

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 14:12:32
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДЭ.03.02 Использование гибких методов в государственном
проектном управлении**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление проектами и программами
(наименование образовательной программы)

Очная/заочная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Золотухин Виктор Алексеевич, доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.03.02 Использование гибких методов в государственном проектом управлении одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 8 от «2» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 «Использование гибких методов в государственном проектном управлении» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии) **	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
Протокол форсайт-сессии с участием работодателей №1 от 25.04.2021 г.	ПКс-3	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	ПКс-3.1	Готовит предложения и рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников.	ПКс-3.1. 3-4. Знает гибкие методы управления проектами. ПКс-3.1. У-3. Умеет использовать гибкие методы управления проектами.

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических часов.

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения (далее – ЭО) и дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет: по очной форме 4 академических часов, по заочной форме 2 академических часа.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий по очной форме 18 академических часов, по заочной форме 8 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов по очной форме 86 академических часов, по заочной форме 94 академических часов.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к тестированию и к устному опросу.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 «Использование гибких методов в государственном проектном управлении» относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 дисциплин по направлению магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление проектами и программами». Изучается на 2 курсе в 3 семестре по очной и по заочной формам обучения.

Курс опирается на знание ряда дисциплин, в первую очередь, Б1.О.01 Современный менеджмент; Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте, Б1.В.02 Стандарты управления проектами, Б1.В.03 Процессы управления проектами; Б1.В.04 Этапы реализации проекта; Б1.В.ДЭ.01.02 Государственное проектное управление устойчивым развитием.

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 «Использование гибких методов в государственном проектном управлении» предшествует таким дисциплинам, как: Б1.В.ДЭ.02.02 Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Б1.В.ДЭ.04.02 Инновационные проекты в органах государственной власти, Б1.В.ДЭ.05.02 Управление эффективностью в государственном управлении.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 86 а.ч. по очной форме обучения и 94 а.ч. по заочной форме обучения.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке к защите и при защите выпускной квалификационной работы.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Государственное управление в эпоху цифровой трансформации	19	-			2								17	УО
Тема 2	Адаптация гибких подходов для государственного сектора	23	1			4								18	УО
Тема 3	Гибкие методологии и инструменты для	22	1			4								17	УО, ПЗ

	управления государственными проектами													
Тема 4	Гибкое управление требованиями, рисками и изменениями в государственных проектах	22	1			4							17	УО
Тема 5	Масштабирование гибких подходов и оценка эффективности в госсекторе	22	1			4							17	УО, Р
Промежуточная аттестация														зачет
Итого		108	4			18							86	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	В С Е Г О	Объем дисциплины, ак.час			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий		Самостоятельная работа	
			Период теоретического обучения	Период промежуточной аттестации (сессия)		

			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Кон тро ль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Государственное управление в эпоху цифровой трансформации	19	-			1								18	УО
Тема 2	Адаптация гибких подходов для государственного сектора	25	1			2								22	УО
Тема 3	Гибкие методологии и инструменты для управления государственными проектами	20	-			2								18	УО, ПЗ
Тема 4	Гибкое управление требованиями, рисками и изменениями в государственных проектах	20	-			2								18	УО
Тема 5	Масштабирование гибких подходов и оценка	20	1			1								18	УО, Р

	эффективности в госсекторе														
Промежуточная аттестация															зачет
Итого		108	2			8					4			94	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

ПКЗ – практическое контрольное задание

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

УО – устный опрос.

ПЗ – практическое контрольное задание.

Р – реферат.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: интерактивная лекция-диалог, работа в малых группах.

Темы 1-5 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Государственное управление в эпоху цифровой трансформации (ПКс-3)

Исторические предпосылки модернизации государственного аппарата: эволюция от бюрократической модели Вебера к сетевому взаимодействию и цифровым платформам. Сдвиг управленческой парадигмы в сторону сервисно-ориентированного государства и клиентоцентричности как базового принципа предоставления публичных услуг. Национальные программы «Цифровая экономика» и «Цифровое государственное управление» как стратегические ориентиры трансформации. Концепция «регуляторной песочницы» для апробации инновационных решений в контролируемой среде. Инфраструктурные основы: межведомственное электронное взаимодействие, единые идентификационные системы, реестровая модель данных. Технологии сквозной цифровизации: большие данные, искусственный интеллект, распределённые реестры в контексте повышения прозрачности и эффективности госуправления. Современные векторы развития: проактивное предоставление услуг, платформенная экосистема государства, этические рамки алгоритмического принятия решений. Интеграция гибких принципов в регламентированные процессы: баланс между итеративностью и нормативной определённостью. Критическая оценка рисков: кибербезопасность, цифровое неравенство, защита персональных данных. Формирование культуры дата-ориентированного управления и адаптивного лидерства в органах публичной власти.

Тема 2. Адаптация гибких подходов для государственного сектора (ПКс-3)

Теоретико-методологические основания трансфера гибких практик в контекст иерархически структурированного государственного управления. Специфика публичного сектора: приоритет общественной ценности, нормативная жёсткость, многоуровневая подотчётность и бюджетная регламентация. Концептуальные барьеры внедрения: конфликт итеративности и процедурной определённости, риск-аверсия, кадровая инерция. Модели гибридного управления: интеграция спринтовых циклов в рамки календарного планирования и госконтрактов. Адаптация ролевой структуры: продуктовый владелец как представитель ведомства, скрам-мастер в роли фасилитатора изменений. Инструменты бережливой бюрократии: визуализация потоков работ, сокращение непрозрачных согласований, канбан-доски для межведомственных процессов. Современные векторы: регуляторные песочницы, политические лаборатории, гражданские хакатоны как механизмы соучаствующего проектирования. Формирование компетенций гибкого лидерства у госслужащих: эмпатия к пользователю, системное мышление, работа с неопределённостью. Критическая оценка рисков: имитация гибкости,

размывание ответственности, цифровое выгорание. Синхронизация ценностно-ориентированной доставки услуг с требованиями законодательства и стратегическими приоритетами национального развития.

Тема 3. Гибкие методологии и инструменты для управления государственными проектами (ПКс-3)

Теоретико-практические основы применения гибких фреймворков в регламентированной среде публичного управления. Адаптация методологий Scrum, Kanban и Lean для задач государственного значения: баланс итеративной разработки и нормативных требований. Инструментарий визуализации рабочих потоков: канбан-доски, диаграммы сгорания задач, карты ценности для межведомственных процессов. Цифровые платформы коллаборации: интеграция трекеров задач с системами электронного документооборота и порталом госуслуг. Управление бэклогом государственных проектов: приоритизация по критерию общественной ценности, декомпозиция нормативных требований в пользовательские истории. Современные векторы: низкодные платформы для быстрой прототипизации сервисов, ИИ-инструменты аналитики, автоматизация отчётности в рамках ГИСП. Критическая оценка рисков: соответствие 44-ФЗ и 223-ФЗ при гибком планировании, верификация результатов спринтов контрольными органами. Формирование единого языка коммуникации между заказчиками, исполнителями и гражданами. Синхронизация гибких практик с системой целевых показателей национальных проектов и стратегического планирования.

Тема 4. Гибкое управление требованиями, рисками и изменениями в государственных проектах (ПКс-3)

Теоретико-методологические основы динамического управления требованиями в условиях многоуровневой подотчётности государственных проектов. Трансформация классического подхода к фиксации спецификаций в пользу итеративного интерактивного обновления и непрерывного согласования с регуляторными нормами. Инструменты декомпозиции правовых актов в пользовательские истории и объективные критерии приёмки. Трассировка требований от нормативных предписаний до функциональных модулей цифровых сервисов. Адаптивное управление рисками: переход от статичных планов к проактивным реестрам, спринтовая оценка вероятности и воздействия, ранне выявление рисков. Механизмы контроля изменений в гибридной среде: совмещение ретроспектив с процедурой внесения правок в техническое задание и бюджетные ассигнования. Интеграция матриц влияния для оценки последствий корректировок на смежные ведомства. Современные векторы: автоматизированный мониторинг регуляторных обновлений, ИИ-прогнозирование каскадных рисков, платформы гражданского фидбэка для валидации изменений. Критическая оценка комплаенс-рисков: обеспечение

полной проверяемости итераций. Синхронизация гибкой адаптации с требованиями закупочного законодательства. Формирование культуры непрерывного улучшения и устойчивости к внешним шокам в публичном секторе.

Тема 5. Масштабирование гибких подходов и оценка эффективности в госсекторе (ПКс-3)

Теоретико-методологические основы тиражирования гибких практик от пилотных проектов к системному внедрению в масштабах органов публичной власти. Модели масштабирования: адаптация фреймворков SAFe, LeSS и Nexus к иерархической структуре государственного управления с учётом межведомственной координации. Инструменты гармонизации: единые центры компетенций, кросс-функциональные гильдии, стандарты гибкой отчётности в рамках ГИСП. Система оценки эффективности: баланс количественных метрик (скорость доставки, бюджетная дисциплина) и качественных индикаторов (удовлетворённость граждан, снижение административной нагрузки). Современные векторы: платформенная стандартизация, сквозная аналитика данных, интеграция с системой целевых показателей национальных проектов. Критическая оценка рисков: бюрократизация гибких процедур, формализация ретроспектив, диссонанс между итеративностью и долгосрочным стратегическим планированием. Синхронизация гибкого управления с требованиями бюджетного кодекса и регламентами государственной программы. Формирование культуры непрерывного обучения, доказательного управления и адаптивного лидерства для устойчивой цифровой трансформации публичного сектора.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.03.02 «Использование гибких методов в государственном проектом управлении» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые

можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): устный опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся вне контрольных точек.

Тема 1. Государственное управление в эпоху цифровой трансформации (ПКс-3)

Устный опрос:

1. В чем заключается ключевое противоречие между классическим проектным менеджментом (Waterfall) и цифровой трансформацией в

госсекторе?

2. Назовите три главных ограничения классического проектного менеджмента при реализации госзаказа.

3. Что такое «Бюджетный цикл» и как он мешает гибкости управления проектами в госсекторе?

4. Почему модель «Fixed Price» (фиксированная цена) часто приводит к провалу ИТ-проектов в госсекторе?

5. Объясните понятие «Cascade of Death» (каскад смерти) в контексте госуправления.

6. Как требование о закупках через тендеры (44-ФЗ/223-ФЗ) влияет на скорость реализации цифровых проектов?

7. В чем разница между «отчетностью о процессе» и «отчетностью о результате»? К чему склонен классический РМ в госсекторе?

8. Как проблема «нечетких требований» (Fuzzy Front End) проявляется при запуске госпрограмм?

9. Что такое «теневые ИТ» и почему они возникают как следствие ограничений классического проектного менеджмента?

10. Как риск «изменения законодательства» влияет на планирование государственных проектов?

Тема 2. Адаптация гибких подходов для государственного сектора (ПКс-3)

Устный опрос:

1. Как можно адаптировать ценность Agile-манифеста «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов» для иерархической структуры государственного учреждения, где соблюдение регламентов является первостепенной задачей?

2. Принцип «Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану» часто вступает в конфликт с жестким бюджетным циклом и утвержденной сметой госзакупок. Предложите механизмы, позволяющие внедрить гибкость в планирование без нарушения финансовой дисциплины.

3. Как трансформировать принцип «Сотрудничество с заказчиком» в контексте госуправления, где заказчиком выступает государство, а конечным пользователем — гражданин? Как наладить эффективную обратную связь от граждан в рамках коротких итераций?

4. Ценность «Работающий продукт — главная мера прогресса» в госсекторе может быть неочевидна. Как определить и измерить «работающий продукт» для нефункциональных проектов, например, при разработке нового административного регламента или изменении законодательства?

5. Каким образом можно реализовать принцип «постоянного внимания к техническому совершенству» в государственных ИТ-проектах, учитывая ограничения по бюджету и сжатые сроки, диктуемые политической повесткой?

6. Как адаптировать ретроспективу (Retrospective) для государственной команды, чтобы она не превратилась в формальное мероприятие, а приводила к реальным улучшениям процессов, учитывая бюрократические ограничения?

7. Как разрешить конфликт между Agile-принципом самоорганизации команд и традиционной системой ответственности и подотчетности, принятой в государственной службе?

8. Как объяснить и внедрить концепцию MVP (Minimum Viable Product) для чиновников и руководителей, привыкших к запуску только полностью завершенных и «идеальных» государственных услуг или систем?

9. Каким образом принципы Lean (устранение потерь) могут быть применены к административным процессам в ведомстве? Приведите примеры «потерь» (муда) в типичном государственном рабочем процессе.

10. Какова роль лидера (руководителя ведомства) в создании среды, благоприятной для внедрения гибких ценностей? Какие изменения в его стиле управления являются ключевыми для успеха трансформации?

Тема 3. Гибкие методологии и инструменты для управления государственными проектами (ПКс-3)

Устный опрос

1. Сравните фреймворки Scrum и Kanban. Какой из них, на ваш взгляд, лучше подходит для операционной деятельности ведомства (например, обработка обращений граждан) и почему?

2. Какую роль выполняет Product Owner в государственном проекте? Кто может быть носителем этой роли: внутренний сотрудник ведомства, руководитель проекта или внешний подрядчик? Обоснуйте ответ.

3. Опишите, как можно использовать Kanban-доску для визуализации и управления потоком задач в межведомственном согласовании документов. Какие колонки вы бы добавили на доску?

4. Каковы особенности проведения ежедневных стендапов (Daily Scrum) в распределенных командах, состоящих из сотрудников разных ведомств и подрядных организаций?

5. Как методология Scrum помогает управлять рисками в государственных проектах, где требования могут меняться из-за новых законодательных инициатив?

6. Объясните, как методы приоритизации бэклога (например, MoSCoW или RICE) могут помочь государственному органу более эффективно распределять бюджетные средства между задачами.

7. Что такое гибридный подход в контексте госуправления? Приведите пример, когда сочетание Waterfall и Agile является наиболее рациональным решением.

8. Какую информацию должен содержать критерий готовности для задачи по разработке новой государственной электронной услуги, чтобы гарантировать её качество и соответствие стандартам?

9. Какие цифровые инструменты (например, Jira, Trello, российские

аналоги) наиболее подходят для поддержки гибких процессов в государственном проектном управлении и почему?

10. В чем заключается принципиальное отличие управления проектом по Agile от управления продуктом в контексте цифровизации государственных услуг?

Тема 4. Гибкое управление требованиями, рисками и изменениями в государственных проектах (ПКс-3)

Устный опрос

1. Как в Agile-проекте формализовать и приоритизировать требования, поступающие от разных ведомств-регуляторов, и как вносить их в Product Backlog без потери фокуса команды?

2. Как управлять регуляторными и правовыми рисками, когда законодательство может измениться в середине спринта? Какие механизмы позволяют быстро адаптировать продукт?

3. Как использовать User Stories для описания требований к государственной услуге, чтобы они были понятны и разработчикам, и чиновникам, и конечным гражданам-пользователям?

4. Каков алгоритм действий команды, если в середине спринта поступает срочное требование от вышестоящего руководства, требующее немедленного исполнения?

5. Как проводить оценку рисков в условиях высокой неопределенности, характерной для государственных цифровых проектов? Какие инструменты (кроме классического реестра рисков) здесь применимы?

6. Как обеспечить прослеживаемость требований в гибкой модели, где нет детальной ТЗ (технической спецификации) на старте, для последующего аудита и отчетности?

7. Какова роль владельца продукта в управлении изменениями? Как ему сбалансировать запросы от граждан, требования законодательства и технические ограничения команды?

8. Как применять методы приоритизации (например, MoSCoW или RICE) для распределения бюджетных средств между задачами, когда ценность может быть не только экономической, но и социальной?

9. Как управлять зависимостями от внешних систем или других ведомств, которые не работают по гибким методологиям, в рамках коротких итераций (спринтов)?

10. Как использовать данные и метрики (аналитику использования услуги) для обоснования необходимости изменений в проекте перед руководством и для защиты бюджета на следующие этапы?

Тема 5. Масштабирование гибких подходов и оценка эффективности в госсекторе (ПКс-3)

Устный опрос

1. В чём заключается принципиальное отличие управления проектом от управления продуктом в контексте государственных цифровых услуг? Почему переход к продуктовому подходу считается следующим этапом зрелости?

2. Какие фреймворки масштабирования Agile (например, SAFe, LeSS) наиболее применимы для координации работы нескольких ведомств над крупным национальным проектом? Каковы плюсы и минусы их внедрения в госсекторе?

3. Как измерить эффективность внедрения гибких подходов в государственном органе? Предложите 5 ключевых KPI, которые отражали бы не только скорость разработки, но и ценность для граждан и государства.

4. Что такое видение продукта (Product Vision) для государственной услуги (например, «Электронный дневник» или «Портал Госуслуг»)? Кто отвечает за его формирование и как донести его до всех участников процесса?

5. Как управлять Product Backlog на уровне ведомства или министерства, когда в него поступают запросы от разных департаментов, граждан и законодательных органов? Как обеспечить прозрачность и приоритизацию?

6. Как концепция «Команда как продукт» применима к государственным служащим? Какова роль лидера (руководителя ведомства) в развитии и мотивации команды в рамках гибкой трансформации?

7. Как оценивать успешность государственного цифрового продукта? Какие метрики, помимо «времени вывода на рынок», являются критически важными (например, удовлетворенность граждан, снижение нагрузки на чиновников)?

8. Каковы основные вызовы при переходе от управления проектами к управлению продуктами в госсекторе с точки зрения бюджетирования и кадрового делопроизводства (штатное расписание, грейды)?

9. Как организовать эффективную систему сбора и анализа обратной связи от пользователей-граждан для постоянного улучшения государственной услуги? Какие инструменты и каналы наиболее эффективны?

10. Какую роль играют данные и продуктовая аналитика в принятии управленческих решений в государственном управлении продуктом? Приведите пример, как данные могут опровергнуть интуитивное решение чиновника.

5.3. Тематические блоки дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование	Максимальное	Коэффициент	Результат
--------------	--------------	-------------	-----------

контрольной точки	количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	веса контрольной точки	контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,3	30
КТ - 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
 Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X
 Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1

Тема 1. Государственное управление в эпоху цифровой трансформации (ПКс-3)

Тема 2. Адаптация гибких подходов для государственного сектора (ПКс-3)

Тема 3. Гибкие методологии и инструменты для управления государственными проектами (ПКс-3)

Практическое задание

Формат работы: Работа в малых группах (3-4 человека).

Цель задания: научиться адаптировать гибкие методологии (Agile) для решения типичных проблем и ограничений, существующих в государственных проектах.

Вводная ситуация (Кейс):

Вы — руководитель проектного офиса в региональном Министерстве цифрового развития. Вам поручено реализовать проект «Создание Единой платформы электронных услуг для населения».

Сроки: 18 месяцев.

Бюджет: жёстко зафиксирован, изменения только через сложную процедуру согласования.

Заказчик: Правительство региона, конечные пользователи — граждане и

бизнес.

Команда: Смешанная. 5 штатных разработчиков, 2 аналитика (в штате), 3 эксперта от подведомственных учреждений (выделены на 50% времени).

Проблемы и ограничения:

1. Бюрократия: Любое изменение в ТЗ или бюджете требует официального приказа и нескольких недель согласований.

2. Нечеткие требования: на старте проекта есть только общее видение («хотим как в Москве, но свое»). Детальные требования к 70% функций отсутствуют.

3. Риски: Высокая зависимость от внешних подрядчиков (поставщики данных), риск изменения законодательства в процессе разработки.

4. Коммуникация: Заказчик (министр) хочет видеть результат раз в квартал. Команда разработки привыкла к коротким итерациям.

Задание для команды

Разработать «Дорожную карту внедрения гибкого подхода» для данного проекта. Вам необходимо не просто предложить использовать Scrum, а адаптировать его под реалии госсектора.

КТ-2

Тема 4. Гибкое управление требованиями, рисками и изменениями в государственных проектах (ПКс-3)

Тема 5. Масштабирование гибких подходов и оценка эффективности в госсекторе (ПКс-3)

Темы рефератов:

1. Фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework) как инструмент координации межведомственных проектов

2. Адаптация концепции «Потоков создания ценности» (Value Streams) для государственных услуг

3. Роль «Архитектурного русла» (Architectural Runway) в масштабировании цифровых госуслуг

4. Гибридные модели управления: сочетание Agile и классического проектного менеджмента в госсекторе

5. Оценка эффективности госуслуг: переход от KPI процесса к метрикам ценности для пользователя

6. Внедрение системы OKR (Objectives and Key Results) для синхронизации целей ведомств и продуктовых команд

7. Управление зависимостями и рисками при масштабировании Agile в распределенных государственных командах

8. PI-планирование (Program Increment Planning) как инструмент стратегического выравнивания в госсекторе

9. Бюджетирование на основе ценности (Value-Based Budgeting) против финансирования по статьям расходов

10. Метрики потока (Flow Metrics): Cycle Time, Throughput и их

применение для оценки эффективности работы министерств

11. Роль Release Train Engineer (RTE) в устранении межведомственных барьеров

12. Оценка эффективности команды в госсекторе: от индивидуальной отчетности к командным KPI

13. Масштабирование культуры Agile: преодоление сопротивления и «карго-культы» в иерархических структурах

14. Управление бэклогом на уровне программы: приоритизация портфеля государственных цифровых инициатив

15. А/В-тестирование и Data-Driven подход как основа для принятия решений при масштабировании изменений

16. Юридические аспекты масштабирования Agile: управление изменениями в рамках действующих контрактов (44-ФЗ)

17. Архитектура микросервисов как технологическая база для масштабирования разработки в госсекторе

18. Визуализация работы и прозрачность: использование цифровых досок (Jira, Kaiten) для управления межведомственными программами

19. Управление техническим долгом при быстром масштабировании государственных ИТ-систем

20. Оценка возврата инвестиций (ROI) в государственные цифровые проекты: экономические и социальные эффекты

1. Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-40</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех элементов с конкретными примерами</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания практического задания:

Критерии оценки	Диапазон	Описание критерия
-----------------	----------	-------------------

	баллов	
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-40</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех элементов с конкретными примерами</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для прохождения тестирования в СДО необходим компьютер или планшет с доступом в интернет.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета**. Зачет проводится в форме компьютерного тестирования в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

1. Какова основная цель ежедневного стендапа в команде?
 - А) Отчитаться перед руководителем о проделанной работе.
 - Б) Синхронизировать работу команды и спланировать задачи на следующие 24 часа.
 - В) Провести детальный разбор технических проблем.
 - Г) Обсудить долгосрочную стратегию развития продукта.
2. Что из перечисленного является артефактом в Scrum?
 - А) Устав проекта.
 - Б) Диаграмма Ганта.
 - В) Бэклог продукта.
 - Г) Техническое задание.

3. Кто несет ответственность за ценность продукта и приоритизацию задач в Scrum?

- А) Scrum-мастер.
- Б) Команда разработки.
- В) Владелец продукта.
- Г) Заказчик.

4. В чем заключается суть ограничения незавершенной работы (WIP-лимит) в Kanban?

- А) В ограничении общего бюджета проекта.
- Б) В сокращении количества членов команды.
- В) В установке максимального количества задач на каждом этапе рабочего процесса.
- Г) В уменьшении длительности спринта.

5. Что такое MVP?

- А) Продукт с максимальным набором функций, готовый к продаже.
- Б) Минимально жизнеспособный продукт, обладающий лишь ключевыми функциями для проверки гипотез.
- В) Прототип дизайна, не имеющий функциональности.
- Г) Первая альфа-версия продукта для внутреннего тестирования.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Какова основная задача Scrum-мастера в Scrum-команде? А) Управлять командой, ставить задачи разработчикам и контролировать сроки их выполнения. Б) Отвечать за прибыльность продукта, составлять финансовые отчёты и общаться с ключевыми инвесторами. В) Устранять препятствия, мешающие команде, и следить за тем, чтобы процессы Scrum были понятны всем и соблюдались. Г) Разрабатывать архитектуру программного кода, проводить код-ревью и отвечать за техническую документацию.
		Правильный ответ: В) Устранять препятствия, мешающие команде, и следить за тем, чтобы процессы Scrum были понятны всем и соблюдались.
Задание закрытого типа с выбором нескольких	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Какие из перечисленных мероприятий являются обязательными в рамках фреймворка Scrum? Выберите все правильные варианты.

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Варианты ответа: А) Планирование спринта. Б) Ежедневный Scrum. В) Обзор спринта. Г) Ретроспектива спринта. Д) Уточнение бэклога.	
		Правильные ответы: А, Б, В, Г. Пояснение Согласно официальному руководству Scrum Guide, в фреймворке Scrum существует четыре обязательных, формальных события, которые создают регулярный ритм работы: 1. Планирование спринта (Sprint Planning). 2. Ежедневный Scrum (Daily Scrum). 3. Обзор спринта (Sprint Review). 4. Ретроспектива спринта (Sprint Retrospective). Мероприятие «Уточнение бэклога» (Backlog Refinement) является важной активностью, но оно не считается формальным событием Scrum, поэтому не является обязательным в том же смысле, что и четыре перечисленных выше.	
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Установите соответствие между ролями в Scrum-команде и их ключевыми зонами ответственности.	
		Роль в Scrum	Ключевая ответственность
		1. Владелец Продукта	А) Обеспечение соблюдения командой Scrum-процесса, устранение препятствий и создание высокоэффективной среды.
		2. Scrum-мастер	Б) Управление Бэклогом Продукта, максимизация его ценности и определение приоритетов задач.
	3. Команда Разработки	В) Самоорганизация для выполнения задач из Бэклога Спринта и создание готового к выпуску инкремента продукта.	
		Инструкция: установите соответствие, записав номер роли и соответствующую ему букву ответственности. Пример ответа: 1-Б, 2-А, 3-В.	
		1.	Правильный ответ
		2.	1-Б (Владелец Продукта — Управление бэклогом и приоритизация).
		3.	2-А (Scrum-мастер — Обеспечение процесса и устранение препятствий).

	4.	3-В (Команда Разработки — Самоорганизация и создание продукта).
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Команда работает над двухнедельным спринтом. На пятый день владелец продукта сообщает, что один из ключевых клиентов требует срочно добавить в продукт новую функцию. Как, согласно принципам Scrum, должна поступить команда? Варианты ответа: А) Немедленно принять задачу в текущий спринт, так как удовлетворение клиента является высшим приоритетом, и найти способ выполнить её сверхурочно. Б) Вежливо отклонить добавление задачи в текущий спринт, зафиксировать её в Product Backlog и обсудить её приоритет на следующем планировании спринта. В) Провести внеплановое совещание, чтобы решить, какую из уже запланированных задач можно выкинуть из спринта, чтобы освободить место для новой. Г) Попросить команду разделить ресурсы и начать работу над новой задачей параллельно с текущими.
	1. 2. 3. 4. 5.	Правильный ответ и обоснование Правильный ответ: Б Обоснование: Неизменность Sprint Backlog: Одним из фундаментальных принципов Scrum является то, что после того, как команда взяла на себя обязательства на Sprint Planning, состав работ в Sprint Backlog становится неизменным. Это защищает команду от хаоса, потери фокуса и срыва сроков. Команда может спокойно работать, зная, что их планы не будут меняться в течение итерации. Роль Product Owner: Владелец продукта отвечает за максимизацию ценности продукта и управляет Product Backlog. Его задача — оценить срочность запроса от клиента и поместить его в общий список задач (Product Backlog), где он будет приоритизирован относительно других работ. Сохранение гибкости: Гибкость (Agility) в Scrum достигается не за счет изменений внутри спринта, а за счет его короткой длительности. Новый запрос не будет потерян; он будет рассмотрен на следующем Sprint Planning, который состоится уже через одну-полторы недели. Это обеспечивает предсказуемость для команды и дисциплину для заказчика. Исключение (для варианта В): Внесение изменений в текущий спринт возможно только в одном исключительном случае — если

		владелец продукта решит отменить весь спринт. Это крайняя мера, применяемая, когда цель спринта теряет актуальность. Просто замена одной задачи на другую нарушает целостность спринта и подрывает доверие к процессу.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.	Ситуация: Команда разработки использует Scrum и работает двухнедельными спринтами. На протяжении последних трёх спринтов команда систематически не успевает выполнить все задачи, запланированные на Sprint Planning. В среднем, «горят» (не завершаются) 30–40% задач. На Sprint Retrospective (ретроспективе) команда обсуждает эту проблему. Вопрос: Вы — Scrum-мастер этой команды. Опишите ваш план действий по решению этой проблемы. Какие конкретные шаги вы предпримете на следующем Srum Event (планировании, ежедневном стендапе, ретроспективе)? Какие метрики и инструменты вы будете использовать для анализа вышеописанной ситуации и предотвращения подобных проблем в будущем? Обоснуйте свои действия, ссылаясь на принципы Scrum и Agile.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии оценивания тестирования и балльная шкала определяются преподавателем

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>10</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>20</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>30</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>40</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	40	

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для сдачи зачета с использованием ДОТ или прохождения тестирования в СДО требуется компьютер с доступом в Интернет, камера, микрофон, динамики/наушники.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости

следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени.

Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Аппело, Ю. Agile-менеджмент: лидерство и управление командами / Ю. Аппело; перевод А. Олейник; под редакцией А. Обуховой. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 534 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148373.html>
2. Баланов, А. Н. Управление и оптимизация IT-проектов: инфраструктура, решения и аналитика рынка: учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 200 с. — ISBN 978-5-507-48912-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/401102>
3. Грекул, В. И. Методические основы управления IT-проектами: учебник / В. И. Грекул, Н. Л. Коровкина, Ю. В. Куприянов. — 4-е изд. — Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 467 с. — ISBN 978-5-4497-0894-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146354.html>

8.2. Дополнительная литература

1. Agile: практическое руководство / [пер. с англ.] — М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2019. — 182 с.
2. Амблер С. Гибкие технологии: экстремальное программирование и унифицированный процесс разработки 2005 Издательство: Питер. 2005.
3. Андерсон, Д. Канбан: альтернативный путь в Agile / Д. Андерсон; пер. с англ. А. Снастина. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 336 с.
4. Ауэр К., Миллер Р. Экстремальное программирование. Постановка процесса с первых шагов и до победного конца СПб.: Питер, 2004. — 368 с. — ISBN: 5-318-00132-7.
5. Бек, Д. Спиральная динамика / Д. Бек, К. Кован; пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронова. — М.: Бест Бизнес Букс, 2010. — 414 с. — ISBN 978-5-9743-0187-2.
6. Керби, П. Постигая Agile. Ценности, принципы и методологии / П. Керби, Э. Стеллман; пер. с англ. В. Тропашко. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 448 с

7. Книбер Х. Kanban и Scrum: выжимаем максимум, 2010 C4Media Inc. ISBN: 978-0-557-13832-6
8. Книбер Х. Scrum и XP: заметки с передовой, 2010 C4Media Inc. <http://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches>
9. Кон, М. Скрам. Гибкое управление продуктом и бизнесом / М. Кон. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 352 с.
10. Кон, Майк. Scrum: гибкая разработка ПО: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2011. — 576 с.: ил. — Парал. тит. англ. ISBN 978-5-8459-1731-7 (рус.)
11. Кон, Майк. Пользовательские истории: гибкая разработка программного обеспечения.: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2012. — 256 с.: ил. — Парал. тит. англ. ISBN 978-5-8459-1795-9 (рус.)
12. Конинг П. Инструментарий agile-лидера. Научитесь преуспевать с помощью самоуправляемых команд. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2022. - 224 с. - ISBN 978-5-9775-6721-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/377828/reading>
13. Коул Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 304 с. - ISBN 978-5-4461-1051-3. - URL: <http://new.ibooks.ru.idp.nwipa.ru/bookshelf/359226/reading>
14. Лоуренс, Лич Вовремя и в рамках бюджета [Электронный ресурс]: управление проектами по методу критической цепи / Лич Лоуренс; пер. У. Саламатова. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-5004-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48413.html>
15. Макконнелл Стив. Еще более эффективный Agile. — (Серия «IT для бизнеса»). - Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 256 с. - ISBN 978-5-4461-1705-5. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/373516/reading>
16. Мартин Роберт К., Ньюкирк Джеймс В., Косс Роберт С. Быстрая разработка программ: принципы, примеры, практика Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 752 с. — ISBN 5-8459-0558-3
17. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. — М., Альпин Бизнес Букс, 2007.
18. Мэтт Лемей. Agile для всех. - Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 240 с. - ISBN 978-5-4461-1157-2. - URL: <http://new.ibooks.ru/bookshelf/365315/reading>
19. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 288
20. Стиллмен Эндрю. Head First Agile. Гибкое управление проектами. - Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 464 с. - ISBN 978-5-4461-0992-0. - URL: <http://new.ibooks.ru.idp.nwipa.ru/bookshelf/358169/reading>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

- ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
- ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.
- ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту.
- ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов.
- ГОСТ Р ИСО 21500-2023 Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия.

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPRSMART»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; офисные программы для работы с текстами и электронными таблицами
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)

6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/
----	--