

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ЗАО «Железобетон»



« 17 » 02 2025 г.

В.В. Русалович

Директор

Ярославского филиала

Финуниверситета



« 18 » 02 2025 г.

В.А. Кваша

Автор: Колесов Р.В.

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки

38.03.02 «Менеджмент»,

профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»

(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 26 от 17.06.2025)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 10 от 10.06.2025)*

Ярославль 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения.	4
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 (в семестре, в сессию)	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	6
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	9
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	9
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	19
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	20
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	25
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	26

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

Дисциплина Б.1.2.2.2.1.2. «Гибкое управление проектами».

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения.

Дисциплина «Гибкое управление проектами» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компании 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: исследования операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов Уметь: проводить исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов Знать: проекты на основе классических и гибких методологий Уметь: управлять проектами на основе классических и гибких методологий
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 современные модели развития и управления организацией.	Знать: концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации. Уметь: разрабатывать концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации Знать: современные модели развития и управления организацией Уметь: применять современные модели развития и управления организацией

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Гибкое управление проектами» является дисциплиной Модуля 1 «Управление проектами» (по выбору) цикла профиля (элективного, 6 семестр) образовательной программы «Менеджмент и управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (очная форма обучения).

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 5 в (часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	3/108
Контактная работа – Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	58	58
Вид текущего контроля	Проектная работа	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.

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.

Тема 5. 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 6. 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 7. 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 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Трудоемкость, в часах			Формы текущего
		Всего	Аудиторная работа	Само-	

	дисциплины		Об- щая	Лекции	Семи- нары и практи- ческие занятия	Занятия в интерактив- ных формах	стоя- тельная работа	контроля успевае- мости
1	Тема 1. Введение в дисциплину	12	6	2	4	4	6	Дискус- сия по теме, ре- шение практико- ориенти- рованных заданий, доклады – презен- тации
2	Тема 2. Бережли- вое производство (Lean)	16	6	2	4	4	10	Дискус- сия по теме, ре- шение практико- ориенти- рованных заданий, доклады – презен- тации
3	Тема 3. Agile практики	16	8	2	6	6	8	Дискус- сия по теме, ре- шение практико- ориенти- рованных заданий, доклады – презен- тации
4	Тема 4. Метод Канбан	16	6	2	4	4	10	Дискус- сия по теме, ре- шение практико- ориенти- рованных заданий, доклады – презен- тации
5	Тема 5. Agile- команда	16	6	2	4	4	10	Дискус- сия по теме, ре- шение практико- ориенти- рованных заданий,

								доклады – презентации
6	Тема 6. Внедрение Agile в организации	16	10	4	6	4	6	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации
7	Тема 7. Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции	16	8	2	6	4	8	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации, выполнение и защита проектной работы
В целом по дисциплине		108	50	16	34	30	58	
Итого, в %		100	100	32	78	60	58	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

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. Введение в дисциплину	«Классический» и гибкий подход к управлению проектами. Предиктивные, итеративные, инкрементальные, гибкие и гибридные жизненные циклы. Континуум жизненных циклов. Предпосылки, ценности и принципы Agile. Модель Кеневин и принципы выбора подхода к управлению проектом.	Дискуссия по теме, доклады – презентации
Тема 2. Бережливое производство (Lean)	История возникновения метода. Принципы и практика. Картирование потока создания ценности. Управление временем цикла. Люди и коллективы: бережливая система менеджмента. Четырнадцать «заповедей» Деминга. Со-	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации

	знание и сохранение знаний. Рефакторинг. Кайдзен-мероприятия. Итеративный процесс разработки. Программа «5S». Шесть сигм.	
Тема 3. Agile практики	Подготовка, отбор и пересмотр бэклога. Демонстрации/обзоры. Планирование для итеративного гибкого подхода. Тестирование на всех уровнях. Разработка через приёмочное тестирование. Эксперименты. Итерации и инкременты. Карта воздействий (Impact Mapping)	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации
Тема 4. Метод Канбан	Цель Канбан. Принципы и ценности Канбан. Фокус на непрерывной поставке. Повышение эффективности. Фокус команды на ограниченном количестве работы. Сокращение лишней работы. Визуализация потока. Цикл обратной связи. Канбан-доски. Практики в Канбан. Поставка и планирование в Канбан.	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации
Тема 5. 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. Организация рабочего пространства Agile команды. Преодоление сопротивления в организации	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации
Тема 6. 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. Введение стандартов. Развитие персонала. Управление закупками в Agile	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации
Тема 7. 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. Критика Agile	Дискуссия по теме, решение практико-ориентированных заданий, доклады – презентации, выполнение и защита проектной работы
Всего часов:	34	

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка контрольной работы;

- подготовка к зачету.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
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	Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка сообщений по теме. Подготовка к решению практико-ориентированных заданий. Изучение литературы и поиск актуальной информации из открытых источников. Выполнение проектной работы. Подготовка к зачету
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. 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 6. 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 7. 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	
Всего часов	58	

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

Проектная работа по дисциплине предназначена для проверки степени усвоения студентами пройденного материала по данной дисциплине и их способности применять полученные знания в практической деятельности.

Проектная работа выполняется после прослушивания студентами лекционного курса по дисциплине и их самостоятельной работы с рекомендованной преподавателем учебной литературой. Работа должна показать, что ее автор освоил фундаментальные знания в области современного анализа финансовых и инвестиционных проблем компании в рыночной среде.

Учебным планом предусмотрено выполнение одной проектной работы.

При выборе темы необходимо руководствоваться таблицей, по которой определяются номера вариантов в зависимости от первой буквы фамилии студента.

Таблица 5 – Распределение тем для выполнения проектной работы

Первая буква фамилии	Номер варианта	Первая буква фамилии	Номер варианта
А	1	П	3
Б	2	Р	4
В	3	С	5
Г	4	Т	6
Д	5	У	7
Е	6	Ф	8
Ж	7	Х	9
З	8	Ц	10
И	9	Ч	11
К	10	Ш	12
Л	11	Щ	1
М	12	Э	2
Н	1	Ю	3
О	2	Я	4

Проектная работа должна включать:

1. титульный лист;
2. основную часть (разработку проекта документов, предусмотренных заданием);
3. список использованных источников.

Работа оформляется по установленным правилам.

Выполненная проектная работа оценивается в соответствии с критериями Положения по текущей аттестации студентов.

Выполненная и оформленная в соответствии с требованиями кафедры работа сдается преподавателю для проверки.

В случае ненадлежащего выполнения работы студент должен подготовить и представить на кафедру повторную работу того варианта, который ему укажет преподаватель.

Требования к оформлению проектной работы

Материал работы оформляется с использованием компьютера и распечатывается на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Цвет шрифта должен быть черным, шрифт – Times New Roman, размер 14, межстрочный интервал – 1,5. Полужирный шрифт для выделения названий структурных элементов работы, отдельных слов не используется. Не разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на отдельных терминах, положениях, формулах путем использования шрифтов разной гарнитуры.

Номера страниц проставляют в середине нижнего поля листа, соблюдая сквозную нумерацию. Точка в номере страницы не ставится. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц, но номер страницы не проставляется. Нумерация начинается со второй страницы – «Содержание».

Каждое задание и другие структурные элементы работы – содержание, список использованных источников – начинаются с новой страницы.

Формулы в работе выделяют из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы должна быть оставлена одна свободная строка. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Формулы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией по всей работе, при этом номер формулы указывается в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Формулы должны быть написаны с помощью редактора формул.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице, нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией по всей работе. Заголовок таблицы располагается по ширине страницы. Слово «Таблица», ее порядковый номер и название (через тире) помещают над таблицей слева без абзацного отступа. Точка в конце заголовка не ставится. После таблицы до следующего основного текста работы пропускают одну строку полуторного интервала.

В заключительной части работы необходимо привести список использованных источников, содержащий не менее 10 – 12 учебников, монографий и статей периодической печати.

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, которые использовались при написании проектной работы и приводятся в следующем порядке:

1. федеральные конституционные законы и федеральные законы (в хронологической очередности - от последнего года принятия к предыдущему);
2. нормативные правовые акты Президента Российской Федерации (в той же последовательности);
3. нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации (в той же очередности);
4. прочие федеральные нормативные правовые акты;
5. нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации;
6. муниципальные правовые акты;
7. монографии, учебники, учебные пособия (в алфавитном порядке);
8. авторефераты диссертаций (в алфавитном порядке);
9. научные статьи (в алфавитном порядке);
10. источники на иностранном языке;
11. интернет-источники.

Источники нумеруются арабскими цифрами без точки и печатаются с абзацного отступа.

Объем работы не должен превышать 25 страниц формата А4 (шрифт 14, полуторный интервал). Образец оформления титульного листа приведен в методических указаниях.

6.2.1. Примерные темы для выполнения проектной работы

1. Разработать проект сценария и Методические указания по проведению деловой игры «Потери в Кайдзен».
2. Разработать проект Методических указаний по организации совещаний в SCRUM.
3. Разработать деловую игру «Разработка продукта по Scrum».
4. Разработать деловую игру «Метод Канбан на практике».
5. Разработать проект индивидуальной программы обучения по дисциплине «Гибкое управление проектами».
6. Разработать проект Методических указаний по внедрению в организации системы стимулирования инновационной активности персонала.
7. Разработать проект Методических указаний по организации и проведению в организации мозгового штурма.
8. Разработать проект Методических указаний по внедрению Канбан в бизнес-процессы организации.
9. Разработать проект Методических указаний по внедрению и масштабированию Agile в организации.
10. Подготовить аналитический обзор современного опыта внедрения Agile в ведущих российских организациях (не менее 5 организаций).
11. Подготовить аналитический обзор современного опыта применения Agile в государственном и муниципальном управлении в Российской Федерации.
12. Разработать проект Методических указаний по внедрению процессов генерации инновационных идей в российской производственной компании.

6.2.2. Примерная тематика докладов, презентаций

1. «Классический» и гибкий подход к управлению проектами.
2. Модель Кеневин и принципы выбора подхода к управлению проектом.
3. «Карта» фреймворков и практик Agile.
4. Бережливое производство: история возникновения метода.
5. Люди и коллективы: бережливая система менеджмента.
6. Четырнадцать «заповедей» Деминга.
7. Визуальная рабочая среда и самоуправляющийся производственный процесс.
8. Кайдзен-мероприятия. Качество и обратная связь. Итеративный процесс разработки.
9. Программа «5S».
10. Agile практики.
11. Цель Канбан. Принципы и ценности Канбан.
12. Канбан-доски. Примеры и кейсы создания Канбан-систем.
13. Практики в Канбан.
14. Поставка и планирование в Канбан. Метрики в Канбан.
15. Agile-команда. Роль менеджера в гибкой команде.
16. Факторы, определяющие успех и провал Agile-команд.

17. Роли в Agile командах: кросс-функциональный член команды, владелец продукта, фасилитатор.
18. Структуры Agile команд. Мотивация членов команды.
19. Организация рабочего пространства Agile команды. Преодоление сопротивления в организации.
20. Внедрение Agile в организации. Проблемы работы по Agile и способы их преодоления.
21. Управление изменениями в организации.
22. Agile проекты и организационная культура.
23. Управление закупками в Agile.
24. Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции.
25. Предпосылки для внедрения Agile. Эффективность применения Agile, причины провалов Agile-проектов, границы применимости.

6.2.3. Примеры практико-ориентированных заданий для текущего контроля успеваемости

Практико-ориентированное задание № 1

По данным ГИБДД в 2021 году в Москве количество зарегистрированных машин приблизительно 8,1 миллиона автомобилей. Активный прирост количества машин начался с середины 1990-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.

Справедливости ради, можно сказать, что Москва не входит в десятку городов мира с самой загруженной дорожной системой.

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.

Практико-ориентированное задание № 2

По данным ГИБДД в 2021 году в Москве количество зарегистрированных машин приблизительно 8,1 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 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.

Справедливости ради, можно сказать, что Москва не входит в десятку городов мира с самой загруженной дорожной системой.

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

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

Практико-ориентированное задание № 3

По данным ГИБДД в 2021 году в Москве количество зарегистрированных машин приблизительно 8,1 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 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, одновре-

менно 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.

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

2) Для каждой из потерь качественно оценить вектор (ситуация стабильна, ситуация улучшается, ситуация ухудшается), обосновать свою оценку. Описать действия, предпринимаемые администрацией города для исправления ситуации. Результат свести в таблицу с колонками: Потеря; Величина; Вид потери по Кайдзен; Вектор, Что предпринимается фактически; Свой вариант действий:

Потери	Величина	Тип потерь по Кайдзен	Вектор	Обоснование	Что предпринимается для устранения	Свой вариант действий
--------	----------	-----------------------	--------	-------------	------------------------------------	-----------------------

Практико-ориентированное задание № 4

Сформулировать, основываясь на материалах практико-ориентированных заданий 1 – 3, высокоуровневые требования к продукту: аппаратно-программному комплексу, позволяющему осуществлять высокоуровневый мониторинг дорожной ситуации с позиции влияния предпринимаемых мер на дорожную ситуацию.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости (может быть использована запись следующего содержания - «Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры»).

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание реферата, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на

практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам зачета) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачет / Экзамен	60
	Итого:	100

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	7	Математический расчет $Оц = 7 : Кз \times Пз$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещаемых студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	13	Доклад, презентация – 10 баллов Информационное сообщение – 5 баллов Участие в обсуждении – 3 балла Краткое выступление – 1 балл Решение практико-ориентированных заданий – 1 балл
Активность при проведении вне-аудиторной работы	10	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета – 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение письменной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

- обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам письменной работы — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве письменной экзаменационной работы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достиже-

ния в процессе освоения образовательной программы

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

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примерный перечень вопросов для подготовки 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 сбора требований.
10. Приоритезации требований к продукту по критериям Moscow и Канно. 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 непроизводственной 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.

Примеры практико-ориентированных заданий для подготовки к зачету

Практико-ориентированное задание № 1

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.

Задание:

- 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).

Практико-ориентированное задание № 2

Определите ключевые характеристики организации, реализующей стратегию организационных изменений, направленных на завоевание лидирующих позиций на основе постоянного совершенствования. Ответ подкрепите примерами.

Практико-ориентированное задание № 3

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

Практико-ориентированное задание № 4

Сформулируйте метрики результативности, направления и план внедрения Agile в организации, занимающейся разработкой и производством электромеханических игрушек.

Пример билета для сдачи зачета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»
Дисциплина «Гибкое управление проектами»
Филиал Ярославский Форма обучения очная
Семестр 6 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

БИЛЕТ ДЛЯ СДАЧИ ЗАЧЕТА № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Основные отличия каскадной, итеративной (спиральной) и гибкой процессных моделей	15 баллов
2	Системы 5 «Почему», 5W1H	15 баллов
3	Практико-ориентированное задание. 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. Задание: 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)	30 баллов

Подготовил

Колесов Р.В.

Утверждаю:

Заведующий кафедрой

«Менеджмент и общегу-
нитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата _____ 20__ г.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной могут быть представлены следующим образом:

Компетенция	Типовые задания
ПКП-2: Способность организовывать операционную деятельность компании с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов <i>Практико-ориентированное задание.</i> По данным ГИБДД в 2021 году в Москве количество зарегистрированных машин приблизительно 8,1 миллиона автомобилей. Активный прирост количества машин начался с середины 1990-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. Справедливости ради, можно сказать, что Москва не входит в десятку городов мира с самой загруженной дорожной системой. 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. 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий. По данным ГИБДД в 2021 году в Москве количество зарегистрированных машин приблизительно 8,1 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 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. Справедливости ради, можно сказать, что Москва не входит в десятку

	городов мира с самой загруженной дорожной системой. 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) Классифицировать потери по Кайдзен. Для каждого из выявленного класса потерь привести как минимум 2 примера. 2) Для каждой из потерь качественно оценить вектор (ситуация стабильна, ситуация улучшается, ситуация ухудшается), обосновать свою оценку. Описать действия, предпринимаемые администрацией города для исправления ситуации. Результат свести в таблицу с колонками: Потеря; Величина; Вид потери по Кайдзен; Вектор, Что предпринимается фактически; Свой вариант действий: <table><tr><td>Поте- ри</td><td>Вели- чина</td><td>Тип потерь по Кайдз ен</td><td>Век- тор</td><td>Обоснова- ние</td><td>Что предпри- нимается для устранения</td><td>Свой вари- ант дей- ствий</td></tr></table>	Поте- ри	Вели- чина	Тип потерь по Кайдз ен	Век- тор	Обоснова- ние	Что предпри- нимается для устранения	Свой вари- ант дей- ствий
Поте- ри	Вели- чина	Тип потерь по Кайдз ен	Век- тор	Обоснова- ние	Что предпри- нимается для устранения	Свой вари- ант дей- ствий		
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. <i>Практико-ориентированное задание.</i> Сформулируйте метрики результативности, направления и план внедрения Agile в организации, занимающейся разработкой и производством электромеханических игрушек. 2. Применяет современные модели развития и управления организацией <i>Практико-ориентированное задание.</i> 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. Задание: 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)							

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке: <http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx>

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

Основная литература

1. Управление проектом: основы проектного управления: учебник / под ред. М.Л. Разу. — Москва: КноРус, 2018. — 755 с. — ЭБС BOOK.RU. - URL: <https://book.ru/book/927785> (дата обращения: 07.06.2021). — Текст: электронный.

2. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с англ. / Р. Ньютон. - 7-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/926069> (дата обращения: 07.06.2021). - Текст: электронный.

3. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов: пер. с англ. / М. Хаммер, Л. Хершман. - Москва: Альпина Паблишер, 2015. - 352 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2017. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/41> (дата обращения: 07.06.2021). - Текст: электронный.

Дополнительная литература

1. Боссиди Л. Исполнение: Система достижения целей: пер. с англ. / Л. Боссиди, Р. Чаран. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2017. - 325 с. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/225> (дата обращения: 07.06.2021). - Текст : электронный.

2. 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. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/417954> (дата обращения: 07.06.2021). - Текст: электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система – Znanium – <http://www.znanium.com>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru/>

6. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Колесов Р.В. Методические рекомендации по выполнению проектной работы по дисциплине «Гибкое управление проектами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент и управление бизнесом»	2024	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof
Колесов Р.В. Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Гибкое управление проектами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент и управление бизнесом»	2024	

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, Microsoft-Office

2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

№ п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
-------	--	-----------------------------

1	Правовая база данных «Консультант-Плюс»	Темы 1 – 7
---	---	------------

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов

с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.