

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

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

СОГЛАСОВАНО
ООО «Каэтана»»



УТВЕРЖДАЮ



В.А. Поляков

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 – Менеджмент,
образовательная программа «Управление бизнесом»,
профиль «Менеджмент и управление бизнесом»,
образовательная программа «Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 13 июня 2023 г. № 2)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 6 июня 2023 г. № 13)*

Тула 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	3
4 Объем 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	4
5.1 Содержание дисциплины.....	4
5.2 Учебно-тематический план	5
5.3 Содержание семинаров, практических занятий	6
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	10
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	11
7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	15
7.2 Другие материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	18
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	18
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	19
10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	19
11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	21
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	21
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	21
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	21
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	21

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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-1	Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения	1. Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.	Знать структуру и содержание методов планирования, организации и контроля командной работы. Уметь вести деловые переговоры и реагировать на изменения.
		2. Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.	Знать методики и алгоритм переговорных технологий. Уметь проводить отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций в современных условиях.

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Гибкое управление проектами» входит в профиль и цикл профиля (элективный), часть формируемую участниками образовательных отношений.

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

Таблица 2.1 - Профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

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

Таблица 2.2 - Программа «Финансовый менеджмент»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108 час	108 час
Контактная работа - Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	18	18
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля	Проектная ра- бота	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	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. Введение в дисциплину

«Классический» и 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. Модель Кеневин и принципы выбора подхода к управлению проектом. «Карта» фреймворков и практик Agile. (Семейство методологий Crystal, Метод разработки динамических систем (DSDM), Экстремально программирование (XP) и другие)

Тема 2. Бережливое производство (Lean)

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.

Тема 3. Agile практики

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).

Тема 4. Метод Канбан

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.

Тема 5. Фреймворк Scrum

Руководство Scrum Guide. Сфера применения Scrum. Роли членов Scrum-команды: Scrum-мастер, владелец продукта.Arteфакты Scrum, бэклог продукта, бэклог спринта. Спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. Критерии готовности продукта. Пользовательские истории. Дорожная карта внедрения Scrum. Особенности Scrum в распределенных командах.

Тема 6. Agile-команда

Роль менеджера в гибкой команде. Факторы, определяющие успех и провал Agile - команд. Роли в Agile командах: кросс-функциональный член команды, владелец продукта, фасилитатор. Структуры Agile команд. Устав команды. Мотивация членов команды. Организация рабочего пространства Agile команды. Преодоление сопротивления в организации.

Тема 7. Внедрение Agile в организации

Проблемы работы по Agile и способы их преодоления. Метрики в Agile проектах. Организационные структуры. Agile Suitability Model. Управление изменениями в организации. Agile проекты и организационная культура. Трансформация организации. Роль офиса управления проектами. Введение стандартов. Обучение. Развитие персонала. Вовлечение стейкхолдеров. Управление закупками в Agile.

Тема 8. Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции

Российские и зарубежные кейсы применения гибкого подхода. Предпосылки для внедрения Agile. Эффективность применения Agile, причины провалов Agile- проектов, границы применимости. Распространённые техники и инструменты. Тенденции. Исследования. Сертификации. Критика Agile.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3.1 - Профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практи- ческие занятия	Занятия в интерак- тивных формах ¹		
1.	Тема 1. Введение в дисциплину	13	6	2	4	4	7	Опрос, презента- ции докладов
2.	Тема 2. Бережливое производ- ство (Lean)	13	6	2	4	4	7	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов.
3.	Тема 3. Agile практики	13	6	2	4	4	7	Опрос, тестиро- вание
4.	Тема 4. Метод Канбан	15	7	2	5	5	8	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов. Срезовая работа.
5.	Тема 5. Фреймворк Scrum	13	6	2	4	4	7	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов
6.	Тема 6. Agile-команда	13	6	2	4	4	7	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов.
7.	Тема 7. Внедрение Agile в ор- ганизации	13	6	2	4	4	7	Опрос, тестиро- вание
8.	Тема 8. Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции	15	7	2	5	5	8	Опрос, тестиро- вание, презента-

¹ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

								ции докладов. Срезовая работа.
	В целом по дисциплине	108	50	16	34	34	58	Согласно учебному плану: проектная работа

Таблица 3.1 - Профиль «Финансовый менеджмент»

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практи- ческие занятия	Занятия в интерак- тивных формах ²		
1.	Тема 1. Введение в дисциплину	13	4	2	2	2	9	Опрос, презента- ции докладов
2.	Тема 2. Бережливое производ- ство (Lean)	13	4	2	2	2	9	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов.
3.	Тема 3. Agile практики	13	4	2	2	2	9	Опрос, тестиро- вание
4.	Тема 4. Метод Канбан	13	4	2	2	2	10	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов. Срезовая работа.
5.	Тема 5. Фреймворк Scrum	13	4	2	2	2	9	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов
6.	Тема 6. Agile-команда	13	4	2	2	2	9	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов.
7.	Тема 7. Внедрение Agile в орга- низации	13	4	2	2	2	9	Опрос, тестиро- вание
8.	Тема 8. Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции	16	6	2	4	4	10	Опрос, тестиро- вание, презента- ции докладов. Срезовая работа.
	В целом по дисциплине	108	34	16	18	18	74	Согласно учеб- ному плану: про- ектная работа

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
--	---	--------------------------

² Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

	(указывается раздел и порядковый номер источника)	
Тема 1. Введение в дисциплину	Какие стандарты в области проектного менеджмента вы знаете? Чем «классический» подход отличается от гибкого? Концепция жизненного цикла проекта. Предиктивный, итеративный и итеративно-инкрементный подход, цикл Деминга, SDLS-модель. Жизненные циклы Waterfall, спиральный цикл. Предпосылки и обстоятельства появления Agile как гибкого подхода к управлению проектами разработки ПО. Что такое континуум жизненных циклов? От чего зависит выбор жизненного цикла проекта? Наиболее распространённые Agile фреймворки. <i>Рекомендуемые источники.</i> Раздел 8 [3,4]	Ответы на вопросы по теме лекции. Групповое обсуждение традиционного и гибкого подхода к управлению проектами, разбор конкретной ситуации. Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата.
Тема 2. Бережливое производство (Lean)	Что такое цикл PDSA? Ценности и принципы бережливого производства. Кайдзен. Система 5S. Метод 5W и 1H. Традиционный канбан. Концепция «Точно вовремя». <i>Рекомендуемые источники.</i> Раздел 8 [3,4]	Ответы на вопросы по теме лекции. Разбор конкретных ситуаций. Групповое обсуждение возможностей применения Кайдзен с учетом российской специфики Идентификация потерь в результате разбора конкретных кейсов. Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата Создание эффективного продукта по принципам LEAN Групповое обсуждение возможностей применения Кайдзен и LEAN с учетом российской специфики Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата
Тема 3. Agile практики	Ретроспективы. Подготовка, отбор и пересмотр бэклога. Ежедневные стендапы. Демонстрации/обзоры. Планирование для итеративного	Интерактив. Применение модели Кеневин

	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).. <i>Рекомендуемые источники.</i> Раздел 8 [3,4]	
Тема 4. Метод Канбан	История метода. Принципы Канбан. Приоритизация в Канбан. Канбан-доски. Капап-карточки. Метрики в Канбан. Мотивация команды в системе Канбан. Кейсы применения Канбан в России. Канбан в производстве и непроизводственной сфере Виды Канбан <i>Рекомендуемые источники.</i> Раздел 8 [1,2]	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.
Тема 5. Фреймворк Scrum	Руководство Scrum Guide. Сфера применения Scrum. Роли членов Scrum- команды. Ценности SCRUM, Артефакты Scrum, бэклог продукта, бэклог спринта. Спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. Критерии готовности продукта. Приоритезация задач. Роли владельца продукта, фасилитатора, кросс-функционального специалиста и менеджера проекта. Диаграмма сгорания задач, скорость команды, совещания в SCRUM <i>Рекомендуемые источники.</i> Раздел 8 [3,41]	Интерактивная игра «SCRUM-разработка нового продукта». Пользовательские истории, Бэклог продукта, бэклоги спринтов, «покер планирования» Обсуждение «ценностей SCRUM» Особенности Scrum и Agile в распределенных командах.

Тема 6. Agile-команда	Какие требования предъявляются к команде проекта, использующей Agile? Как оценить готовность команды к работе с гибким подходом. Как выстроить процесс перехода команды к использованию Agile. Что такое концепция Servant Leadership. Опишите роли в Agile команде. Как поддерживать и оценивать эффективность и продуктивность команды? Опишите особенности работы распределённых команд. Как организовать рабочее пространство Agile команды? <i>Рекомендуемые источники.</i> Раздел 8 [3,4]	Интерактивная игра «SCRUM-разработка». Роли в SCRUM-команде совещания в SCRUM-команде.
Тема 7. Внедрение Agile в организации	Основные риски, связанные с проведением изменений. Проблемы функционирования Изменение управленческой парадигмы. Потенциал изменений. Системность в обеспечении ресурсами: Модель изменений К. Левина. Подходы к управлению изменениями по К. Тюрли: директивный, переговорный, завоевание «сердец и умов» (нормативный подход), аналитический, основанный на действии. Модель «кривой перемен» Дж. Дака. Какие типы организационных культур вы знаете? Методы управления изменениями в организации. Как оценить «гибкость» организации? Методы преодоления организационного сопротивления. Сущность и оргструктуры Agile Suitability Model. Офис управления проектами: назначение, виды, роль в трансформации компании. Введение стандартов. Обучение. Развитие персонала. Вовлечение стейкхолдеров. Команда поддержки Agile. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8 [3,4]	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Кейс «Agile Suitability Model». Презентации российских и зарубежных кейсов. Интерактив - проведение дискуссии по изученным кейсам.
Тема 8. Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции	Российские и зарубежные кейсы применения гибкого подхода. Предпосылки для внедрения Agile. Эффективность применения Agile, причины провалов Agile-проектов, границы применимости. Распространённые техники и инструменты. Тенденции. Исследования. Сертификации. Критика Agile. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8 [3,4]	Интерактив: обсуждение условий эффективности Agile

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Введение в дисциплину	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	Предпосылки возникновения Agile, развитие гибких методологий
Тема 2. Бережливое производство (Lean)	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	Шесть сигм, Виды потерь, «Кружки качества», Теория ограничений.
Тема 3. Agile практики	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	Модель Кеневин
Тема 4. Метод Канбан	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	Программное обеспечение для построения Канбан-систем
Тема 5. Фреймворк Scrum	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	Руководство Scrum Guide Семейство методологий Crystal, Метод разработки динамических систем (DSDM), Экстремальное программирование (XP)
Тема 6. Agile-команда	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	Мотивация членов команды. Методы стимулирования инновационной активности персонала. Понятие инновационной среды в организации
Тема 7. Внедрение Agile в организации	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	Когда компании необходимо масштабирование Agile? Какие факторы важно учесть перед тем, как начинать процесс масштабирования? Особенности Scaled Agile Framework. Внедрение Enterprise Scrum. Уровни Disciplined Agile.

		Критерии успеха при масштабировании. Роль проектного офиса в масштабировании. Методики разработки регламентов и стандартов при масштабировании Agile.
Тема 8. Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний	В каких отраслях, на ваш взгляд, больше предпосылок для внедрения гибкого подхода к управлению проектами? Какие практики гибкого управления проектами наиболее широко используются? Какие методологии гибкого управления проектами наиболее распространены в России? Оцените перспективы развития Agile. В чём недостатки гибкого подхода? Какие руководства в сфере применения гибкого подхода вам известны? Какие Agile сертификации наиболее востребованы? Какие масштабные исследования гибких методов вы знаете?

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Перечень тем написания проектной работы

1. Современный опыт применения Agile (на примере конкретных организаций/проектов)
2. Современный опыт применения Agile-методов в государственном и муниципальном управлении РФ
3. Практика внедрения Кайдзен в конкретной российской организации
4. Проблемы перехода к гибким методам УП на примере конкретной организации
5. Мировой и российский рынок услуг организаций, профессионально занимающихся управлением проектами.
6. Аналитический обзор современного опыта внедрения Agile в российских организациях
7. Метод Канбан: происхождение, сущность, эволюция, области и эффективность применения.
8. Условия и границы эффективного применения гибких методов: виды деятельности, виды проектов, виды продуктов.
9. Преимущества и недостатки гибкого подхода к управлению проектами

10. История Кайдзен. Принципы Кайдзен и их эволюция в непроизводственной сфере
11. Совместное применение традиционного и гибкого управления проектами в организации
12. Внедрение и масштабирование Agile в организации
13. Проблема управления качеством при гибком подходе к управлению проектами
14. Проблемы и лучшие практики гибкого управления проектами в распределённых командах
15. Особенности создания, развития и управления командой при использовании гибких практик
16. Бизнес-метрики в Agile
17. Разработать сценарий и Методические указания по проведению деловой игры «Потери в Кайдзен»
18. Проект внедрения в организации системы стимулирования инновационной активности
19. Организация процессов генерации инновационных идей в российской производственной компании (потребительские товары)
20. Проект внедрения Agile в конкретной компании
21. Проект внедрения Канбан в бизнес-процессы конкретной компании
22. Экспертные методы в УП
23. Цикл обратной связи в Agile-проектах
24. Сущность и значение ролей в Scrum-команде
25. Сущность и значения артефактов в Scrum
26. Оценка состояния внедрения/возможности внедрения Agile в конкретной организации с помощью Agile Suitability Model
27. Приоритезации требований. Метод MoSCoW
28. Приоритизация требований. Метод Кано
29. Приоритезации требований к продукту по критериям ценности и технологического риска
30. Принципы Кайдзен. Виды потерь в Кайдзен. Примеры потерь. Построение причинно-следственной диаграммы. Борьба с потерями
31. Метод Канбан
32. Компетенции РМ согласно IPMA. Способы визуализации, карты компетенций
33. Метод сбора и приоритезации требований к продукту Validated Learning - «подтвержденное обучение».
34. Метод мозгового штурма
35. Метод синектики
36. Метод фокальных объектов и гирлянд ассоциаций
37. Метод морфологического анализа
38. Бэклоги проекта и продукта. Приоритезация требований. Покер планирования в SCRUM
39. Разработать Методические указания по организации совещаний в SCRUM.
40. Разработать деловую игру «Разработка продукта по Scrum»
41. Разработать деловую игру «Метод Канбан на практике»
42. Разработать индивидуальную программу обучения по дисциплине «Гибкое управление проектами»
43. Методы стимулирования инновационной активности персонала: лучшие мировые практики

Примеры тестовых заданий

Тест 1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- a) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- b) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- c) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания

Тест 2. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

- a) Объединение людей и оборудования происходит через проекты
- b) Командная работа и чувство сопричастности
- c) Сокращение линий коммуникации

Тест 3. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

- a) Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- b) Составление перечня недоработок и отклонений
- c) Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов

Тест - 4. Метод освоенного объема дает возможность:

- a) Освоить минимальный бюджет проекта
- b) Выявить, отстаёт или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета
- c) Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

Тест 5. Методология Customer Development гласит:

- a) Чтобы сделать продукт лучше – скопируй его у конкурентов
- b) Каждый продукт создается под потребность отдельного заказчика, только так мы можем дать ценность
- c) Слушай рынок, тестируй гипотезы и боли и только после этого начинай разработку
- d) Выпускай на рынок широкую линейку продуктов, чтобы охватить массовую целевую аудиторию

Тест 6. К вам обратился заказчик с запросом: «Я хочу, чтобы вы разработали мне мобильное приложение, которое понравится моим клиентам». Какие вопросы помогут нам выявить боль в диалоге с заказчиком?

- a) Почему вы считаете, что мобильное приложение важно для ваших клиентов?
- b) Зачем вам потребовалась разработка приложения?
- c) Для каких платформ будем разрабатывать приложение?
- d) С каким потоком посетителей должно справляться приложение?

Тест 7. Определите понятие управление проектами:

- a) это область управления, охватывающая те сферы деятельности компании, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях, касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата;
- b) это применение знаний, навыков, инструментов и методов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований;
- c) это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов

Тест 8. Управление проектами характеризуется:

- a) отсутствием четких ограничений по времени и ресурсам
- b) наличием заказчика, которому важен конкретный результат проекта
- c) разнообразием видов деятельности, сопряженных с риском

- d) монотонным характером детальности
- e) наличием команды, состоящей как из персонала организации, так и из внешних исполнителей

Тест 9. Цель проекта – это:

- a) а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;
- b) б) направления и основные принципы осуществления проекта
- c) в) получение прибыли
- d) г) причина существования проекта

Тест 10. Укажите основные характеристики проекта:

- a) а) временность
- b) б) уникальность результата
- c) в) последовательная разработка
- d) г) постоянство состава команды проекта

Примеры практико-ориентированных заданий

Задание 1. Проект – запуск завода по производству натуральных соков. Первоначальные проектные инвестиции – 810000 руб. Проектная производственная мощность – 2500 л в месяц. Себестоимость 1 л сока составляет 60 руб. Розничная цена – себестоимость + 30 % Определите срок окупаемости проекта (без учета налогов).

Задание 2. Необходимо определить сумму процентов, которую заплатит банку организация за пользование кредитом на финансирование проекта. Кредит предоставлен по ставке 12 % годовых (простая процентная ставка, метод начисления процентов точный). График досрочного погашения кредита приведен в таблице.

Дата	Сумма кредита, руб.	Сумма погашения, руб.
15.08.2021	15 000 000	
01.09.2021		3 200 000
14.09.2021		2 600 000
31.12.2021		9 200 000

Задание 3. Проект – открытие салона цветов. Основной вид деятельности – продажа и составление букетов, флористика. Единовременные инвестиции составляют 675000 руб. Ежегодные затраты составляют:

- аренда площадей – 23000 руб. в месяц;
- инвестиции в основную деятельность и развитие – 20 % от суммы первоначальных инвестиций.

Срок окупаемости проекта – 1 год.

Определите величину минимальной ежемесячной выручки, необходимой для окупаемости проекта в заданные сроки (без учета налогов и иных платежей).

Задание 4. По данным ГИБДД в 2019 году в Москве количество зарегистрированных машин приблизительно 7,2 миллиона 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 810% 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.

Справедливости ради, можно сказать, что Москва не входит в десятку городов мира с

самой загруженной дорожной системой.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

Таблица 6 – Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Выполнение и защита проектной работы	10	10
2	Аудиторная контрольная/срезовая работа	5	10
3	Тестирование/блиц опросы	0,4	4
4	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	0,5	6
Интерактивные формы проведения занятий			
5	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
6	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
7	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине представлен в разделе 2 рабочей программы.

7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Компетенция	Типовые задания
ПКП-1. Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения.	1. Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы. Задание 1. Какую роль цепочка ценности играет в формировании конкурентного преимущества производственной системы. Задание 2 Снижение управляемости из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах характерно для организационной структуры управления. а) функциональной; б) штабной; в) матричной; г) линейно-функциональной. Задание 3 Вы - автор идеи нового мобильного приложения. Владельцы 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 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. Задача: 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; б) уровень риска (Validated Learning) Задание 4. Проект – приложение для мобильных телефонов «Навигатор по университету». Потенциальная целевая группа потребителей – студенты, преимущественно первокурсники, преподаватели. Первоначальные инвестиции в разработку проекта – 580000 руб. Ежемесячные затраты на техподдержку и обслуживание – 28000 руб. Планируемая цена приложения – 130 руб. Объем продаж в первый месяц – 350 ед. Определите, сможет ли окупиться проект, если прирост продаж составит в среднем 10 % в квартал. Рассчитайте общий объем выручки и прирост выручки нарастающим итогом. Когда наступит окупаемость проекта? 2. Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций. Тест 1. Риск при осуществлении проекта: а) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления б) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления в) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления Тест 2. Особенность социальных проектов: а) количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена б) целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы в) сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации г) основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей Задание 1. Постройте дерево решений для следующей ситуации. Организация собирается ввести новую производственную линию. При ее вводе необходимо решить, делать капитальную реконструкцию или текущую реконструкцию существующего цеха. При благоприятном рынке капитальная реконструкция будет приносить чистую прибыль 100 000 усл. ед. Если рынок неблагоприятный, то чистые потери составят 90 000 усл. ед. Текущая реконст-
--	---

	ручка при благоприятном рынке дает результат в 40 000 усл. ед., потери составят при неблагоприятном рынке 20 000 усл. ед. Каждое событие имеет шанс 50 %. Задание 2. Постройте дерево целей для организации, перед которой стоят следующие задачи: – оптимизация собственного и заемного капитала; – развитие системы логистики; – сокращение дебиторской задолженности; – повышение финансовой устойчивости; – повышение оборачиваемости готовой продукции; – переход от краткосрочного к долгосрочному кредитованию; – оптимизация запасов готовой продукции. Задание 3. Проект – приложение для мобильных телефонов «Навигатор по университету». Потенциальная целевая группа потребителей – студенты, преимущественно первокурсники, преподаватели. Первоначальные инвестиции в разработку проекта – 580000 руб. Ежемесячные затраты на техподдержку и обслуживание – 28000 руб. Планируемая цена приложения – 130 руб. Объем продаж в первый месяц – 350 ед. Определите, сможет ли окупиться проект, если прирост продаж составит в среднем 10 % в квартал. Рассчитайте общий объем выручки и прирост выручки нарастающим итогом. Когда наступит окупаемость проекта?
--	---

Примерный перечень контрольных 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. Lean Startup: концепция минимального жизнеспособного продукта (MVP) и ее влияние на качество продукта
7. Как осуществляются изменения содержания проектов при применении Lean Portfolio Management?
8. Определите ключевые характеристики организации, реализующей стратегию организационных изменений, направленных на завоевание лидирующих позиций на основе постоянного совершенствования. Ответ подкрепите примерами.
9. Методы сбор требований
10. Приоритезации требований к продукту по критериям Moscow и Кано. Сравнительный анализ методов
11. Приоритезации требований к продукту по критериям ценности и технологического риска
12. Метод сбора и приоритезации требований к продукту Validated Learning - «подтвержденное обучение».
13. Системы 5 «Почему», 5W1H
14. Принципы Кайдзен, их содержание. Два уровня кайдзен, два подхода к улучшениям. Эволюция Кайдзен, приложения в производственной сфере

15. Метод Канбан: происхождение, сущность, эволюция, области и эффективность применения.
16. Сущность и значение ролей в Scrum-команде
17. Сущность и значения артефактов в Scrum
18. Бизнес-метрики в Agile
19. Виды потерь в Кайдзен и Lean
20. Итерационно-инкрементальный подход: предпосылки, сущность, область применения
21. Условия и границы эффективного применения гибких методов: виды деятельности, виды проектов, виды продуктов.
22. Основные принципы интегрированной концепции Lean Six Sigma в рамках методики решения проблем DMAIC. (D-определяй, M-измеряй, A- анализируй, I-улучшай, C-управляй).
23. Организация рабочего места по методике 5S
24. Сигма как необходимое условие внедрения синхронизированного производства.

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

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

Нормативно-правовые акты:

1. ГОСТ Р 54869 - 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
2. ГОСТ Р 54871 - 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».
3. ГОСТ Р 54870 - 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».
4. ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014 «Руководство по проектному менеджменту»
5. Международный стандарт ISO 21504: Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management», 2015.

Основная литература

1. Чекмарев А. В. Управление ИТ-проектами и процессами [Электронный ресурс]: учебник. М.: Юрайт, 2020. 228 с. <https://urait.ru/bcode/455189>
2. Кон М. Agile. Оценка и планирование проектов [Электронный ресурс]: Практическое руководство. М.:Альпина Паблишер, 2018. 418 с. ISBN 978-5-9614-6947-9. <https://znanium.com/catalog/product/1003486>
3. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами [Электронный ресурс]: практическое руководство. М.:Альпина Паблишер, 2018. 534 с. ISBN 978-5-9614-6361-3. <https://znanium.com/catalog/product/1003506>

Дополнительная литература

4. Светлов Н. М., Светлова Г.Н. Информационные технологии управления проектами [Электронный ресурс]: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2020. 232 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/1044525>
5. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник / под ред. Н.М. Фили-

моновой. М.: ИНФРА-М, 2019. 349 с. <https://new.znaniy.com/catalog/product/997138>

6. Проектирование информационных систем [Электронный ресурс]: учебник и практикум / под ред. Д. В. Чистова. М.: Юрайт, 2020. 258 с. <https://urait.ru/bcode/450339>

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

1. <http://www.finbook.biz> Сайт «Электронная Библиотека книг по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам».
2. <http://www.marketing.spb.ru> «Библиотека маркетолога» на сайте «Энциклопедия маркетинга». Разделы: Маркетинг, Менеджмент; Маркетинговый анализ.
3. www.rbc.ru информационное агентство РБК.ру
4. www.emeraldinsight.com электронная база научной периодики Emerald
5. Официальный сайт Федеральной государственной службы статистики РФ <http://www.gks.ru>
6. Торгово-промышленная палата РФ - <http://www.tpprf.ru>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Гибкое управление проектами» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

При реализации дисциплины используются следующие *интерактивные* формы проведения занятий:

- научная дискуссия;
- кейс-метод;
- подготовка научных докладов/презентаций.

Методические указания по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа заключается:

- в самостоятельной подготовке студента к лекции – чтение конспекта предыдущей лекции и выполненных на предыдущих практических занятиях, что помогает лучше усвоить материал новых занятий, опираясь на предшествующие знания. В начале практического занятия (иногда лекции) проводится устный или письменный экспресс-опрос студентов по содержанию предыдущего занятия;
- в подготовке к практическим занятиям по основным и дополнительным источникам литературы;
- в выполнении домашних заданий;
- в самостоятельном изучении отдельных тем или вопросов по учебникам, учебным пособиям и другим источникам;
- в выполнении контрольных мероприятий по дисциплине;
- в подготовке контрольной работы.

Методические рекомендации для подготовки проектной работы.

Цель написания проектной работы – провести исследование выбранной проблемы, продемонстрировав творческий подход, умение выявлять и формулировать проблемы, предлагать пути их решения. Работа призвана определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Проектная работа представляет собой особую форму организации деятельности обучающихся (учебное исследование или учебный проект). Проект выполняется обучающимися самостоятельно под руководством преподавателя по выбранной теме в рамках

одного или нескольких изучаемых общеобразовательных учебных дисциплин.

Проектная работа должна быть представлена в виде заверченного учебного исследования или разработанного проекта: информационного, творческого, социального, прикладного, конструкторского.

Результаты выполнения проектной работы должны отражать:

- сформированность навыков коммуникативной, учебно-исследовательской деятельности, критического мышления;
- способность к инновационной, аналитической, творческой, интеллектуальной деятельности;
- сформированность навыков проектной деятельности, а также самостоятельного приобретения знаний и способов действий при решении различных задач, используя знания одного или нескольких учебных дисциплин или предметных областей;
- способность постановки цели и формулирования гипотезы исследования, планирования работы, отбора и интерпретации необходимой информации, структурирования аргументации результатов исследования на основе собранных данных, презентации результатов.

Требования к содержанию и структуре проектной работы:

Титульный лист

Содержание

Введение

Основная часть

Заключение.

Список использованных источников информации.

Приложение.

При написании работы целесообразно придерживаться следующего содержания каждой из её частей.

Введение

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы работы, четко определяется цель и формируются конкретные основные задачи, отражается степень изученности в литературе исследуемых вопросов, указываются объект и предмет исследования. Перечисляются использованные основные материалы, приемы и методы исследования, в том числе экономико-математические методы, дается краткая характеристика работы. По объему введение в работе не превышает 1-2 страницы.

Основная часть

Основная часть работы включает 1-2 главы, подразделяемые на параграфы, последовательно и логично раскрывающие содержание исследования. Объем 8-10 страниц. Основная часть отражает теоретическое обоснование и состояние изучаемой проблемы. Вопросы теории излагают во взаимосвязи и для обоснования дальнейшего исследования проблемы в практической части работы.

Практическая часть носит аналитический и прикладной характер. В них излагается фактическое состояние изучаемой проблемы.

Заключение

В заключении обобщаются теоретические и практические выводы и предложения, которые были соответственно сделаны и внесены в результате проведенного исследования. Они должны быть краткими и четкими, дающими полное представление о содержании, значимости, обоснованности и эффективности разработок. Объем 1 страница.

Заключение содержит выводы, конкретные предложения и рекомендации по исследуемым вопросам. Выводы являются конкретизацией основных положений работы. Здесь не следует помещать новые положения или развивать не вытекающие из содержания работы идеи.

Текст выполненной работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.32-2017.

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 Internet Security.

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платформы финансового университета. - <http://org.fa.ru/>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Указанные средства не используются

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

Образовательный процесс по учебной дисциплине осуществляется в учебных аудиториях для проведения учебных занятий. При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения учебных занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: мультимедиа-проектором, экраном настенным или доской интерактивной с встроенной акустической системой для воспроизведения аудио файла, персональным (-ными) компьютером (-рами) с доступом к Internet-ресурсам и электронно-образовательной среде Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения в сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронно-образовательную среду Финансового университета