

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

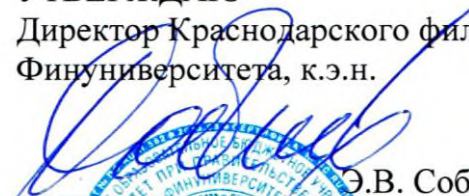
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.

  
Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Составитель Артюшкова А.Ю.

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ РЕОРГАНИЗАЦИИ**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»  
(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

**Краснодар 2025**

**УДК 005.8**  
**ББК 65.291.217**  
**Р82**

**Рецензенты:** кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Зинченко Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Мазунина М.В.

**Рубин А.Г.**

**Гибкое управление проектами.** Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент». – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 45 с.

Дисциплина «Гибкое управление проектами» относится к общему научному модулю, модулю направленности программы магистратуры. Дисциплины (модули) программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Артюшкова Александра Юрьевна**

**Гибкое управление проектами**  
**Рабочая программа дисциплины**

*Формат 60×90/16. Гарнитура TimesNewRoman*

*Усл. п.л.. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.*  
*Заказ № \_\_\_\_\_*

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

© Артюшкова А.Ю. 2025

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

## Содержание

1.Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3.Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4.Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	34
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины»	36
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	37
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	43
12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	45

## 1. Наименование дисциплины:

Б1.В.01.03 «Гибкое управление проектами»

## 2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-1	Способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределённости	1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределённости	<i>Знать:</i> основные процессы и их сочетание или объединение в процессе управления портфелями проектов. <i>Уметь:</i> использовать, объединять основные процессы и применять в управлении портфелями проектов.
		2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости	<i>Знать:</i> основные процессы и их сочетание или объединение в процессе управления крупным проектом. <i>Уметь:</i> использовать, объединять основные процессы и применять в управлении крупным проектом.
ПК-2	Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)	1. Организует работу команды проекта.	<i>Знать:</i> принципы и методы организации работы команды, включающие планирование, организацию жизнедеятельности команды проекта. <i>Уметь:</i> применять методы организации работы команды при реализации проектов.
		2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.	<i>Знать:</i> модели, методы, методики и технологии по оценке эффективности проектной деятельности в организации, а также порядок их применения. <i>Уметь:</i> разрабатывать методические документы по оценке эффективности проектной деятельности в организации.

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

### **3 Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Гибкое управление проектами» относится к модулю направленности программы магистратуры 2 семестра Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры.

Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплин «Современные теории менеджмента», «Методология, процессы и инструменты управления проектами», «Командообразование и методы групповой работы (практикум)».

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

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», для направленностей программ магистратуры: «Проектный менеджмент», очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 3 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	4/144
Контактная работа – Аудиторные занятия	32	32
Лекции	8	8
Семинары, практические занятия	24	24
Самостоятельная работа	112	112
<i>В семестре</i>	112	112
<i>В сессию</i>	-	-
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

## **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием 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. Артефакты Scrum, бэклог продукта, бэклог спринта. Спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. Критерии готовности продукта. Пользовательские истории. Дорожная карта внедрения Scrum. Особенности Scrum в распределенных командах.

#### ***Тема 6. Agile-команда.***

Роль менеджера в гибкой команде. Факторы, определяющие успех и провал Agileкоманд. 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

Agileпроектов, границы применимости. Распространённые техники и инструменты. Тенденции. Исследования. Сертификации. Критика Agile.



## 5.2 Учебно-тематический план для студентов, обучающихся по образовательной программе подготовки

38.04.02 «Менеджмент», для направленностей программ магистратуры:  
«Проектный менеджмент», очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Все- го	Аудиторная работа				Самос- тоя- тельная работа	
			Об- щая, в т.ч.:	Лек- ции	Семина- ры, практи- ческие занятия	Занятия в интерак- тивных формах		
1	Введение в дисциплину	17	3	1	2	1	14	Дискуссия, тестирование
2	Бережливое производство (Lean)	17	3	1	2	1	14	Дискуссия, разбор кейса Практико-ориентированное задание
3	Agile практики	19	5	1	4	2	14	Дискуссия, разбор кейса Практико-ориентированное задание
4	Метод Канбан	17	3	1	2	2	14	Дискуссия, разбор кейса, опрос
5	Фреймворк Scrum	17	3	1	2	1	14	Практико-ориентированное задание
6	Agile-команда	19	5	1	4	2	14	Дискуссия, разбор кейса Практико-ориентированное задание
7	Внедрение Agile в организации	19	5	1	4	2	14	Дискуссия, разбор кейса Практико-ориентиро

								ванное задание
8	Agile в мире и в России: накопленный опыт и тенденции	19	5	1	4	1	14	Дискуссия, разбор кейса Практико-ориентированное задание
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>112</b>	Согласно учебному плану
	<b>Итого в %</b>					<b>50%</b>		

### 5.3 Содержание практических и семинарских 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.	<p>Какие стандарты в области проектного менеджмента вы знаете?</p> <p>Чем «классический» подход отличается от гибкого?</p> <p>Концепция жизненного цикла проекта.</p> <p>Предиктивный, итеративный и итеративно-инкрементный подход, цикл Деминга, SDLS-модель. Жизненные циклы Waterfall, спиральный цикл.</p> <p>Предпосылки и обстоятельства появления Agile как гибкого подхода к управлению проектами разработки ПО.</p> <p>Что такое континуум жизненных циклов?</p> <p>От чего зависит выбор жизненного цикла проекта?</p> <p>Наиболее распространённые Agile фреймворки.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.</i></p>	<p>Ответы на вопросы по теме лекции. Групповое обсуждение традиционного и гибкого подхода к управлению проектами, разбор конкретной ситуации. Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата</p>
Тема 2. Бережливое производство (Lean)	<p>Что такое цикл PDSA?</p> <p>Ценности и принципы бережливого производства.</p> <p>Кайдзен.</p> <p>Система 5S.</p> <p>Метод 5W и 1H.</p> <p>Традиционный канбан.</p> <p>Концепция «Точно вовремя».</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.</i></p>	<p>Ответы на вопросы по теме лекции. Разбор конкретных ситуаций.</p> <p>Групповое обсуждение возможностей применения Кайдзен с учетом российской специфики</p> <p>Идентификация потерь в результате разбора конкретных кейсов.</p> <p>Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата</p> <p>Создание эффективного продукта по принципам LEAN</p> <p>Групповое обсуждение возможностей</p>

		применения Кайдзен и LEAN с учетом русской специфики Коллективная генерация идей, групповое обсуждение результата
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 (TestDriven Development). Behavior-Driven Development. Эксперименты. Итерации и инкременты.  <i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i>	Устный опрос, работа в Интернете. Интерактив: Применение модели Кеневин.
Тема 4. Метод Канбан	История метода. Принципы Канбан. Приоритизация в Канбан. Канбан-доски. Канбан-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: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i>	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 Канбансистем.
Тема 5. Фреймворк Scrum	Руководство Scrum Guide. Сфера применения Scrum. Роли членов Scrumкоманды. Ценности SCRUM, Артефакты Scrum, бэклог продукта, бэклог спринта. Спринт и планирование спринта. Daily Scrum, обзор и ретроспектива спринта. Критерии готовности продукта.	Интерактивная игра «SCRUM-разработка нового продукта». Пользовательские истории, Бэклог продукта, бэклоги спринтов, «покер

	<p>Приоритезация задач. Роли владельца продукта, фасилитатора, кроссфункционального специалиста и менеджера проекта. Диаграмма сгорания задач, скорость команды, совещания в SCRUM</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p>	<p>планирования» Обсуждение «ценностей SCRUM» Особенности Scrum и Agile в распределенных командах.</p>
Тема 6. Agile команда	<p>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?</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p>	<p>Интерактивная игра «SCRUM-разработка». Роли в SCRUM-команде. совещания в SCRUMкоманде</p>
Тема 7. Внедрение Agile в организации	<p>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.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p>	<p>Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Кейс «Agile Suitability Model». Презентации российских и зарубежных кейсов. Интерактив – проведение дискуссии по изученным кейсам.</p>
Тема 8. Масштабирование Agile	<p>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.</p>	<p>Интерактив: обсуждение условий эффективности Agile</p>

	<p>Исследования. Сертификации. Критика Agile.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## **6 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Гибкое управление проектами»**

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

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы по темам:

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

	<p>начинать процесс масштабирования?</p> <p>Особенности Scaled Agile Framework. Внедрение Enterprise Scrum. Уровни Disciplined Agile. Критерии успеха при масштабировании.</p> <p>Роль проектного офиса в масштабировании.</p> <p>Методики разработки регламентов и стандартов при масштабировании Agile.</p>	
<p>Тема 8.</p> <p>Масштабирование Agile</p>	<p>В каких отраслях, на ваш взгляд, больше предпосылок для внедрения гибкого подхода к управлению проектами?</p> <p>Какие практики гибкого управления проектами наиболее широко используются? Какие методологии гибкого управления проектами наиболее распространены в России? Оцените перспективы развития Agile.</p> <p>В чём недостатки гибкого подхода?</p> <p>Какие руководства в сфере применения гибкого подхода вам известны?</p> <p>Какие Agile сертификации наиболее востребованы?</p> <p>Какие масштабные исследования гибких методов вы знаете?</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и Интернет-источников; подбор материала для тезисов докладов; подготовка к контролю знаний</p>



## **6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

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

- дискуссионные формы: дискуссия, круглый стол – проводятся по результатам самостоятельной подготовки докладов;
- защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;
- выполнение домашней творческой работы (контрольной работы).

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента.

### **Примерные темы для домашних творческих заданий (контрольных работ)**

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.

***Примерный перечень тестовых заданий:***

1. Какое утверждение справедливо для закона Боема, подтвержденного экспериментальными исследованиями:

- а) изменение номинальной стоимости может повлечь изменение номинальной длительности, но лишь в ограниченных пределах +;
- б) изменение номинальной стоимости может повлечь изменение номинальной длительности, но лишь в неограниченных пределах;
- в) существует единственная объективная характеристика программного проекта – номинальная стоимость.

2. Один из главных вкладов Agile в приемы программной инженерии:

- а) избавление от программистов, срывающих график работы, для завершения проекта к заданному сроку;
- б) короткие итерации с временными рамками для устойчивого развития проекта +;
- в) длинные итерации с временными рамками для устойчивого развития проекта.

3. Какое утверждение справедливо для закона Боема, подтвержденного экспериментальными исследованиями:

- а) объективно существуют три независимые характеристика;
- б) существует единственная объективная характеристика программного проекта – номинальная стоимость;
- в) объективно существуют две независимые характеристики +.

4. Один из главных вкладов Agile в приемы программной инженерии:

- а) центральная роль команды для эффективности процесса разработки проекта +;
- б) избавление от программистов, срывающих график работы, для завершения проекта к заданному сроку;
- в) длинные итерации с временными рамками для устойчивого развития проекта.

5. Что понимается под парным программированием:

а) парное программирование – это техника программирования, в которой каждый программный модуль разрабатывается независимо двумя членами команды;

б) техника программирования, при которой один участник создает программу, другой ее тестирует;

в) техника, при которой программные элементы создаются парой, непосредственно работающей за одним столом и за одним компьютером +.

6. Какой метод разработки программных систем относится к Agile:

а) структурное программирование (Structure Programming);

б) экстремальное программирование (Extreme Programming) +;

в) объектное программирование (Object-Oriented Programming).

7. Как измеряется «скорость» разработки в Agile проектах:

а) скорость разработки можно измерять ежедневно;

б) скорость разработки итерации – это число баллов тех историй, которые выполнены во время итерации +;

в) скорость разработки можно измерить только за период всей итерации.

8. Какой метод разработки программных систем относится к Agile:

а) парное программирование (Pair Programming) +;

б) объектное программирование (Object-Oriented Programming);

в) структурное программирование (Structure Programming).

9. Что понимается под термином «водопад»:

а) Непрерывный процесс разработки программного проекта

б) Процесс разработки, завершающийся падением проекта с большой  
ВЫСОТЫ

в) Модель этапов разработки проекта, не содержащая циклов +

10. Какая гибкая методология управления проектами самая популярная?

а) Lean;

- б) Scrum;
- в) Kanban;
- г) Waterfall.

***Примеры практических заданий:***

***Практико-ориентированное задание 1***

***Условие:***

Планирование проекта по открытию филиала торгового дома компании по производству велосипедов в г. Новосибирске.

***Задание:***

1. Составьте одностраничное описание проекта.
2. Напишите СДР (WBS) проекта.
3. Назначьте исполнителей на каждую работу.
4. С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта по реорганизации.

***Практико-ориентированное задание 2***

***Условие:***

Авторизован проект упразднения отдела консолидации отчетности в департаменте управленческого учета металлургической компании с передачей функций данного отдела в производственные, логистические и сбытовые подразделения, а также во внедренную систему ERP SAP.

***Задание:***

1. Составьте одностраничное описание проекта. • Напишите СДР (WBS) проекта.
2. Назначьте исполнителей на каждую работу.
3. С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта по реорганизации.

### *Практико-ориентированное задание 3*

#### *Условие:*

Имеется исходная информация по проекту реорганизации бизнеса логистической компании: плановый объем работ составляет 4500 денежных 31 единиц, освоенный объем – 3500 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2800 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта – 11 500 денежных единиц.

#### *Задание:*

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?
2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?
3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?
4. Определите прогноз стоимости по завершению ЕАС при условии, что текущие отклонения считаются типичными?

### *Практико-ориентированное задание 4*

#### *Условие:*

В качестве антикризисной инициативы в организации, занимающейся производством минеральных удобрений (объем производства 10000 тонн в год), рассматривается возможность приобретения предприятия по производству промышленной упаковки (мешки, биг-бэги, полиэтиленовая и полипропиленовые емкости для наливных грузов). Объем необходимых инвестиций в данный проект оценивается на уровне 300 млн. рублей. При этом прогнозируется, что снижение себестоимости производства и реализации товарной продукции за счет перехода на использование собственной упаковки составит 200 руб на 1 тн. Выручка от реализации товарной продукции упаковочного бизнеса по данным проведенного Due Diligence составляет 150 млн. рублей в год, а рентабельность продаж – 48%.

#### *Задание:*

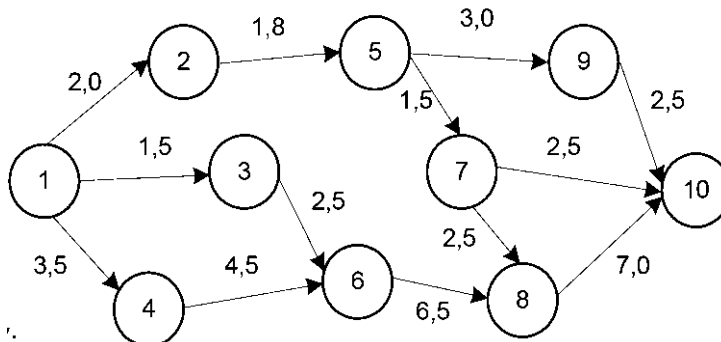
Определить показатели экономической эффективности проекта (NPV, IRR, ROI, срок окупаемости проекта) учитывая то обстоятельство, что индекс инфляции составит 5% в год.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».



## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Компетенция	Типовые задания
<p>ПК-1 - способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределённости</p>	<p>1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределенности;  2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта, в том числе в условиях изменений и неопределенности</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1.</b></p> <p>Определите ключевые характеристики организации, реализующей стратегию организационных изменений, направленных на завоевание лидирующих позиций на основе постоянного совершенствования. Ответ подкрепите примерами.</p> <p>В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 21500-2014, жизненный цикл проекта – это...</p> <p>а) Временной интервал с момента, когда проект одобрен и начато выделение ресурсов до момента до закрытия проекта.</p> <p>б) Временной интервал между началом реализации проекта до момента его закрытия.</p> <p>в) Установленная последовательность фаз от начала до завершения проекта. Набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта.</p> <p>г) Последовательные стадии развития проекта с момента начала осознанности работы над его замыслом (идеей) до момента его закрытия.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3.</b></p> <p>В формате «матрицы ответственности» опишите роли владельца продукта и мастера в организации, занимающейся разработкой и производством музыкальных инструментов.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 4.</b></p> <p>Сформулируйте метрики результативности, направления и план внедрения организации, занимающейся разработкой и производством электромеханических игрушек.</p>
<p>ПК-2 Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности , управление командой проекта)</p>	<p>1. Организует работу команды проекта.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Предприятие не может выйти на необходимый уровень производительности труда, несмотря на все усилия. Какие меры можно предпринять для решения этой проблемы?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Определите основную задачу, которые необходимо решить в рамках проекта реорганизации кондитерской фабрики.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>Предприятие работает в убыток. Какие действия можно предпринять для изменения ситуации?</p> <p>2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>По приведенному ниже сетевому графику (длительность работ дана в часах) определите, какой резерв времени по сравнению с критическим путем имеет путь 1–2–5–9–10:</p>



Ответ дать в часах, округлив до десятых долей.

### Задание 2

Рассчитав полный и свободный резервы для проекта, данные по срокам операций которого (в днях) представлены в таблице, определить работы, находящиеся на критическом пути проекта.

Операция	$LET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{нач.соб.}}$	$T_{\text{опер.}}$
A	12	8	0	8
B	12	12	0	12
C	26	26	12	14
D	26	21	12	9
E	33	17	12	5
F	40	40	26	14
G	40	24	17	7
H	44	44	40	4

### Задание 3

Предприятие находится в кризисной ситуации из-за высоких затрат на производство и низких продаж. Предложите возможные варианты вывода предприятия из кризиса.

## 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

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

## 7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих сформированность компетенций

*Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:*

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 LeanPortfolio 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 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**

#### **Кейс**

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.

#### **Задание 1.**

Провести анализ ситуации и предложить свой вариант действий по ее улучшению. Сформулировать высокоуровневые цели проекта согласно SMART.

Разработать «дорожную карту» действий вашей команды с позиции исполнительной власти города.

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

1) Предложить собственные метрики, позволяющие объективно оценить транспортную ситуацию в Московской агломерации как «неудовлетворительную», «нормальную» или «отличную».

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

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

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

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

6) Для каждой из потерь качественно оценить вектор (п. 6.2 ситуация стабильна, ситуация улучшается, ситуация ухудшается), обосновать свою оценку (п. 6.2).

Описать действия, предпринимаемые администрацией города для исправления ситуации (п. 6.3). Результат свести в таблицу с колонками:

Потеря; Величина; Вид потери по Кайдзен; Вектор, Что предпринимается фактически;

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


### **Задание 2**

Сформулировать высокоуровневые требования к продукту: аппаратно-программному комплексу, позволяющему осуществлять высокоуровневый мониторинг дорожной ситуации с позиции влияния предпринимаемых мер на дорожную ситуацию.

### **Задание 3.**

Разработать не менее 20 users stories для программного продукта по Заданиям 1 и 2 кейса.

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

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

31

## **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

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

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

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

№	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Экзамен (промежуточный контроль)	60
3.	Итого:	100

Оценка по 100-бальной шкале проводится в соответствии с нормативными документами вуза.



### **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 приказы филиалов по данному вопросу.

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

### *Основная литература:*

1. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов: монография / Я.В. Вайтенков, А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, Г.Л. Толкаченко, под ред. проф. А.В. Тебекина. – М.: Русайнс, 2022. – 240 с. – URL: <https://book.ru/book/934892>.

2. Федотова М.А. Проектное финансирование и анализ: учебник для вузов / М.А. Федотова, И.А. Никонова, Н.А. Лысова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 144 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560163>.

3. Холодкова В.В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов / В.В. Холодкова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – URL: <https://urait.ru/bcode/564498>.

### *Дополнительная литература:*

4. Методология проектной деятельности инженера-конструктора: учебник для вузов / Под ред. А.П. Исаева, Л.В. Плотникова, Н.И. Фомина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 211 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563600>.

5. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 177 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/561329>.

6. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 244 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1124349>.

7. Царьков И.Н. Математические модели управления проектами: учебник / И.Н. Царьков; предисловие В.М. Аньшина. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 514 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816641>.

8. Воронцовский А.В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики: учебник и практикум

для вузов / А.В. Воронцовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 407 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/566776>.

## **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 Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital. – <http://lib.alpinadigital.ru>.
- 7 Научная электронная библиотека eLibrary.ru. – <http://elibrary.ru>.
- 8 Электронная библиотека. – <http://grebennikon.ru>.
- 9 Национальная электронная библиотека. – <http://нэб.рф>.
- 10 Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки. – <https://dvs.rsl.ru>.

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины,

подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;
- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

### ***Подготовка к занятиям и работа с материалом***

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется

интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения – в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

*План* – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

*Конспект* – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

*План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* - составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

*Подготовка информационного сообщения* - Вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

*Составление обобщающей таблицы по теме* - Вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.



*Составление графологической структуры* - Продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

### ***Подготовка к семинарским и практическим занятиям***

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны

студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### ***Подготовка к дискуссии***

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

### ***Подготовка к решению кейсов***

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

## **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. Astro Linux
2. Libre Office

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

- 1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL:  
<http://www.consultant.ru>
- 2 Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL:  
<http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

## **12 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебно-лабораторное оборудование:

- персональный компьютер;
- проектор
- программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы и др.).