

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Уральский филиал**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО

Директор ООО «Мега Трейд»



_____ А.А.Плешко

«20» февраля 2024 г

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала



И.А. Кравченко

«20» февраля 2024 г.

Климова О.Н.

**ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению **38.03.02 «Менеджмент»**
образовательная программа - Управление бизнесом
профиль - Менеджмент и управление бизнесом

*Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 10 от «20» февраля 2024 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 06 от «30» января 2024 г.)*

Челябинск 2024

Содержание

1. Наименование дисциплины.....	2
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	2
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	3
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	3
5.1. Содержание дисциплины.....	3
5.2. Учебно-тематический план.....	5
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	8
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	8
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю..	8
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	16
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	21
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	22
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	22
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	23
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	24

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина Б.1.2.2.2.1.1. «Гибкое управление проектами»

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов навыков разработки устава проекта и требований к продукту проекта, применения методов составления расписания и инструментов управления сроками проекта, а также механизмов управления изменениями в ходе реализации проекта.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В совокупности с другими дисциплинами бакалаврской программы процесс изучения дисциплины «Гибкое управление проектами» направлен на формирование следующих компетенций бакалавров менеджмента:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.	<i>Знать:</i> технологии планирования и контроля в организации <i>Уметь:</i> использовать в своей работе новые технологии для планирования и контроля в организации
		2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	<i>Знать:</i> метрики результативности компании, классические и гибкие методологии управления проектами <i>Уметь:</i> выбирать метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании, использовать классические и гибкие методологии управления проектами
ПКП-4	Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, свя-	1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.	<i>Знать:</i> концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план <i>Уметь:</i> разрабатывать концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации

	занных с развитием бизнеса	2. Применяет современные модели развития и управления организацией	<i>Знать:</i> современные модели развития и управления организацией <i>Уметь:</i> применять современные модели развития и управления организацией
--	----------------------------	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Гибкое управление проектами» входит в цикл профиля (элективный) модуль 1 «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом».

Изучение дисциплины «Гибкое управление проектами» для закрепления и развития компетенций предполагает в дальнейшем изучение дисциплин «Управление эффективностью и результативностью», «Инновации и современные модели бизнеса», «Правовое регулирование бизнеса», «Предпринимательство и стратегии бизнеса».

4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	34	34
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Практические и семинарские занятия</i>	18	18
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Управление проектами: требования к проекту, этапы, инструменты

Понятие «требования». Инструменты и методы сбора требований. Типы требований. Требования к проекту и продукту. Систематизация требова-

ний. Приоритизация требований. Реестр требований. Матрица отслеживания требований.

Назначение плана управления проектом. Базовые планы проекта. Вспомогательные планы проекта. Разработка плана управления проектом. Внесение изменений в план управления проектом. Базовый план по содержанию. Базовый план по стоимости. Базовый план по срокам.

Управление изменениями в организации и в проекте. Готовность к изменениям. Запросы на изменения. Одобрения запросов на изменения. Толерантность к изменениям. Изменения содержания.

Тема 2. Управление проектами: классический подход

«Инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. Способы описания продукта проекта. Разработка критериев выбора проекта. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. Виды формальных результатов процесса инициации проекта.

«Допущения» и «ограничения» в проекте. Разработка устава проекта. Назначение руководителя проекта. Наделение руководителя проекта полномочиями по привлечению и использованию необходимых ресурсов. Понятия «управление содержанием проекта, организационная структура проекта, организация исполнения проекта». Принципы управления организацией проекта. Документация проекта. Типовая модель организации проекта. Определение понятия «завершение проекта». Действия при завершении проекта. Задачи руководителя проекта при завершении проекта. Подготовка документа о завершении проекта. Основные ошибки фазы завершения проекта.

Тема 3. Управление проектами: гибкий подход

Предиктивные, итеративные, инкрементальные, гибкие и гибридные жизненные циклы. Континуум жизненных циклов. Манифест гибкой разработки программного обеспечения. Предпосылки, ценности и принципы Agile. «Карта» фреймворков и практик Agile, а также Семейство методологий Crystal, Метод разработки динамических систем (DSDM), экстремально программирование (XP) и другие).

Тема 4. Agile практики и Фреймворк Scrum

Ретроспективы. Подготовка, отбор и пересмотр бэклога. Ежедневные стендапы. Демонстрации/обзоры. Планирование для итеративного гибкого подхода. Непрерывная интеграция. Тестирование на всех уровнях. Разработка через приёмочное тестирование (Acceptance Test-Driven Development).

Разработка через тестирование (Test-Driven Development). Behavior-Driven Development. Эксперименты. Итерации и инкременты. Карта воздействий (Impact Mapping). Руководство Scrum Guide. Сфера применения Scrum. Роли членов Scrum-команды: Scrum-мастер, владелец продукта. Артефакты Scrum, бэклог продукта, бэклог спринта. Спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. Критерии готовности

продукта. Пользовательские истории. Дорожная карта внедрения Scrum.

Тема 5. Бережливое производство

История возникновения метода. Принципы и практика. Потери и непроизводительные расходы. Картирование потока создания ценности. Управление временем цикла. Люди и коллективы: бережливая система менеджмента. Четырнадцать «заповедей» Деминга. Визуальная рабочая среда и самоуправляющийся производственный процесс. Создание и сохранение знаний. Рефакторинг. Кайдзен-мероприятия. Качество и обратная связь. Итеративный процесс разработки. Программа «5 S». Шесть сигм. Теория ограничений. Цель Канбан. Принципы и ценности Канбан. Гибкость. Фокус на непрерывной поставке. Повышение продуктивности и качества. Повышение эффективности. Фокус команды на ограниченном количестве работы. Сокращение лишней работы. Визуализация потока. Цикл обратной связи. Канбан-доски. Примеры и кейсы создания Канбан-систем. Практики в Канбан. Поставка и планирование в Канбан. Метрики в Канбан. Программное обеспечение для построения Канбан-систем.

5.2. Учебно-тематический план

Форма обучения: очная

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Управление проектами: требования к проекту, этапы, инструменты	14	4	2	2	1	10	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
2	Тема 2. Управление проектами: классический подход	20	8	4	4	2	12	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
3	Тема 3. Управление проектами: гибкий подход	20	6	2	4	2	14	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
4	Тема 4. Agile практики и Фреймворк Scrum	22	8	4	4	2	14	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
5	Тема 5. Бережливое производ-	32	8	4	4	2	24	Анализ ситуационных за-

	СТВО							дач, тестирование, презентации
	В целом по дисциплине	108	34	16	18	9	74	Согласно учебному плану: проектная работа
	Итого в %	100	31	15	16	8	69	

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники	Форма проведения занятия
Тема 1. Управление проектами: требования к проекту, этапы, инструменты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие «требования». 2. Инструменты и методы сбора требований. 3. Назначение плана управления проектом. Базовые планы проекта. Вспомогательные планы проекта. 4. Управление изменениями в организации и в проекте. <p><i>Рекомендованные источники раздела 8: 1-5</i> <i>Рекомендованные источники раздела 9: 1-9</i></p>	Устный опрос, решение тестовых заданий по теме
Тема 2. Управление проектами: классический подход	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие стандарты в области проектного менеджмента вы знаете? 2. Основные понятия проектного менеджмента. 3. Участники проекта и методы управления. 4. Обзор стандартов по управлению проектами проектом. 5. Планирование проекта. 6. Понятия, определения, процессы. 7. Разработка и расчёт сетевых графиков 8. Построение календ планов. Диаграмма Ганта. 9. Современные системы управления проектами. 10. Портфели и программы проектов. <p><i>Рекомендованные источники раздела 8: 1-5</i> <i>Рекомендованные источники раздела 9: 1-9</i></p>	Устный опрос, решение тестовых заданий по теме
Тема 3. Управление проектами: гибкий подход	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концепция жизненного цикла в гибком управлении проектами. 2. Предиктивный, итеративный и итеративно-инкрементный подход, цикл Деминга, SDLS-модель. 3. Жизненные циклы Waterfall, спиральный цикл. 4. Предпосылки и обстоятельства появления Agile как гибкого подхода к управлению проектами разработки ПО. 	Устный опрос, решение тестовых заданий по теме

	<p>5. От чего зависит выбор жизненного цикла проекта?</p> <p><i>Рекомендованные источники раздела 8: 1-5</i></p> <p><i>Рекомендованные источники раздела 9: 1-9</i></p>	
Тема 4. Agile практики и Фреймворк Scrum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ретроспективы. Подготовка, отбор и просмотр бэклога. 2. Ежедневные стендапы. Демонстрации/обзоры. 3. Планирование для итеративного гибкого подхода. Непрерывная интеграция. 4. Карта воздействий (Impact Mapping). 5. Руководство Scrum Guide. Сфера применения Scrum. 6. Роли членов Scrum-команды. 7. Ценности SCRUM, Артефакты Scrum, бэклог продукта, бэклог спринта. 8. Спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. 9. Критерии готовности продукта. 10. Приоритезация задач. 11. Роли владельца продукта, фасилитатора, кроссфункционального специалиста и менеджера проекта. 12. Диаграмма сгорания задач, скорость команды, совещания в SCRUM. <p><i>Рекомендованные источники раздела 8: 1-5</i></p> <p><i>Рекомендованные источники раздела 9: 1-9</i></p>	Устный опрос, решение тестовых заданий по теме
Тема 5. Бережливое производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что такое цикл PDCA? 2. Ценности и принципы бережливого производства. 3. Кайдзен. Система 5S. Метод 5W и 1H. 4. Традиционный канбан. История метода. 5. Концепция «Точно вовремя». 6. Принципы Канбан. 7. Приоритизация в Канбан. 8. Канбан-доски. Kanban-карточки. 9. Метрики в Канбан. 10. Канбан в производстве и непроизводственной сфере. <p><i>Рекомендованные источники раздела 8: 1-5</i></p> <p><i>Рекомендованные источники раздела 9: 1-9</i></p>	Устный опрос, решение тестовых заданий по теме

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Управление проектами: требования к проекту, этапы, инструменты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Типы требований. 2. Требования к проекту и продукту. 3. Систематизация требований. 4. Приоритизация требований. 5. Реестр требований. 6. Матрица отслеживания требований. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом и слайдами лекции/семинара; - составление ответов на контрольные вопросы; - подготовка к написанию контрольной работы.
Тема 2. Управление проектами: классический подход	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концепция проекта, иерархическая структура работ, календарно-ресурсный план и мероприятия по контролю за ходом программ развития организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом и слайдами лекции/семинара; - составление ответов на контрольные вопросы.
Тема 3. Управление проектами: гибкий подход	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предпосылки возникновения Agile, развитие гибких методологий. 2. Шесть сигм, Виды потерь, 3. «Кружки качества», Теория ограничений. 4. Программное обеспечение для построения Канбан-систем 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом и слайдами лекции/семинара; - составление ответов на контрольные вопросы.
Тема 4. Agile практики и Фреймворк Scrum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство Scrum Guide Семейство методологий Crystal, 2. Метод разработки динамических систем (DSDM), 3. Экстремальное программирование (XP) 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом и слайдами лекции/семинара; - составление ответов на контрольные вопросы.
Тема 5. Бережливое производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методы стимулирования инновационной активности персонала. 2. Понятие инновационной среды в организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом и слайдами лекции/семинара; - составление ответов на контрольные вопросы.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

В рамках дисциплины «Гибкое управление проектами» студенты, объединенные в творческие коллективы по 2-3 человека, готовят доклады или индивидуальные сообщения по тематике семинарских занятий.

Целью подготовки доклада (сообщения) является повышение степени самостоятельности, умение логически обрабатывать материал, высказывать

свое отношение к изучаемой проблеме, работать в коллективе, структурировать материал, оформлять его в виде презентаций, приобретать навык публичных выступлений.

Студент, исходя из темы своего доклада, изучает необходимую литературу: нормативные акты, учебники, пособия, монографии, статьи, дискуссии оценочного Интернет-сообщества. По результатам формирует тезисы, которые согласовывает с преподавателем. Оформляет презентацию и комментарии к слайдам, а также дискуссионные вопросы для слушателей.

Учебным планом предусмотрено проведение текущего контроля по дисциплинам в форме проектной работы.

Целью выполнения проектной работы является развитие высокой степени самостоятельности, умения работать со специальной литературой, навыков принятия решения о целесообразности применения конкретных методов анализа, структурирования материала, оформления результатов исследований, а также осуществление контроля усвоения материала и подготовка к зачету.

Примерный перечень тем для проектной работы

1. Инновационные проекты в различных областях экономики.
2. Проекты в области развития экосистем (банковская сфера, информационные технологии и др.).
3. Проекты в области экологии.
4. Проекты модернизации производства.
5. Проекты развития городских территорий.
6. Проекты развития собственного бизнеса.
7. Проекты реализации маркетинговой, операционной или других стратегий на предприятиях.
8. Проекты создания новой услуги.
9. Проекты создания информационных платформ (сайт, приложения, платформы, электронная библиотека, прайс-лист и т.д.).
10. Разработка стартапов.

Примеры тестовых заданий

1. Выберите определение плана управления проектом
 - а. Документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль.
 - б. Компонент плана управления проектом, устанавливающий критерии и действия по разработке, мониторингу расписания и контролю за ним.
 - в. Компонент плана управления проектом, программой или портфелем, описывающий характер структурирования операций по управлению рисками и порядок их выполнения.
 - г. Компонент плана управления проектом или программой, описывающий, каким образом содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и проверяться.

2. Выберите определение плана управления расписанием
 - а. Документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль.
 - б. Компонент плана управления проектом, устанавливающий критерии и действия по разработке, мониторингу расписания и контролю за ним.
 - в. Компонент плана управления проектом, программой или портфелем, описывающий характер структурирования операций по управлению рисками и порядок их выполнения.
 - г. Компонент плана управления проектом или программой, описывающий, каким образом содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и проверяться.
3. Выберите определение плана управления рисками
 - а. Документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль.
 - б. Компонент плана управления проектом, устанавливающий критерии и действия по разработке, мониторингу расписания и контролю за ним.
 - в. Компонент плана управления проектом, программой или портфелем, описывающий характер структурирования операций по управлению рисками и порядок их выполнения.
 - г. Компонент плана управления проектом или программой, описывающий, каким образом содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и проверяться.
4. Выберите определение плана управления содержанием
 - а. Документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль.
 - б. Компонент плана управления проектом, устанавливающий критерии и действия по разработке, мониторингу расписания и контролю за ним.
 - в. Компонент плана управления проектом, программой или портфелем, описывающий характер структурирования операций по управлению рисками и порядок их выполнения.
 - г. Компонент плана управления проектом или программой, описывающий, каким образом содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и проверяться.
5. Выберите определение планирования методом набегающей волны
 - а. Метод итеративного планирования, при котором работа, которую надо будет выполнить в ближайшей перспективе, планируется подробно, в то время как далеко отстоящая работа планируется с меньшей степенью детализации.
 - б. Статистический метод определения значимых факторов, которые оказывают влияние на определенные параметры продукта или процесса, находящегося на стадии разработки или производства.
 - б. Выберите определение иерархической структуры работ
 - а. Иерархическая декомпозиция полного содержания работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и создания требуемых поставляемых результатов.

- б. Иерархическое представление ресурсов по категории и типу.
- в. Иерархическое представление рисков согласно категориям рисков.
- 7. Выберите определение иерархической структуры ресурсов
 - а. Иерархическая декомпозиция полного содержания работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и создания требуемых поставляемых результатов.
 - б. Иерархическое представление ресурсов по категории и типу.
 - в. Иерархическое представление рисков согласно категориям рисков.
- 8. Дерево ресурсов – это
 - а. декомпозиция требуемых для выполнения проекта ресурсов
 - б. декомпозиция стоимостных показателей на основе WBS, дерева ресурсов и данных о стоимости элементом проекта
 - в. структурная декомпозиция контрактов по элементам проекта;
 - г. сетевая модель проекта
- 9. Дерево стоимости – это
 - а. декомпозиция требуемых для выполнения проекта ресурсов
 - б. декомпозиция стоимостных показателей на основе WBS, дерева ресурсов и данных о стоимости элементом проекта
 - в. структурная декомпозиция контрактов по элементам проекта;
 - г. сетевая модель проекта
- 10. К видам проектного анализа относятся:
 - а. экспресс-анализ;
 - б. стратегический;
 - в. тактический
 - г. биологический
 - д. технический;
 - е. коммерческий;
 - ж. институциональный;
 - з. рисков проекта;
 - и. экологический;
 - к. финансово-экономический
- 11. Входами процесса оценки стоимости проекта являются
 - а. План управления стоимостью
 - б. План управления человеческими ресурсами
 - в. Базовый план по содержанию
 - г. Расписание проекта
 - д. Реестр рисков
 - е. Факторы среды предприятия
 - ж. Активы процессов организации
 - з. Оценки стоимости операций
 - и. Основа для оценок
- 12. Входами процесса оценки стоимости проекта не являются
 - а. План управления стоимостью
 - б. План управления человеческими ресурсами
 - в. Базовый план по содержанию

- г. Расписание проекта
- д. Реестр рисков
- е. Факторы среды предприятия
- ж. Активы процессов организации
- з. Оценки стоимости операций
- и. Основа для оценок
- 13. Методами оценки стоимости проекта являются
 - а. Анализ предложений поставщиков
 - б. Методы группового принятия решений
 - в. Оценки стоимости операций
- 14. Выходами процесса оценки стоимости проекта являются
 - а. Оценки стоимости операций
 - б. Основа для оценок
 - в. Обновления документов проекта
 - г. План управления стоимостью
 - д. План управления человеческими ресурсами
- 15. Поддерживающие детали для оценок стоимости операций могут включать в себя:
 - а. документацию по основе для оценки;
 - б. документацию по всем принятым допущениям;
 - в. документацию по всем известным ограничениям;
 - г. указание диапазона возможных оценок;
 - д. указание степени достоверности окончательной оценки.
- 16. К входам процесса разработки бюджета проекта относятся
 - а. План управления стоимостью
 - б. Базовый план по содержанию
 - в. Оценки стоимости операций
 - г. Основа для оценок
 - д. Расписание проекта
 - е. Базовый план по стоимости
 - ж. Требования к финансированию проекта
 - з. Обновления документов проекта
- 17. К выходам процесса разработки бюджета проекта относятся
 - а. План управления стоимостью
 - б. Базовый план по содержанию
 - в. Оценки стоимости операций
 - г. Основа для оценок
 - д. Расписание проекта
 - е. Базовый план по стоимости
 - ж. Требования к финансированию проекта
 - з. Обновления документов проекта
- 18. К выходам процесса разработки бюджета проекта не относятся
 - а. План управления стоимостью
 - б. Базовый план по содержанию
 - в. Оценки стоимости операций

- г. Требования к финансированию проекта
- д. Обновления документов проекта
- 19. К методам оценки бюджета проекта относятся:
 - а. Суммирование стоимости
 - б. Анализ резервов
 - в. Исторические связи
 - г. Сверка лимитов финансирования
 - д. Методы группового принятия решений
 - е. Оценки стоимости операций
- 20. К входам процесса контроля стоимости проекта относятся
 - а. Базовый план по содержанию
 - б. Оценки стоимости операций
 - в. Основа для оценок
 - г. Расписание проекта
 - д. Требования к финансированию проекта
 - е. Обновления документов проекта
 - ж. Требования к финансированию проекта
 - з. Данные об исполнении работ
 - и. Активы процессов организации
- 21. К входам процесса контроля стоимости проекта относятся
 - а. Базовый план по содержанию
 - б. Оценки стоимости операций
 - в. Основа для оценок
 - г. Требования к финансированию проекта
 - д. Обновления документов проекта
 - е. Требования к финансированию проекта
 - ж. Данные об исполнении работ
- 22. К выходам процесса контроля стоимости проекта относятся
 - а. План управления стоимостью
 - б. Базовый план по содержанию
 - в. Обновления документов проекта
 - г. Оценки стоимости операций
 - д. Основа для оценок
 - е. Расписание проекта
 - ж. Базовый план по стоимости
 - з. Требования к финансированию проекта
 - и. Информация об исполнении работ
 - к. Обновления активов процессов организации
- 23. К выходам процесса контроля стоимости проекта относятся
 - а. План управления стоимостью
 - б. Обновления документов проекта
 - в. Оценки стоимости операций
 - г. Основа для оценок
 - д. Расписание проекта
 - е. Базовый план по стоимости

- ж. Информация об исполнении работ
- з. Обновления активов процессов организации
- 24. К методам оценки контроля стоимости проекта относятся:
 - а. Прогнозирование
 - б. Анализ резервов
 - в. Исторические связи
 - г. Сверка лимитов финансирования
 - д. Управление освоением объемом
 - е. Оценки стоимости операций
- 25. К методам контроля стоимости проекта не относятся:
 - а. Анализ исполнения
 - б. Анализ резервов
 - в. Экспертная оценка
 - г. Сверка лимитов финансирования
 - д. Методы группового принятия решений
 - е. Оценки стоимости операций

Примеры практико-ориентированных заданий

Задача 1

Кейс

По данным ГИБДД в 2022 году в Москве количество зарегистрированных машин приблизительно 8,5 миллионов автомобилей. Активный прирост количества машин начался с середины 90-ых годов. Для примера, в 1950 году - 82 тысячи транспортных средств, в 1960 - 150 тысяч, в 1970 - 500 тысяч. Ежегодно в Москве становится на 8-10% автомобилей больше. Если посмотреть на статистику по годам, то можно увидеть, что каждый год в Москве регистрируется 350-400 тысяч единиц автотранспорта.

По информации ЦОДД, ежедневно на улицы столицы выезжают 3,2-3,6 млн автомобилей, одновременно в движении находятся более 700 тысяч машин, а для движения без пробок, количество автотранспорта не должно превышать отметки в 400 тысяч автомобилей. Рост числа автомобилей опережает темп строительства дорог: количество квадратных метров дорожного покрытия, приходящихся на один автомобиль неуклонно сокращается, несмотря на предпринимаемые властями усилия.

Задание 1

Провести анализ ситуации и предложить свой вариант действий по ее улучшению. Сформулировать высокоуровневые цели проекта согласно SMART. Разработать «дорожную карту» действий вашей команды с позиции исполнительной власти города.

С позиций LEAN, применив «5 Почему» и 5W&1H провести анализ дорожно-транспортной инфраструктуры и дорожного трафика Московской агломерации (Москва и Московская область), а именно:

1. Предложить собственные метрики, позволяющие объективно оценить транспортную ситуацию в Московской агломерации как

«неудовлетворительную», «нормальную» или «отличную».

2. Определить перечень наиболее значимых потерь, которые несут граждане, бизнес и администрация в текущей ситуации.

3. Для каждой из выявленной потерь качественно определить ее величину с учетом соотнесения с «нормальной» и «идеальной» ситуацией: «очень большая», «большая», «умеренная».

4. Провести структурный анализ потерь, используя для этого метод DMAIC, «5 Почему» Выявить источники потерь и предложить способы их устранения.

5. Классифицировать потери по Кайдзен. Для каждого из выявленного класса потерь привести как минимум 2 примера.

6. Для каждой из потерь качественно оценить данные и привести их в табличной форме.

Потери (п. 2)	Величина (п. 3)	Тип потерь по Кайдзен (п. 5)	Вектор (п. 6.1)	Обоснование (п. 6.2)	Что предпринимается для устранения (п. 6.3)	Свой вариант действий (п. 6.4)
...						
...						

Проблемная ситуация 1:

По итогам первого месяца проект продолжительностью в один квартал с бюджетом 300 000 рублей реализован на 20% вместо 25% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 60 000 рублей. Какова разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в дальнейшем работы будут вестись в рамках ранее утвержденного плана?

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-бакалавров, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- выполнение проектной работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Гибкое управление проектами» проводится в форме зачета.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях, выполнение тестовых заданий, выполнение проектной работы и т.д.);
- оценки, полученной на зачете.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Основные требования к результатам освоения дисциплины

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	отлично / зачтено	86-100
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	хорошо / зачтено	70-85
Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	удовлетворительно / зачтено	50-69
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	неудовлетворительно / не зачтено	0-49

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень результатов, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<p>ПКП-2</p> <p>Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов</p>	<p>1.Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствуется на основе процессного и проектного подходов.</p>	<p><i>Знать:</i> технологии планирования и контроля в организации</p> <p><i>Уметь:</i> использовать в своей работе новые технологии для планирования и контроля в организации</p>	<p>Задание 1. По итогам первого месяца проект продолжительностью в один квартал с бюджетом 300 000 рублей реализован на 20% вместо 25% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 60 000 рублей. Какова разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в дальнейшем работы будут вестись в рамках ранее утвержденного плана?</p> <p>Задание 2. Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:</p> <p>а) документирование достижения;</p> <p>б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;</p> <p>в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;</p> <p>г) переместить оборудование и материалы;</p> <p>д) расформировать команду проекта;</p> <p>е) протестировать результаты проекта;</p> <p>ж) передать заказчику по акту результаты проекта;</p> <p>з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;</p> <p>и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;</p> <p>к) освободить производственные мощности;</p> <p>л) объявить об окончании проекта;</p> <p>м) написать отчеты по работе всех участников проекта.</p>
	<p>2.Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.</p>	<p><i>Знать:</i> метрики результативности компании, классические и гибкие методологии управления проектами</p> <p><i>Уметь:</i> выбирать метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании, использовать классические и гибкие методологии управления проектами</p>	<p>Задание 1. Реализуется проект по ремонту офиса площадью 100 м². Заключен контракт типа время плюс материалы. Стоимость одного рабочего дня бригады 10 000 рублей. Стоимость материалов на аналогичный офис</p>

			<p>площадью 200 м² составила 150000 рублей. Касательно времени, требуемого на ремонт, даны 3 оценки: оптимистичная – 5 дней пессимистичная – 10 дней наиболее вероятная – 9 дней</p> <p>Оцените стоимость ремонта</p> <p>Задание 2. Бригада рабочих получила задание высадить 60 деревьев за 6 дней. Стоимость одного дерева – 1 000 рублей</p> <p>Стоимость удобрений на одно дерево – 200 рублей/дерево</p> <p>За первый день рабочие посадили 7 деревьев вместо 10 и полностью израсходовали мешок удобрений за 3 500 рублей. Определить, укладываются ли рабочие в заданные сроки и авторизованный бюджет.</p>
<p>ПКП-4</p> <p>Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием бизнеса</p>	<p>1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.</p>	<p><i>Знать:</i> концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план</p> <p><i>Уметь:</i> разрабатывать концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации</p>	<p>Задание 1. По итогам первой недели работы проект реализован на 20%, хотя первоначально планировалось успеть завершить 30% работ. Фактическая стоимость работ, произведенных в течение первой недели, составила 25% от первоначального бюджета в 120 000 рублей. Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в будущем работы будут выполняться при таком же соотношении освоенного объема и фактической стоимости?</p> <p>Задание 2. Компания получила подряд на строительство двухэтажного жилого дома (на одну семью). Вы назначены руководителем проекта. Требуется построить дом, сделать внутреннюю отделку и благоустроить участок (10 соток). Все коммуникации подведены к участку. Составьте устав и иерархическую структуру работ по проекту.</p>
	<p>2. Применяет современные модели развития и управления организацией</p>	<p><i>Знать:</i> современные модели развития и управления организацией</p> <p><i>Уметь:</i> применять современные модели развития и управления организацией</p>	<p>Задание 1. Компания должна выбрать одну из двух машин, которые выполняют одни и те же операции, но имеют различный срок службы. Затраты на приобретение и эксплуатацию машин приведены в</p>

			<p>таблице.</p> <p>(а) Какую машину следует купить компании, если ставка дисконта равна 6 %?</p> <p>(б) Предположим, что вы финансовый менеджер компании. Если вы приобрели ту или другую машину и отдали её в аренду управляющему производством на весь срок службы машины, какую арендную плату вы можете назначить.</p> <p>(в) Обычно арендная плата, описанная в вопросе (б), устанавливается предположительно - на основе расчёта и интерпретации равномерных годовых затрат. Предположим, вы действительно купили одну из машин и отдали её в аренду управляющему производством. Какую ежегодную арендную плату вы можете устанавливать на будущее, если темп инфляции составляет 8 % в год? (Замечание: арендная плата, рассчитанная в вопросе (а), представляет собой реальные потоки денежных средств. Вы должны скорректировать величину арендной платы с учётом инфляции).</p> <p>Задание 2. Рассчитайте показатели по методу освоенного объема, сделайте выводы о соблюдении сроков и бюджета проекта.</p> <p>В рамках проекта ПАО «Ветерок» планировало произвести 150 двигателей стоимостью 2000 млн руб. В результате было произведено 134 двигателя стоимостью 1865 млн руб.</p>
--	--	--	---

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Управление содержанием проекта: цели и ключевые процессы
2. План управления проектом.
3. Проект и продукт проекта
4. Основные отличия каскадной, итеративной (спиральной) и гибкой процессных моделей.
5. Роли владельца продукта и scrum-мастера в SCRUM в сравнении с ролями менеджера проекта и заказчика в классическом PM.
6. Параметры пользовательских историй (User Story).
7. Артефакты процесса SCRUM.

8. Гибкие (Agile) инструменты реализации принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя.
9. Приоритезации требований к продукту по критериям Moscow и Кано. Сравнительный анализ методов.
10. Приоритезации требований к продукту по критериям ценности и технологического риска.
11. Метод сбора и приоритезации требований к продукту Validated Learning – «подтвержденное обучение».
12. Система 5 «Почему», 5W1H.
13. Принципы Кайдзен, их содержание. Два уровня кайдзен, два подхода к улучшениям. Эволюция Кайдзен, приложения в непроизводственной сфере.
14. Метод Канбан: происхождение, сущность, эволюция, области и эффективность применения.
15. Сущность и значение ролей и значения артефактов в Scrum-подходе.
16. Виды потерь в Кайдзен и Lean.
17. Итерационно-инкрементальный подход: предпосылки, сущность, область применения.
18. Условия и границы эффективного применения гибких методов: виды деятельности, виды проектов, виды продуктов.

Пример билета для зачета

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Уральский филиал Финуниверситета
кафедра «Экономика, финансы и управление»

202_/202_ учебный год

Билет № 1

Дисциплина «Гибкое управление проектами»

Форма обучения: очная

Семестр 6

Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Управление бизнесом»

Профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»

1. Теоретический вопрос: Основные отличия каскадной, итеративной (спиральной) и гибкой процессных моделей (15 баллов).

2. Теоретический вопрос: Условия и границы эффективного применения гибких методов: виды деятельности, виды проектов, виды продуктов (15 баллов).

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).

В формате "матрицы ответственности" опишите роли владельца продукта и SCRUM- мастера в организации, занимающейся разработкой и производством электронных музыкальных инструментов.

Подготовил: _____ (О.Н. Климова)

Билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры (протокол 1 от _____.202_ г.)

Утверждаю:
Заведующий кафедрой _____ (Н.В. Угрюмова)

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/536083>
2. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/555760>
3. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>

Дополнительная литература:

4. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 384 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/536478>
5. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1055100>
6. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. : ил. — (Высшее образование). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1039340>
7. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).— URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1221080>
8. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/997138>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniyum.com>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов занятия (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий на применение различных подходов и методов.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а

также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению ситуационных задач:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора - подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации (зачету)

Зачет занимают важное место в учебном процессе, поскольку позволяют определить степень достижения учебных целей по дисциплине, способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Зачет проводится в письменной форме и включают теоретический вопрос, практико-ориентированное задание. Изложение материалов по теоретическим вопросам должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.