

## Управление информационно-технологическими проектами

### Практическая работа №1 (занятия 1–2)

#### Тема: Организационная структура и жизненный цикл проекта

##### Задание:

- 1) изучить описание проекта, представленное в варианте (Приложение А – № варианта соответствует порядковому № студента в журнале группы в СДО);
- 2) привести характеристику проекта или организации (если возможно определить из текста описания проекта): цель проекта, основные задачи, требования и ограничения, организационная структура компании, жизненный цикл проекта;
- 3) дать развернутые ответы на вопросы, указанные под описанием проекта;
- 4) оформить согласно шаблону (Приложение Б), загрузить в СДО;
- 5) представить на занятии отчет на защиту преподавателю.

Приложение А.....	2
Вариант №1, №16, №31 .....	2
Вариант №2, №17, №32 .....	4
Вариант №3, №18, №33 .....	6
Вариант №4, №19, №34 .....	9
Вариант №5, №20, №35 .....	11
Вариант №6, №21, №36 .....	13
Вариант №7, №22, №37 .....	15
Вариант №8, №23, №38 .....	17
Вариант №9, №24, №39 .....	19
Вариант №10, №25, №40 .....	21
Вариант №11, №26 .....	23
Вариант №12, №27 .....	25
Вариант №13, №28 .....	27
Вариант №14, №29 .....	29
Вариант №15, №30 .....	32
Приложение Б .....	34

### Вариант №1, №16, №31

Больница El Pilar, расположенная в Гватемале, более пятидесяти лет является эталоном для многих медицинских учреждений в стране благодаря своему высокому уровню обслуживания и широкому спектру предоставляемых услуг, включая педиатрию, интенсивную терапию, онкологию, кардиологию и амбулаторное лечение. Частная больница постоянно стремится к инновациям, активно инвестируя в новейшие технологии для улучшения качества обслуживания пациентов и условий работы персонала.

В процессе работы команда разработчиков приложений больницы, относящаяся к технологическому отделу и занимающаяся созданием решений для оптимизации работы больницы, столкнулась с серьезными препятствиями. Ключевые проблемы заключались в неясности приоритетов проектов, отсутствии видимости текущего прогресса, недостатке взаимодействия с пользователями на протяжении всего процесса разработки ПО, а также в конкурирующих требованиях, вызванных необходимостью одновременно выполнять и функции поддержки пользователей. Эти факторы совокупно замедляли процесс разработки и внедрения новых технологических решений.

Для решения указанных проблем команда, состоящая из менеджера по разработке и пяти разработчиков, решила прибегнуть к методологии Disciplined Agile (DA). Основная ее цель – улучшить управление проектами с помощью вовлечения ключевых заинтересованных сторон и пользователей в процесс, не прерывая при этом текущую деятельность по усовершенствованию процессов разработки.

Первым шагом на пути к улучшению стало разделение функций поддержки и задач команды разработчиков, что позволило сосредоточиться на основной деятельности без отвлечения на вопросы поддержки. После этого команда начала изучение и применение DA, что описывается как переход от «некой формы Scrum» к более дисциплинированному подходу.

Главное достоинство DA заключается в возможности начать применение методологии с текущего положения команды, используя

имеющиеся технологии и системы, что обеспечивает быстрое получение ощутимых результатов и оптимизацию управленческих процессов.

В рамках внедрения DA команда внесла несколько ключевых изменений в свою работу. Среди них стоит выделить определение приоритетов пользовательских историй, введение в команду заинтересованных сторон для улучшения прозрачности и целенаправленности работы, а также создание условий для более тесного взаимодействия с пользователями на всех этапах разработки. Эти изменения позволили значительно повысить эффективность работы команды, обеспечить более четкое понимание потребностей пользователей и, как следствие, улучшить качество разрабатываемых решений.

Больница El Pilar смогла преодолеть стоявшие перед ней технологические и управленческие вызовы, улучшив качество обслуживания пациентов и условия работы персонала.

**Вопросы:**

1. Назовите основные проблемы, с которыми столкнулась команда разработки приложений больницы El Pilar до внедрения мероприятий?
2. Какие шаги предприняла команда разработки для совершенствования управления проектами?
3. Какие основные мероприятия по мониторингу были внедрены командой, и как они помогли повысить прозрачность управления проектами?
4. В чем заключается суть методологии Disciplined Agile (DA), и как она была применена командой разработки?
5. Какие результаты достигла команда разработки после внедрения DA в управление проектами?
6. Каковы были основные причины для отделения функционала поддержки от команды разработки приложений, и как это повлияло на процесс работы?
7. В чем заключается вклад изменений, внедренных командой разработки приложений, в общее качество ухода за пациентами в больнице El Pilar?

## **Вариант №2, №17, №32**

Franklin Templeton, международная инвестиционная компания с семидесятилетней историей, обслуживающая клиентов в 34 странах и управляющая активами на сумму 1,4 трлн. долл., столкнулась с серьезными вызовами в своей работе. Проблемы заключались в медленной реализации проектов и отсутствии гибкости в условиях быстро меняющегося бизнес-окружения. Попытки внедрения Scrum не принесли ожидаемых результатов, заставив компанию искать новые подходы к управлению проектами и адаптации к изменениям.

Основная проблема, с которой столкнулась группа продаж и маркетинга, заключалась в том, что технологические процессы замедляли взаимодействие с клиентами и решение их проблем. Масштабные монолитные инициативы не обеспечивали необходимой гибкости и оперативности. Вопрос, стоящий перед компанией, был следующим: «Как нам добиться того, чтобы быстрее приносить пользу бизнесу?»

В поисках решения Franklin Templeton обратилась к Disciplined Agile (DA).

С помощью многоэтапного подхода, включающего обучение и коучинг проектных команд, а также внедрение DA в различные подразделения, компания достигла значительных результатов.

Например, время выхода на рынок новых функций (фич) было сокращено с более чем 800 дней до непрерывной доставки. Удовлетворенность клиентов значительно выросла, о чем свидетельствует повышение оценок с 3,6 до 4,5 по пятибалльной шкале. Кроме того, была достигнута эффективность за счет уменьшения количества проектных команд и ускорения процесса принятия решений.

Первый этап обучающих программ фокусировался на конкретных проектах и командах, а также на ключевых аспектах из разных направлений бизнеса, которые могли стать лидерами изменений в организации. Уже через шесть месяцев были отмечены значительные улучшения, включая резкое сокращение времени выхода на рынок по сравнению с проектами, основанными на «водопадной» модели.

Вице-президент по информационным технологиям Карен Льюис отметила: «Дисциплинированный Agile меняет все. В какой-то момент он

коснется всех подразделений организации, затронет все процессы, которые мы используем».

Коучинг играл ключевую роль в обучении команд мыслить иначе и пробовать новые подходы к работе.

По мере распространения DA по всей организации были достигнуты и другие факторы эффективности: сокращение численности команд, уменьшение дефектов качества, ускорение процесса принятия решений и повышение самостоятельности сотрудников.

В результате, компания обучила дисциплинированному Agile более 800 человек в десяти странах, приняв полностью дистанционный подход к обучению, который, по мнению сотрудников, стал самым эффективным и популярным способом внедрения новой методологии работы.

**Вопросы:**

1. Какие первоначальные проблемы стимулировали компанию искать новые подходы к управлению проектами?
2. Почему попытки внедрения Scrum не принесли ожидаемых результатов в компании?
3. В чем заключалась основная проблема, с которой столкнулась группа продаж и маркетинга?
4. Какие ключевые цели ставила перед собой компания, обращаясь к подходу Disciplined Agile?
5. Какие конкретные улучшения были достигнуты благодаря внедрению DA в деятельность компании?
6. Как изменение подхода к управлению проектами повлияло на время выхода на рынок новых функций в компании?
7. Какие факторы определили выбор Disciplined Agile в качестве основной методологии?
8. Как организационная структура и культура Franklin Templeton изменились после внедрения Disciplined Agile?

### **Вариант №3, №18, №33**

В современном мире, где профессиональные отношения и эффективность работы находятся под постоянным вниманием, важность доверия и авторитета в управлении проектами не может быть переоценена. Авторитет руководителя проекта играет ключевую роль в достижении целей проекта и улучшении организационной культуры.

Ниже представлен кейс компании Grupo Eroski, которая столкнулась с необходимостью повышения эффективности своего управления проектами. Имея в своем составе около 150 сотрудников и восемь менеджеров проектов, задачей организации было управление крупными проектами внутренней ИТ-инфраструктуры. Однако они сталкивались с проблемами задержек проектов, частыми непредвиденными изменениями в течение жизненного цикла проекта и недостаточной спонсорской поддержкой. Например, разработка новой системы учета товаров, запланированная на 6 месяцев, затянулась на 9 месяцев из-за недостаточного планирования ресурсов. В проекте по обновлению сетевой инфраструктуры было внесено более 30 % изменений после его утверждения, что значительно увеличило бюджет и сроки реализации. Кроме того, проект по внедрению новой CRM системы не получил должного уровня поддержки от руководства, что привело к его заморозке на неопределенный срок.

Все эти трудности подтолкнули организацию к поиску способов улучшения своей работы по управлению проектами.

С целью решения этих проблем компания решила привлечь консультантов по управлению проектами. Задачей консультантов было не только проведение оценки уровня зрелости организации в управлении проектами, но и помощь в укреплении авторитета менеджеров проектов. В ходе оценки, в которой приняли участие различные руководители внутри организации, включая руководителей проектов, функциональных менеджеров и ИТ-директора, был разработан план действий для дальнейшего улучшения. Этот план охватывал различные аспекты, от понимания влияния высшего руководства до разработки информационной системы управления проектами и обучения.

Одной из ключевых задач было создание условий для успешного выполнения проектов и укрепление позиций менеджеров проектов как

авторитетных лидеров. Результатом стало значительное улучшение в понимании и признании функций руководителя проекта внутри организации. Также менеджеры проектов начали замечать большее доверие со стороны клиентов, руководителей и членов команд. Это, в свою очередь, привело к улучшению условий для реализации проектов и повышению общей эффективности организации.

В процессе работы над совершенствованием управления проектами было проведено специальное исследование (Environmental Assessment Survey Instrument), охватывающее десять областей, необходимых для создания среды успешных проектов:

1. Стратегическое планирование и выравнивание – оценка, насколько хорошо проекты соотнесены со стратегическими целями организации.
2. Управление рисками – подходы и процессы, используемые для идентификации, анализа и минимизации рисков проекта.
3. Управление стейкхолдерами – эффективность идентификации, взаимодействия и удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон.
4. Лидерство и поддержка руководства – уровень вовлеченности и поддержки, оказываемой руководством проектным командам.
5. Процессы и методологии управления проектами – наличие и эффективность стандартизированных процессов и методологий управления проектами.
6. Коммуникации – эффективность обмена информацией внутри проектных команд и между стейкхолдерами.
7. Компетентность и развитие команды – наличие и развитие навыков и знаний у членов проектной команды.
8. Использование технологий – применение программного обеспечения и других технологических инструментов для управления проектами.
9. Контроль качества и стандарты – процессы обеспечения качества проектов и соответствия стандартам.
10. Управление финансами – эффективность планирования, контроля и управления бюджетом проекта.

Данный инструмент позволил оценить текущее состояние и выявить ключевые направления для развития. Заполнение анкеты, включающей десять

вопросов по каждой области, заняло не более тридцати минут, но предоставило ценные данные для разработки стратегии улучшения.

**Вопросы:**

1. Какие факторы привели к задержкам проектов в компании Grupo Eroski, и как они могли повлиять на жизненный цикл проекта?
2. Какие методы управления рисками могли бы предотвратить частые непредвиденные изменения в проектах?
3. Каким образом отсутствие достаточной спонсорской поддержки повлияло на реализацию проектов компании, и что можно было сделать для улучшения положения дел?
4. Как роль и авторитет руководителя проекта влияют на успешное выполнение проектов и как они были укреплены в Grupo Eroski?
5. Какие шаги компания предприняла для улучшения своей системы управления проектами и как эти шаги отразились на организационной структуре?
6. Какие аспекты стратегического планирования и выравнивания были улучшены для лучшего соответствия проектов стратегическим целям организации?



#### **Вариант №4, №19, №34**

В компании Eastern Electronics, Inc. (EEI), специализирующейся на производстве электроники и радарной технологии для оборонного комплекса, возникла необходимость в выборе нового руководителя важной армейской программы «ВАТ».

Программа «ВАТ» представляет собой ключевое направление в портфеле проектов подразделения микроволновой техники EEI, с потенциалом существенно увеличить доходы компании и укрепить её позиции на рынке.

Успех программы может определить стратегическое направление развития компании на ближайшие годы и обеспечить ей преимущество перед конкурентами в области радарной технологии.

Требования к кандидату на позицию менеджера программы «ВАТ»:

1.    Обладание глубокими знаниями о продукте.
2.    Умение понимать и соответствовать потребностям заказчика.
3.    Опыт управления крупными программами, включая возможность успешно реализовать программу «ВАТ», которая будет самой масштабной в отрасли, превзойдя все текущие программы вдвое.
4.    Навыки в области продаж.
5.    Способность создавать партнерские отношения с группами поддержки внутри организации.

Выбор нового руководителя осложнён уходом Джерри Карсона, который был первоначальным кандидатом на эту роль, но перешел на должность в OSD (Office of Secretary of Defense). Перед вице-президентом компании и генеральным менеджером подразделения микроволновой техники Арнольдом Кнеппером и исполнительным вице-президентом Дж. Р. Стюартом стоит задача выбрать подходящего кандидата из оставшихся вариантов – Джима Мартина и Бойда Даулера, не имея при этом чётко определённых критериев для выбора: «Я работал над этой проблемой, мистер Стюарт, и сузил круг кандидатов до двух человек: Джим Мартин и Бойд Даулер. Я хотел бы обсудить это с вами, потому что выбрать между ними будет непросто. Я не использовал никаких конкретных критериев, поскольку у нас так мало кандидатов, которые могли бы стать хорошими руководителями программ», – говорит Арнольд Кнеппер.

Дж. Р. Стюарт подчеркивает важность тщательного подхода к выбору руководителя, учитывая стратегическое значение программы «ВАТ» и высокие требования заказчика – Армейского ракетного командования (АМС). Он предлагает Кнепперу разработать письменный список критериев отбора и подробную характеристику кандидатов, чтобы обеспечить взвешенный и обоснованный выбор: «Послушай, Арни, Карсона больше нет, а поскольку генерал Ягер придирчиво относится к тому, кто управляет его любимыми проектами, я считаю, что мы должны быть осторожны в выборе».

Стюарт предлагает Кнепперу вернуться с письменным списком критериев и соответствующими данными по обоим кандидатам, подчеркивая, что наличие дополнительного времени позволяет компании не торопиться с принятием такого важного решения.

Также поднимается вопрос о необходимости развития программы подготовки менеджеров проектов внутри компании для расширения круга потенциальных кандидатов в будущем: «Кроме того, давайте немного поговорим о развитии менеджеров программы, чтобы в будущем наши возможности не были столь скудными», – добавил Стюарт.

#### **Вопросы:**

1. Какова основная цель и стратегическое значение программы «ВАТ» для Eastern Electronics, Inc., и какие ключевые требования предъявляются к кандидату на позицию менеджера этой программы?
2. Почему процесс выбора нового руководителя программы «ВАТ» оказался особенно сложным, и кто изначально был предпочтительным кандидатом на эту роль?
3. Какие два основных кандидата рассматриваются для руководства программой после ухода первоначального кандидата, и почему не были использованы конкретные критерии при их выборе?
4. В чем заключается предложение по развитию программы подготовки менеджеров проектов внутри компании и почему это считается важным для будущего компании?
5. Кого должен выбрать Арнольд Кнеппер и почему?
6. Как можно организовать и развить мероприятия по повышению квалификации менеджеров программ?

## Вариант №5, №20, №35

Проект Bioshock, выпущенный в 2007 г., оказался не просто игрой, а настоящим шедевром, который заставил переосмыслить многие аспекты видеоигр. Эта игра представляла собой сочетание страха перед неизведанным и эстетическим восторгом от уникально спроектированного мира, оставив неизгладимый след в сердцах игроков и став значительным явлением в игровой индустрии. Она возродила жанр immersive sim, который долгие годы не видел достойных представителей.

Позади успеха Bioshock стоит история студии Irrational Games, основанной Кеном Левином и его коллегами, и их долгий и тернистый путь к созданию этого проекта.

Всё началось в 1999 г. с выхода System Shock 2, которая, несмотря на высокие оценки критиков, не оправдала коммерческих ожиданий издателя, Electronic Arts. Этот неудачный опыт, однако, не остановил Левина и его команду.

В следующие годы они выпустили несколько проектов, включая Freedom Force и SWAT 4, и работали над отменёнными играми, но их настоящая страсть всегда была направлена на создание сложного и масштабного проекта, который бы воплотил и развил идеи, заложенные в System Shock 2.

Разработка Bioshock стала испытанием для всей команды. С первых дней до релиза игры в 2007 году студия столкнулась с многочисленными трудностями. Изначальные концепции игры терпели неоднократные изменения: от генной инженерии и научной фантастики до переосмысления геймплея, который изначально представлял собой сложную RPG с ограниченным доступом к оружию и способностям. Это противоречило основной идее immersive sim – предоставлению игроку свободы действий в реалистичном и взаимодействующем мире. Многие идеи были отвергнуты, и проектная команда постоянно искала баланс между геймплеем и повествованием.

Ситуация усложнилась в 2005 г., когда Irrational Games была приобретена компанией 2K, что привело к увеличению штата и, соответственно, к разногласиям внутри команды. Однако страсть и

уверенность в успехе проекта позволили команде сохранить единство и продолжить работу над игрой.

**Вопросы:**

1. Какие основные идеи лежали в основе концепции проекта Bioshock и как они эволюционировали в процессе разработки?
2. В чем заключались ключевые проблемы, с которыми столкнулась команда Irrational Games в процессе создания Bioshock?
3. Как смена владельца студии повлияла на динамику команды и процесс разработки игры?
4. Как проектная команда смогла преодолеть внутренние разногласия и сохранить направленность на общую цель?
5. Какие изменения в концепции и дизайне проекта были сделаны в ответ на тестирование и отзывы игроков?
6. Какие уроки можно извлечь из истории разработки Bioshock для современных разработчиков видеоигр?

## **Вариант №6, №21, №36**

В 2013 г. успех игры The Last of Us сделал её гейм-директоров, Нила Дракманна и Брюса Стрейли, настоящими знаменитостями индустрии. Этот успех обеспечил им возможность участвовать в любом будущем проекте в сфере ИТ.

В то же время, Эми Хенниг, главный сценарист предыдущих частей Uncharted, вместе с частью команды уже начала работу над игрой Uncharted 4 в 2011 г. Они стремились внести новшества в геймплей проекта, включая вождение и элементы скалолазания, а также сократить количество времени, проведённое Натаном Дрейком с оружием в руках (по сравнению с предыдущими проектами серии).

Разработка проекта Uncharted 4 шла с трудностями. Naughty Dog, студия, занимавшаяся игрой, сталкивалась с ресурсным дефицитом, так как многие разработчики были перераспределены на другой проект – The Last of Us. Это оставило Хенниг с минимально возможной командой, что усложнило работу над игрой.

Дополнительное напряжение возникло из-за разногласий между Хенниг и Дракманном со Стрейли по поводу будущего направления серии. Ситуация обострилась до такой степени, что после ухода Хенниг из проекта в прессе появились сообщения о её принудительном увольнении. Студия данное обстоятельство опровергла, назвав это «ложью и непрофессионализмом».

После ухода Хенниг, Дракманн и Стрейли столкнулись с выбором: продолжить работу над Uncharted 4 или отказаться от проекта. Их решение было кардинальным – возглавить проект при условии полного творческого контроля. Данное обстоятельство включало отказ от многих элементов, разработанных предыдущей командой, в т.ч. и от части сценария. Они сохранили некоторых персонажей, таких как Сэм и Рейф, но многие идеи были отброшены, несмотря на уже вложенные в проект средства.

Дракманн и Стрейли решили, что Uncharted 4 станет последней частью в серии. Они приняли нестандартный подход к разработке сценария, стараясь воссоздать всю историю игры в линейном порядке от начала до конца, что было нехарактерно для предыдущих проектов студии.

В процессе разработки команда также столкнулась с проблемой кранча – изнурительных переработок. Нил Дракманн поделился своим подходом к

преодолению этой проблемы, говоря, что необходимо избегать стремления создать игру года, чтобы сохранить рабочий баланс.

В итоге Uncharted 4 была выпущена 10 мая 2016 г. и получила высокие оценки от критиков. Продажи в первую неделю составили 2,7 млн. копий, а игра была признана одним из самых фотографически реалистичных проектов на тот момент.

**Вопросы:**

1. Какие факторы повлияли на принятие решений гейм-директорами в процессе разработки Uncharted 4?
2. Каково было влияние внутренних конфликтов на конечный продукт проекта и могли ли эти конфликты быть разрешены более эффективно?
3. Как Naughty Dog справилась с проблемой кранча и какие уроки можно извлечь из их опыта для будущих проектов.
4. Обсудите, как решение сделать Uncharted 4 последней частью серии повлияло на восприятие игры публикой и критиками.
5. Рассмотрите роль творческого контроля в успехе игровых проектов. Приведите примеры.

## **Вариант №7, №22, №37**

Capcom, известная своими культовыми играми на протяжении более четырех десятилетий, в последнее время принимает проектные решения, которые вызывают вопросы у её аудитории и критиков. Среди прочего, компания активно внедряет DRM-защиту в свои продукты, включая старые игры, что приводит к снижению производительности и ограничению возможностей для пользовательских модификаций. Эти действия не только вредят отношениям с фанатами, но и могут иметь долгосрочные негативные последствия для самой компании.

Система DRM, в частности Denuvo и Enigma Protector, применяемая Capcom для защиты своих игр от пиратства, приводит к значительному снижению производительности. Так, игры с DRM-защитой могут показывать в дватри раза меньше кадров в секунду по сравнению с версиями без неё. Это вызывает недовольство игроков (заинтересованных сторон проекта), поскольку влияет на качество и комфортность игры.

Capcom также стремится контролировать пользовательские модификации, заменяя их платным контентом. В игры включаются DLC, предлагающие игрокам за дополнительную плату то, что ранее могло быть получено бесплатно через моды. Примером такого подхода стало добавление DRM в старый проект Resident Evil: Revelations, что вызвало общественный резонанс и недовольство среди фанатов.

Ввод DRM в старые игры является частью стратегии Capcom по борьбе с модами, что воспринимается как война против фанатского сообщества. Это не только портит отношения с аудиторией, но также ставит под угрозу долгосрочное восприятие и популярность игр Capcom.

Кроме того, компания приняла решение полностью уйти с рынков России и Беларуси, что также вызывает вопросы о стратегической целесообразности таких действий.

### **Вопросы:**

1. Проанализируйте стратегию Capcom по внедрению DRM-защиты в свои игры, включая старые проекты. Как это влияет на производительность игр и отношение аудитории?

2. Оцените подход компании к контролю пользовательских модификаций через введение платного контента. Каким образом это влияет на взаимодействие с фанатским сообществом и на популярность игр?

3. Рассмотрите последствия решения компании уйти с рынков России и Беларуси. Как это может повлиять на глобальное восприятие бренда и его финансовые результаты?

4. Обсудите возможные долгосрочные последствия стратегии компании по ограничению модификаций и «войны с модами». Могут ли эти действия навредить репутации и успеху компании в будущем?

5. Предложите альтернативные стратегии, которые Sarcasm могла бы использовать для защиты своих проектов от пиратства, при этом не ухудшая отношения с аудиторией и не ограничивая творческий потенциал фанатов.



## **Вариант №8, №23, №38**

В декабре 2023 г. игровая индустрия столкнулась с одним из самых заметных и обсуждаемых провалов последнего времени – релизом и последующим закрытием игры «The Day Before». Этот случай вызвал значительный резонанс среди игроков, критиков и разработчиков, став примером того, как ожидания могут резко расходиться с реальностью, а также демонстрируя риски и последствия непродуманных маркетинговых стратегий в игровой индустрии.

Игра «The Day Before» анонсировалась как инновационный «экстракшн» – шутер с элементами выживания в мире зомби-апокалипсиса, разрабатываемый на движке Unreal Engine 5.

Разработчики, студия Fntastic, изначально базировавшаяся в Якутии, а затем переехавшая в Сингапур, пытались пробиться в сегмент AAA-игр, несмотря на свой предыдущий опыт, ограниченный созданием инди-игр. Среди обещанных особенностей игры значились впечатляющая графика, продвинутая механика выживания и динамичные столкновения с толпами зомби.

К неожиданности многих, включая критиков, которые советовали игрокам не возлагать больших надежд на проект, игра была выпущена в раннем доступе. Однако окончательный продукт проекта кардинально отличался от всего, что обещали разработчики. Игра представляла собой сырой, недоработанный продукт без заявленных особенностей, что вызвало шквал негативных отзывов и в итоге привело к закрытию проекта.

История «The Day Before» оказалась наглядным примером того, как неоправданные ожидания и вводящая в заблуждение маркетинговая стратегия могут нанести урон репутации разработчиков и привести к финансовым потерям. Игра, анонсированная с большим ажиотажем, не только не оправдала ожиданий аудитории, но и оставила после себя вопросы о целесообразности и этике подобных рекламных кампаний в игровой индустрии.

### **Вопросы:**

1. Как взаимодействие между маркетинговыми стратегиями и обещаниями разработчиков влияет на восприятие и ожидания аудитории относительно новых игровых проектов, учитывая разрыв между обещанными характеристиками и реальным продуктом?

2. Какие причины и последствия провала проекта «The Day Before»? Могут ли меры, такие как ребрендинг студии Fntastic, помочь в восстановлении репутации компании?
3. Какие уроки могут извлечь другие разработчики из провала «The Day Before», включая стратегии предотвращения подобных ситуаций в будущем?
4. Как ранние анонсы и обещания о возможностях проекта влияют на ожидания заинтересованных сторон. Какой риск они представляют для восприятия конечного продукта, особенно когда игра не оправдывает эти ожидания?
5. Какие риски и возможности связаны с использованием передовых технологий в разработке проектов категории «AAA» (например, игровой движок Unreal Engine 5 и др.), учитывая аспекты технической реализации и маркетинга?

## **Вариант №9, №24, №39**

Алина, менеджер проекта, возглавляет проект по созданию нового программного обеспечения для отдела продаж крупной компании. Цель проекта – разработать и внедрить программное обеспечение, которое повысит эффективность работы отдела продаж и увеличит общую выручку от реализации компании.

Алина столкнулась с задачей определения критериев успешности проекта.

В процессе работы Алина проводит встречи с ключевыми заинтересованными сторонами: руководством компании, отделом продаж, IT-специалистами и внешними консультантами, чтобы сформировать общее видение проекта и определить критерии его успешности, которые включают:

- внедрение программного обеспечения в срок и в рамках бюджета;
- достижение увеличения продаж на 20 % в течение первого года после внедрения ПО;
- повышение удовлетворенности пользователей программным обеспечением;
- получение положительных отзывов от отдела продаж.

Алина также определила критические факторы успеха проекта, включая активную поддержку проекта со стороны руководства, высокую квалификацию участников проектной команды, эффективное взаимодействие с заказчиками и внятное планирование.

### **Вопросы:**

1. Какие инструменты мониторинга и обратной связи может использовать Алина для определения ожиданий всех заинтересованных сторон и формирования критериев успешности проекта?
2. Каким образом можно оценить влияние внешних и внутренних факторов на успешность проекта, и какие меры можно предпринять для минимизации негативного влияния этих факторов? Приведите примеры.
3. Как можно добиться обеспечения поддержки руководства и вовлеченности ключевых заинтересованных сторон в проект?
4. Каким образом Алина может обеспечить высокую квалификацию и мотивацию команды проекта?

5. Какие показатели эффективности управления проектом следует учитывать, чтобы оценить качество работы Анны как менеджера проекта?

6. В чем различие между успешностью проекта и успешностью управления проектом в данном случае?

## **Вариант №10, №25, №40**

Наименование проекта: Создание мобильного приложения «Фитнесмастер».

Менеджер проекта: Александра Семенова.

Заказчик: ООО «Здоровье 24/7».

Начало проекта: 1 июня 2024 г.

Окончание проекта: 1 декабря 2024 г.

Цель проекта: разработка и запуск мобильного приложения «Фитнесмастер» для iOS и Android, которое будет предлагать пользователям индивидуализированные тренировочные планы, напоминания о занятиях, мотивационные сообщения и отслеживание прогресса.

Ожидания ключевых заинтересованных сторон:

1. Заказчик: получение прибыли от продажи приложения и in-app покупок (внутри приложения), увеличение клиентской базы.
2. Пользователи: получение качественного и удобного в использовании инструмента для достижения своих фитнес-целей.
3. Команда разработчиков: организация эффективных процессов работы и получение профессионального удовлетворения от успешного завершения проекта.

Критерии успешности проекта:

1. Стандартные:
  - запуск приложения в срок (не позднее 1 декабря 2024 г.);
  - соответствие установленному бюджету (не более 5 млн. руб.); – реализация всех запланированных функций и требований к качеству.
2. Соответствие требованиям заказчика и пользователей:
  - положительные отзывы пользователей (не менее 80 % отзывов должны быть положительными);
  - достижение 100000 загрузок в первые три месяца после запуска.
3. Соответствие ожиданиям других участников проекта:
  - создание комфортных условий работы для команды разработчиков;
  - обеспечение эффективного управления проектом и коммуникации внутри команды.

**Вопросы:**

1. Каковы основные этапы разработки мобильного приложения «Фитнесмастер», и какие ключевые задачи будут стоять на каждом из этих этапов перед командой проекта?
2. Каковы инструменты проектного менеджмента планируется использовать для обеспечения эффективного управления проектом и коммуникации внутри команды?
3. Какие технологии и инструменты разработки выбраны для создания мобильного приложения «Фитнес-мастер», и почему? На основе каких технических решений строится проект, и как они соответствуют его целям и задачам?
4. Какие критерии будут использоваться для оценки качества разработанного мобильного приложения «Фитнес-мастер» (с точки зрения понимания стандартов качества и тестирования, которые будут применяться к приложению перед его запуском)?
5. Как организован процесс сбора и анализа обратной связи от пользователей в процессе тестирования и после запуска приложения? Как команда планирует реагировать на отзывы пользователей и как это будет влиять на дальнейшее развитие проекта?
6. Какие маркетинговые стратегии планируется использовать для достижения цели в 100000 загрузок в первые три месяца после запуска? Как будет организована поддержка пользователей после запуска приложения, и какие ресурсы выделены для этого?
7. Каков план действий в случае невыполнения ключевых критериев успешности проекта, например, если приложение не достигнет 100000 загрузок в первые три месяца?
8. Какие меры предпринимаются для обеспечения безопасности данных пользователей и соответствия приложения «Фитнес-мастер» законодательству о защите персональных данных?

## **Вариант №11, №26**

В компании «Российские бизнес-технологии», под руководством менеджера проекта Петра, реализуется новый проект по созданию инновационного образовательного приложения. Проект находится на стадии концепции, на которой команда анализирует предпосылки для реализации идеи, оценивает потребности и возможности рынка, а также проводит первичную оценку ресурсов и стоимости проекта. На этом этапе принимаются ключевые решения о целях и стратегии проекта, формируется начальная проектная команда.

Далее проект переходит к фазе разработки, на которой Елена (главный инженер проекта), возглавляет детальное проектирование и планирование реализации приложения. В этот период основное внимание уделяется технической разработке, подготовке документации и формированию окончательного бюджета проекта.

На фазе реализации, под руководством Алексея, команда приступает к активным действиям по созданию продукта, включая программирование, тестирование и адаптацию приложения. В это время важно обеспечить согласованность работы всех участников проекта, контролировать соблюдение сроков и бюджета, а также готовность приложения к запуску.

Завершающая фаза проекта (ответственная за завершение проекта специалист Мария), включает в себя тестирование приложения среди конечных пользователей, получение обратной связи, внесение необходимых доработок и подготовку к официальному запуску.

Также важной частью этой фазы является подведение итогов, анализ достигнутых результатов и опыт, полученный в ходе реализации проекта.

### **Вопросы:**

1. Какие ключевые моменты и решения необходимо принять на стадии концепции проекта разработки образовательного приложения? Предложите методы геймификации, которые можно интегрировать в приложение, чтобы сделать процесс обучения более увлекательным для пользователей.

2. Какие этапы планирования приложения являются наиболее критическими для успешной реализации проекта? Назовите маркетинговые

мероприятия, которые могут быть осуществлены для привлечения целевой аудитории к использованию образовательного приложения?

3. Каким образом происходит переход от фазы разработки к фазе реализации проекта, и как обеспечивается непрерывность работы проектной команды?

4. Какие методы и инструменты используются для контроля соблюдения сроков и бюджета на каждой вехе проекта разработки приложения?

5. Какие стратегии принимаются на завершающей фазе проекта для успешного завершения и внедрения образовательного приложения? Как можно организовать процесс обратной связи от пользователей при тестировании приложения, чтобы максимально учесть их потребности?

6. Как влияют внешние факторы, такие как изменения в рыночной конкуренции или технологических трендах, на различные вехи проекта? Как осуществляется управление изменениями и адаптация стратегии проекта в ходе его реализации на различных вехах?

7. Какие меры принимаются для минимизации рисков и неопределенностей, возникающих на каждой стадии проектного цикла?



## **Вариант №12, №27**

Проекты не возникают на пустом месте. Некоторые проекты могут быть легко реализованы внутри самой организации с использованием своих собственных ресурсов. Однако более масштабные проекты требуют привлечения внешних ресурсов и экспертизы. В особо сложных проектах участвует множество организаций-участников, каждая из которых имеет свои интересы и вносит вклад в успешное выполнение проекта. Рассмотрение ролей и интересов этих сторон позволяет лучше понять, как управлять проектами и достигать поставленных целей.

Вы участвуете в разработке крупного проекта по созданию актуального программного обеспечения для муниципального управления транспортными потоками в городе Иваново.

Проект инициирован местной администрацией («родительская организация»), которая выступает инициатором и основным заказчиком. Кроме того, в проекте принимают участие внешние инвесторы, заинтересованные в экономическом росте региона, и несколько IT-компаний как подрядчики, ответственные за разработку и внедрение ПО.

### **Вопросы:**

1. Опишите стратегические цели, которые местная администрация Иваново может преследовать, инициируя проект по созданию актуального программного обеспечения для управления транспортными потоками. Какие риски могут возникнуть при привлечении ресурсов и компетенций внешних организаций? Как местная администрация может обеспечить прозрачность и открытость процесса реализации проекта для общественности?

2. Каковы могут быть интересы внешних инвесторов и IT-компаний, выступающих в роли подрядчиков, в данном проекте? Могут ли их интересы конфликтовать с интересами местной администрации, и какие методы управления такими конфликтами вы бы предложили?

3. Опишите, какие задачи могут быть возложены на IT-компании, выступающие в роли подрядчиков. Какие подходы к управлению рисками при реализации такого масштабного проекта вы бы рекомендовали?

4. Какие механизмы и инструменты управления проектом вы бы предложили для координации работы всех участников проекта? Какие

показатели успеха проекта были бы наиболее важными для оценки его эффективности с точки зрения различных заинтересованных сторон?

5. В какой степени изменения в законодательстве могут повлиять на ход реализации проекта и как на это можно отреагировать? Каким образом можно организовать обратную связь от пользователей нового программного обеспечения для дальнейшего его совершенствования после внедрения?

### **Вариант №13, №28**

В сфере управления проектами важно обеспечить грамотное стратегическое руководство и эффективное взаимодействие между ключевыми участниками проекта. В компании «Светлые решения», занимающейся производством высокотехнологичного оборудования для сельского хозяйства, возникла необходимость запуска нового проекта по созданию уникальной системы автоматизированного управления урожайностью. Пример продукции – интеллектуальная система контроля за микроклиматом теплицы. Для успешной реализации этой задачи были определены ключевые роли: куратор проекта Игорь Зайцев, занимающий должность заместителя генерального директора по стратегическому развитию, и менеджер проекта Алексей Миронов, специалист в области управления проектами.

Игорь Зайцев, обладая значительными полномочиями в компании, обеспечивает проект административной поддержкой и ресурсами, представляет интересы заказчика и несет ответственность за достижение конечных целей проекта. Алексей Миронов, осуществляет планирование, организацию работ, контроль и координацию всех участников проекта. От его взаимодействия с Игорем Зайцевым и эффективности коммуникации внутри команды проекта в значительной степени зависит успех всего предприятия.

В процессе реализации проекта перед менеджером Алексеем Мироновым стоит задача сформировать команду проекта и организовать выполнение работ. От менеджера проекта требуются активные действия по выстраиванию эффективных взаимоотношений с высшим руководством и налаживанию процессов внутри команды.

#### **Вопросы:**

1. Какие первоначальные шаги должен предпринять менеджер проекта для эффективного взаимодействия с куратором проекта и формирования стратегической структуры управления проектом?
2. Каковы основные критерии, задачи и роли при выборе членов команды проекта могут быть определены?
3. Каким образом возможно организовать процедуру эскалации вопросов, выходящих за рамки компетенции менеджера проекта, и кто должен быть вовлечен в этот процесс?

4. Какие подходы к решению конфликтных ситуаций внутри команды проекта могут быть наиболее эффективными?

5. Каким образом можно обеспечить устойчивое развитие проекта после его завершения и перевести результаты проекта в рутинную эксплуатацию?

## Вариант №14, №29

Компания «Техсолюшенс» сталкивается с проблемой недостаточной координации и отслеживания прогресса в разработке нескольких проектов одновременно. С целью повышения эффективности работы, сокращения времени на выполнение задач и улучшения коммуникации между проектными командами, компания принимает решение о внедрении системы управления задачами. Указанная система должна интегрироваться с существующими инструментами и быть максимально адаптированной под потребности команд разработчиков и менеджеров проектов.

Цели проекта:

- улучшение коммуникации между командами и отделами;
- повышение прозрачности проектных задач и процессов;
- сокращение времени на планирование и отчетность; – повышение общей производительности команд.

Основные этапы проекта представлены ниже:

1. Анализ требований и подготовка технического задания (ТЗ):

- определение ключевых функциональных требований к системе;
- анализ существующих на рынке решений;
- подготовка технического задания для разработчиков.

2. Выбор технологий и разработка:

- выбор платформы для разработки собственной системы или адаптация существующего решения;
- разработка MVP (минимального жизнеспособного продукта); – тестирование и отладка системы.

3. Внедрение и обучение персонала:

- подготовка и проведение тренингов для сотрудников;
- пилотное внедрение системы в рамках одного из проектов;
- получение обратной связи и внесение корректировок.

4. Масштабирование и оптимизация:

- расширение использования системы на все проекты компании;
- анализ эффективности и доработка функционала;
- внедрение дополнительных модулей для расширения возможностей системы.

К предполагаемым проблемам при разработке и реализации проекта можно отнести сопротивление изменениям, сложности технического характера, а также адаптацию под специфику работы компании.

Предложите свои варианты дальнейшего развития событий.

**Вопросы:**

1. Какие функциональные требования были выделены при выборе системы управления задачами? Была ли необходимость в интеграции с системами контроля версий или в возможности автоматической генерации отчетов по проектам?

2. Какие инструменты использовались для анализа потребностей пользователей системы? Были ли проведены опросы среди сотрудников, анализ рынка, или же использовался сбор обратной связи через интервью с ключевыми сотрудниками?

3. Какие основные технические проблемы возникли на этапе разработки и тестирования системы, и какие инновационные решения были применены для их решения? Возникли ли сложности с обеспечением масштабируемости системы или с интеграцией с уже существующими инструментами?

4. Какие конкретные изменения в рабочих процессах произошли после внедрения системы, и как они повлияли на сроки выполнения проектов? Был ли ускорен процесс согласования задач благодаря лучшей визуализации рабочих процессов?

5. На основе каких конкретных показателей была проведена оценка эффективности системы управления задачами после её внедрения (в т.ч. время выполнения задач, уровень удовлетворенности сотрудников или количество ошибок в проектах)?

6. Какие конкретные меры были предприняты для снижения сопротивления изменениям? Приведите примеры успешных инициатив, например, создание системы менторства или проведение семинаров по управлению изменениями?

7. Как были решены задачи адаптации системы под уникальные требования различных проектов внутри компании? Были ли введены специализированные модули или возможности кастомизации интерфейса для разных команд?

8. Какие дополнительные функциональности или интеграции были добавлены в систему после первоначального запуска, и как они были выбраны (например, интеграция с системами внешнего мониторинга или введение функций машинного обучения для автоматизации рутинных задач)?

9. Какие планы на будущее у компании в отношении развития и совершенствования системы управления задачами, и как они коррелируют с общей стратегией развития компании? Например, планируется ли расширение функционала для внедрения элементов ИИ или улучшения инструментов совместной работы?

## **Вариант №15, №30**

Вы – начальник проектного офиса в передовой компании «Галактические инновации», которая специализируется на разработке и внедрении прорывных технологий в сфере космического туризма. «Галактические инновации» стремятся стать первопроходцами в открытии космоса для частных путешествий, создавая безопасные и доступные космические путешествия для людей по всему миру.

Ваша миссия – организовать работу нового проектного офиса, который будет управлять разработками космических кораблей нового поколения, инфраструктурой для космических путешествий и проектами по созданию космических станций для туристов.

Проектный офис должен быть ориентирован на инновации и сотрудничество с ведущими научными центрами и технологическими стартапами в области космической индустрии. Важно учесть не только технические аспекты проектов, но и безопасность путешественников, экологическую устойчивость космических полетов и создание комфортных условий для туристов в космосе.

Команда проекта будет работать в разных частях мира, включая исследовательские центры, лаборатории и производственные площадки, а также в виртуальном формате, что требует эффективной системы коммуникаций и управления.

Предложите дальнейшие варианты развития событий.

### **Вопросы:**

1. Какие уникальные функции и задачи будет выполнять проектный офис компании «Галактические Инновации»?
2. Какую роль играет инновационная культура в работе проектного офиса и как её поддерживать? Какие мероприятия и программы (например, хакатоны или инновационные лаборатории) можно внедрить для постоянного обновления и развития творческого потенциала команды проектного офиса?
3. Какие технологии и платформы для сотрудничества и коммуникации будут наиболее эффективны для международной команды, работающей над космическими проектами? Как можно использовать облачные платформы и AR/VR для синхронизации работы дизайнеров космических



кораблей и инженеров, расположенных в разных странах, для проведения совместных дизайнсессий в реальном времени?

4. Как обеспечить соблюдение международных стандартов безопасности и экологических норм в проектах космического туризма (например, внедрение систему экологического мониторинга и управления, которая бы соответствовала международным стандартам безопасности полетов и минимизации космического мусора)?

5. Какие инструменты использовать для мониторинга и контроля за ходом космических проектов в реальном времени (например, для отслеживания ключевых показателей успешности запуска и функционирования космических туристических модулей)?

6. Как создать инвестиционный консорциум с крупными игроками в сфере аэрокосмической индустрии для финансирования разработки нового поколения космических кораблей?

7. Какие проблемы и возможности связаны с созданием комфортных условий для космических туристов и как их решать (например, разработка модульного космического отеля, который бы сочетал в себе высокотехнологичные решения для поддержания жизнедеятельности и элементы роскоши, характерные для пятизвездочных отелей на Земле)?

Практическая работа №1 по дисциплине «Управление информационно-технологическими проектами»

ФИО: Иванов Иван Иванович

Группа: ИКМО-01-23

Название проекта \ организации:

Краткая характеристика проекта \ организации:

Ответы на вопросы: