

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

Департамент менеджмента и инноваций

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

Е.А. Каменева

«07» марта 2023 г.

Трифонов И.В.

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профили: «Управление
продуктом», «Менеджмент и управление бизнесом»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол №27 от 28.02.2023 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций
(протокол №11 от 30.01.2023г.)*

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины.....	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4.	Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	5
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемом (в академических часах) и видов учебных занятий.....	6
5.1.	Содержание дисциплины.....	6
5.2.	Учебно-тематический план.....	7
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	11
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	14
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	18
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	20
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	21
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	26
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	27

1. Наименование дисциплины

«Гибкое управление проектами»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, 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. 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	Знать: Основные стандарты управления проектами. Уметь: Проводить исследования операционной деятельности организации и совершенствовать ее на основе проектного подходов. Знать: Теоретические основы проектного менеджмента, в том числе гибкие методологии. Уметь: Использовать методы процессного управления проектами и обосновано применять гибкую методологию и отдельные гибкие методы в управлении проектами.
ПКП-4	Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием	1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации. 2. Применяет	Знать: Теоретические основы проектного менеджмента, в том числе гибкие методологии Уметь: Разрабатывать концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и осуществлять мероприятия по контролю за ходом программ развития организации. Знать: Современные модели развития и

	бизнеса	современные модели развития и управления организацией.	управления организацией. Уметь: Разрабатывать проекты (программы) и принимать управленческие решения связанные с развитием бизнеса.
--	---------	--	--

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профиль «Управление продуктом»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность сопровождать и управлять продуктовыми исследованиями и исследованиями новых рынков	1. Проводит исследования по анализу продукта и возможности выхода на новые рынки. 2. Анализирует результаты технологических исследований серии продуктов.	Знать: Методы анализа продукта и возможности выхода на новые рынки. Уметь: Анализировать требования к продукту и возможности его вывода на новые рынки. Знать: Теоретические основы использования гибких методологий при продуктовых исследованиях новых рынков. Уметь: Анализировать результаты технологических исследований серии продуктов. Применять гибкую методологию и отдельные гибкие методы при проведении исследований новых продуктов.
ПКП-4	Способность планирования и организации вывода продукта и его обновлений на рынок, анализа продаж продукта и управления показателями успешности продукта	1. Демонстрирует навыки вывода нового продукта и его обновлений на рынок. 2. Анализирует продажи продукта, метрики привлечения пользователей и использования продукта.	Знать: Методы анализа продукта и возможности выхода на новые рынки, Уметь: Строить бизнес-модели вывода нового продукта на рынок. Знать: Теоретические основы методов продажи продукта, а также основы разработки метрик привлечения пользователей и использования продукта. Уметь: Анализировать продажи продукта, метрики привлечения пользователей и использования продукта.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Гибкое управление проектами» относится к циклу профиля (элективный) по выбору к модулю "Управление проектами" для направления подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профили: «Управление продуктом», «Менеджмент и управление бизнесом».

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

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профили: «Управление продуктом», «Менеджмент и управление бизнесом» по очной форме обучения.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	6 семестр (в часах)
<i>Общая трудоемкость дисциплины</i>	3 з.е./ 108	108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия, в т.ч.</i>	50	50
Лекции	16	16
Семинары и практические занятия	34	34
<i>Самостоятельная работа, в т.ч.</i>	58	58
Вид текущего контроля	Проектная работа	
<i>Вид промежуточной аттестации</i>	Зачет	

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом» по очно-заочной форме обучения.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	7 семестр (в часах)
<i>Общая трудоемкость дисциплины</i>	3 з.е./ 108	108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия, в т.ч.</i>	34	34
Лекции	16	16
Семинары и практические занятия	18	18
<i>Самостоятельная работа, в т.ч.</i>	74	74
Вид текущего контроля	Проектная работа	
<i>Вид промежуточной аттестации</i>	Зачет	

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Классический подход к управлению проектами

«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 2. Гибкий подход к управлению проектами

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 3. 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 4. 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

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы. Вид промежуточной аттестации – *зачет*.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профили: «Управление продуктом», «Менеджмент и управление бизнесом» по очной форме обучения.

Таблица 1

Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					
	Всего	Аудиторная работа				Формы текущего контроля успеваемости
		Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Самостоятельная работа	
Тема 1. Классический подход к управлению проектами	18	8	4	4	10	Опрос, дискуссия
Тема 2. Гибкий подход к управлению проектами	30	14	4	10	16	Опрос, информационные сообщения, деловая игра
Тема 3. Agile практики и Фреймворк Scrum	30	14	4	10	16	Опрос, информационные сообщения, деловая игра
Тема 4. Бережливое производство	30	14	4	10	16	Опрос, информационные сообщения, деловая игра
В целом по дисциплине	108	50	16	34	58	Проектная работа
Итого, %	100	46	32	68	54	

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом» по очно-заочной форме обучения.

Таблица 2

Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					
	Всего	Аудиторная работа				Формы текущего контроля успеваемости
		Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Самостоятельная работа	
Тема 1. Классический подход к управлению проектами	22	8	4	4	14	Опрос, дискуссия

Тема 2. Гибкий подход к управлению проектами	28	8	4	4	20	Опрос, информационные сообщения, деловая игра
Тема 3. Agile практики и Фреймворк Scrum	30	10	4	6	20	Опрос, информационные сообщения, деловая игра
Тема 4. Бережливое производство	28	8	4	4	20	Опрос, информационные сообщения, деловая игра
В целом по дисциплине	108	34	16	18	74	Проектная работа
Итого, %	100	31	47	53	69	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Классический подход к управлению проектами	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. Рекомендуемые источники: Раздел 8 [1-3].	1. Ответы на вопросы по теме лекции. 2. Групповое обсуждение гибкого подхода к управлению проектами, разбор конкретной ситуации. 3. Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата.
Тема 2. Гибкий подход к управлению проектами	1. Концепция жизненного цикла в гибком управлении проектами. 2. Предиктивный, итеративный и итеративно-инкрементный подход, цикл Деминга, SDLS-модель. 3. Жизненные циклы Waterfall, спиральный	1. Ответы на вопросы по теме лекции. 2. Групповое обсуждение гибкого подхода к управлению проектами, разбор конкретной

	цикл. 4. Предпосылки и обстоятельства появления Agile как гибкого подхода к управлению проектами разработки ПО. 5. От чего зависит выбор жизненного цикла проекта? 6. Наиболее распространённые Agile фреймворки. Рекомендуемые источники: Раздел 8 [4-8].	ситуации. 3. Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата.
Тема 3. Agile практики и Фреймворк Scrum	1. Ретроспективы. Подготовка, отбор и пересмотр 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. Рекомендуемые источники: Раздел 8 [4-8].	1. Ответы на вопросы по теме лекции. 2. Групповое обсуждение гибкого подхода к управлению проектами, разбор конкретной ситуации. 3. Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата.
Тема 4. Бережливое производство	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. Рекомендуемые источники: Раздел 8 [4-9].	1. Ответы на вопросы по теме лекции. 2. Групповое обсуждение гибкого подхода к управлению проектами, разбор конкретной ситуации. 3. Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине "Гибкое управление проектами"

6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование темы (раздела) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Классический подход к управлению проектами	Концепция проекта, иерархическая структура работ, календарно-ресурсный план и мероприятия по контролю за ходом программ развития организации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов информационных сообщений; подготовка к контролю знаний.
Тема 2. Гибкий подход к управлению проектами	Предпосылки возникновения Agile, развитие гибких методологий. Шесть сигм, Виды потерь, «Кружки качества», Теория ограничений. Программное обеспечение для построения Канбан-систем	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов информационных сообщений; подготовка к контролю знаний, проектная работа.
Тема 3. Agile практики и Фреймворк Scrum	Руководство Scrum Guide Семейство методологий Crystal, Метод разработки динамических систем (DSDM), Экстремальное программирование (XP)	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов информационных сообщений; подготовка к контролю знаний, проектная работа.
Тема 4. Бережливое производство	Методы стимулирования инновационной активности персонала. Понятие инновационной среды в организации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов информационных сообщений; подготовка к контролю знаний, проектная работа.

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

Примерный перечень тем для проектной работы

1. Проекты в области развития экосистем (банковская сфера, информационные технологии и др.).
2. Проекты развития собственного бизнеса.
3. Проекты в области экологии.

4. Проекты развития городских территорий.
5. Проекты создания информационных платформ (сайт, приложения, платформы, электронная библиотека, прайс-лист и т.д.).
6. Проекты создания новой услуги.
7. Инновационные проекты в различных областях экономики.
8. Разработка стартапов.
9. Проекты реализации маркетинговой, операционной или других стратегии на предприятиях.
10. Проекты модернизации производства.

Примеры практико-ориентированных заданий

Исходные данные:

В программу было преднамеренно внесено (посеяно) S ошибок. Предположим, что в программе перед началом тестирования было K ошибок.

В процессе тестовых прогонов (количество) было выявлено следующее количество ошибок.

<i>№ прогона</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<i>$S = 47$</i>	<i>V</i>	<i>14</i>	<i>9</i>	<i>7</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
<i>$K = 44$</i>	<i>n</i>	<i>9</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>1</i>

Задание:

1. Оценить количество ошибок перед каждым тестовым прогоном.
2. Оценить степень отлаженности программы после последнего прогона.
3. Построить диаграмму зависимости возможного числа ошибок в данной программе от номера тестового прогона.

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)
...						
...						

Задание 2

Разработать не менее 20 users stories для программного продукта по Заданиям кейса.

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

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»

Таблица 5

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКП-2 Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе	Знать: Основные стандарты управления проектами. Уметь: Проводить исследования операционной	Задание 1. <i>В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 21500-2014, жизненный цикл проекта – это...</i> а) Временной интервал с момента, когда проект

м процессного и проектного подходов	процессного и проектного подходов. 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	деятельности организации и совершенствовать ее на основе проектного подходов. Знать: Теоретические основы проектного менеджмента, в том числе гибкие методологии. Уметь: Использовать методы процессного управления проектами и обосновано применять гибкую методологию и отдельные гибкие методы в управлении проектами.	одобрен и начато выделение ресурсов до момента до закрытия проекта б) Временной интервал между началом реализации проекта до момента его закрытия в) Установленная последовательность фаз от начала до завершения проекта г) Набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта д) Последовательные стадии развития проекта с момента начала осознанной работы над его замыслом (идеей) до момента его закрытия. Задание 2. <i>Снижение управляемости из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах характерно для организационной структуры управления.</i> а) функциональной; б) штабной; в) матричной; г) линейно-функциональной.
ПКП-4 Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием бизнеса	1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации. 2. Применяет	Знать: Теоретические основы проектного менеджмента, в том числе гибкие методологии Уметь: Разрабатывать концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и осуществлять мероприятия по контролю за ходом программ развития организации. Знать: Современные модели развития и управления	Задание 1. Определите ключевые характеристики организации, реализующей стратегию организационных изменений, направленных на завоевание лидирующих позиций на основе постоянного совершенствования. <i>Ответ подкрепите примерами.</i> Задание 2. В формате "матрицы ответственности" опишите роли владельца продукта и SCRUM-мастера в организации, занимающейся разработкой и

	современные модели развития и управления организацией.	организацией. Уметь: Разрабатывать проекты (программы) и принимать управленческие решения связанные с развитием бизнеса.	производством электронных музыкальных инструментов. Задание 3. Сформулируйте метрики результативности, направления проекта внедрения Agile в организации, занимающейся разработкой и производством электромеханических игрушек.
--	--	---	--

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом», профиль «Управление продуктом»

Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКП-2 Способность сопровождать и управлять продуктовыми исследованиями и исследованиями новых рынков	1. Проводит исследования по анализу продукта и возможности выхода на новые рынки. 2. Анализирует результаты технологических исследований серии продуктов.	Знать: Методы анализа продукта и возможности выхода на новые рынки. Уметь: Анализировать требования к продукту и возможности его вывода на новые рынки. Знать: Теоретические основы использования гибких методологий при продуктовых исследованиях новых рынков. Уметь: Анализировать результаты технологических исследований серии продуктов. Применять гибкую методологию и отдельные гибкие методы при проведении исследований новых	Задание 1. <i>Исходные данные:</i> Программа тестируется двумя независимыми группами тестировщиков, которые силами групп выявили в программе 40 и 20 ошибок соответственно. При этом оказалось, что 10 ошибок, их нашли обе группы. <i>Задание:</i> Оценить общее количество ошибок в программе до начала тестирования и сделать вывод о необходимости продолжения тестирования или возможности его завершения. Задание 2. Вы – автор идеи нового мобильного приложения. Владелец качественной недвижимости, желающие извлекать доход от сдачи ее в аренду на очень короткий срок (например, от 1 часа до 3 суток. Арендодатели будут передавать в Сеть данные о точном адресе квартиры и фотографии, а потенциальные арендаторы с помощью смартфонов могут

		продуктов.	видеть квартиры в непосредственной близости от себя, размещать заявки на аренду, привязанные к конкретной локации, в реальном времени узнавать о появлении свободных квартир и комнат. <i>Задачи:</i> 1. Сформируйте первичный бэклог продукта с позиции Владельца продукта с учетом мнений стейкхолдеров, состоящий не менее чем из 15 пользовательских историй. 2. Присвойте каждой истории; а) ценность по методу Кано или MoSCoW.
ПКП-4 Способность планирования и организации вывода продукта и его обновлений на рынок, анализа продаж продукта и управления показателями успешности продукта	1. Демонстрирует навыки вывода нового продукта и его обновлений на рынок. 2. Анализирует продажи продукта, метрики привлечения пользователей и использования продукта.	Знать: Методы анализа продукта и возможности выхода на новые рынки, Уметь: Строить бизнес-модели вывода нового продукта на рынок. Знать: Теоретические основы методов продажи продукта, а также основы разработки метрик привлечения пользователей и использования продукта. Уметь: Анализировать продажи продукта, метрики привлечения пользователей и использования продукта.	Задание 1. Определите ключевые характеристики организации, реализующей стратегию организационных изменений, направленных на завоевание лидирующих позиций на основе постоянного совершенствования. <i>Ответ подкрепите примерами.</i> Задание 2. В формате "матрицы ответственности" опишите роли владельца продукта и SCRUM-мастера в организации, занимающейся разработкой и производством электронных музыкальных инструментов. Задание 3. Сформулируйте метрики результативности, направления проекта внедрения Agile в организации, занимающейся разработкой и производством электромеханических игрушек.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Основные отличия каскадной, итеративной (спиральной) и гибкой процессных моделей.
2. Роли владельца продукта и scrum-мастера в SCRUM в сравнении с ролями менеджера проекта и заказчика в классическом PM.
3. Параметры пользовательских историй (User Story).
- 4.Arteфакты процесса SCRUM.

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

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

Основная литература

1. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, А.М. Лялин [и др.]; под ред. проф. М.Л. Разу. — 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2022. — 755 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/943151> (дата обращения: 15.02.2023). — Текст : электронный.

2. Зуб, А.Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087> (дата обращения: 10.01.2023). — Текст : электронный.

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, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 11.01.2023). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие по спец. "Менеджмент организации" / М.В. Романова. - Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1860010> (дата обращения: 13.01.2023). - Текст: электронный.

5. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: Инфра-М, 2011, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153780> (дата обращения: 26.01.2023). - Текст: электронный.

6. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС

ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953>
(дата обращения: 13.01.2023). – Текст : электронный.

7. Черняк, В.З., Принципы управления проектами : монография / В.З. Черняк. — Москва : Русайнс, 2021. — 213 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/939926> (дата обращения: 07.02.2023). — Текст : электронный.

8. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие для студентов вузов / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. - Москва: Кнорус, 2013, 2016. - 284 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/930485> (дата обращения: 10.01.2023). — Текст : электронный.

9. Перечень 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.znanium.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. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению проектной работы

Проектная работа предназначена для закрепления, углубления и систематизации практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Гибкое управление проектами». Эта деятельность, позволит проявить себя индивидуально (в исключительных случаях в группе), даёт возможность студентам попробовать свои силы, реализовать свои идеи и задумки, принести пользу или финансовую выгоду. Студент формулирует с помощью преподавателя интересующую его проблему, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы (носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих открывателей).

В ходе реализации проектной работы студент самостоятельно и на занятиях отрабатывает различные формы документов из которых складываются иницирующая и планирующая часть проекта. Формы для заполнения разрабатываются преподавателем и выдаются студентам перед началом проектной работы. Все аналитические задачи, решаемые в ходе инициации и планирования проекта должны включать самостоятельно проведенный анализ рассматриваемых разделов с использованием концепций и аналитического инструментария, которым владеет студент и показывать готовность студента решать данные задачи на практике.

Проект разрабатывается студентом самостоятельно и по мере разработки по элементам представляется ведущему преподавателю.

Итогом проекта становится обоснование и планирующая часть проекта, который в случае реализации принесёт практическую пользу студенту или организации, заказавшей проект. Защита представленных в проекте материалов производится на семинарском занятии перед группой и преподавателем в виде публичного доклада в котором отражаются основные элементы проекта и концентрируется внимание на методике разработки проекта, на соблюдении

последовательности разработки и её полноте. Баллы за проект входят в 40 баллов, которые студент получает за текущую работу над дисциплиной.

Методические рекомендации по подготовительной самостоятельной работе к решению кейса

Case-studies – учебные ситуации, специально разрабатываемые на основе фактического материала с целью последующего разбора на учебных занятиях. В ходе разбора ситуаций студенты учатся действовать в «команде», проводить анализ и принимать управленческие решения.

Case - пример, взятый из реального бизнеса, представляет собой не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию.

Основная функция метода case-study - учить студентов решать сложные неструктурированные проблемы, которые невозможно решить аналитическим способом.

Кейс активизирует студентов, развивает аналитические и коммуникативные способности, оставляя обучаемых один на один с реальными ситуациями и может содержать видео-, аудиоматериалы, материалы на электронных носителях или любые другие.

Рекомендации для студентов по предварительной работе с кейсом:

- в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;
- войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, необходимые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи;
- выбрать метод исследования.

Обсуждение мини-кейсов может происходить непосредственно на занятиях. В этом случае необходимо, чтобы теоретический материал, на котором базируется кейс, был бы заблаговременно прочитан и проработан студентами, т.е. при решении кейсов данного вида студент должен изучить тот теоретический материал, который был представлен преподавателем на

лекционном занятии и рекомендован к самостоятельному изучению в рамках подготовки к семинарскому занятию, проводимому в форме case-study.

Этапы работы студента по предварительной подготовке к решению кейса:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Прикиньте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Общее правило работы с кейсами - нельзя использовать информацию, которая находится «за рамками». Например, если студент прочитал в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено, поскольку менеджер, принимающий решение, а моделируется ситуация, когда студент находится на его месте, обладает только той информацией, которая представлена в задании.

На семинарском занятии преподавателем организуется обсуждение кейса, которое предполагает постановку перед студентами вопросов, включение их в дискуссию. Вопросы обычно подготавливают заранее и предлагают студентам вместе с текстом кейса.

Презентация результатов работы над кейсом может быть групповой или индивидуальной, письменной или устной. В любом случае, студент должен понимать, что оценивать результаты его работы будут по многим критериям, которые необходимо учитывать при подготовке и в самом процессе решения кейса.

Оценка работы над кейсом дается за содержательную активность в дискуссии или публичной (устной) презентации. Анализ кейса, данный

студентом при непубличной (письменной) презентации считается удовлетворительным, если:

- сформулировано и проанализировано большинство проблем;
- на основе предложенной информации сделаны самостоятельные выводы;
- использованные инструменты и техники адекватны поставленной задаче;
- подготовленные документы отвечают поставленным требованиям как по форме, так и по содержанию;
- сделанные выводы согласуются с приведенными аргументами.

Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

В ходе подготовки к семинарским занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна.

Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;

- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда бывают отражены в учебной литературе;

- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;

- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;

- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Методические рекомендации по подготовке к зачету

Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче зачета. Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.
3. Составьте план ответа на каждый вопрос.
4. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

- не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.