставками
39. Применение логистики в реализации проектов
40. Сетевые графики
41. Графики Ганта.

42. Информационные технологии управления проектами
43. Интегрированная информационная система

КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПРИ ЭКЗАМЕНЕ

Сумма баллов всего по дисциплине	Оценка /зачет	критерии оценивания
85 – 100	*«отлично»*	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию общепрофессиональных компетенций.
75 - 84	*«хорошо»*	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.
51 – 74	*«удовлетворительно»*	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
менее 51	*«неудовлетворительно»*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической рабо-

		ты. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ / ПРОЕКТОВ
(не предусмотрено)

IV.МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения

– опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных

– испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Порядок подготовки и проведения промежуточной аттестации в форме экзамена

действие	**сроки**	**методика**	**ответственный**
выдача вопросов для промежуточной аттестации	1 неделя семестра	на лекционных /практических и др.занятиях, на офиц.сайте и др.	ведущий преподаватель
консультации	последняя неделя семестра/период сессии	на групповой консультации	ведущий преподаватель
промежуточная аттестация	в период сессии	устно	ведущий преподаватель, комиссия
формирование оценки	на аттестации		ведущий преподаватель, комиссия