

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций



УТВЕРЖДАЮ

И.о.декана

/В.В.Лечковская /
«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ГИБКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Магистратура

27.04.03 «ИННОВАТИКА»

Профиль «Управление инновационным бизнесом»

Форма обучения: очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании Совета Факультета.

(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 27.04.05 «Инноватика», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 г. № 1376 (в редакции приказов МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404, от 29 мая 2023 № 702).

Год (годы) приема на обучение 2024, 2025, 2026.

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП относится к базовой части ОПОП, является дисциплиной по выбору студента. Освоение дисциплины направлено на формирование у обучающихся практических навыков применения гибких методологий для эффективного управления проектами в условиях высокой неопределенности и быстрых изменений.

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия
К освоению дисциплины допускаются лица, имеющие **законченное высшее образование уровня бакалавриата** (любого направления подготовки).

2.1. Входные компетенции

Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата общепрофессиональными и универсальными компетенциями, включая:

- способность к системному и критическому мышлению;
- способность анализировать социально-экономические и организационные процессы;
- базовые навыки проектной, управленческой и аналитической деятельности;
- способность работать с информацией, нормативной и методической документацией;
- способность использовать цифровые инструменты для решения профессиональных задач.

2.2. Входные результаты обучения

Знать:

- основные категории менеджмента и проектного управления;
- принципы построения и функционирования организаций;
- базовые модели жизненного цикла проекта;
- методы анализа деятельности организации и её бизнес-процессов.

Уметь:

- проводить анализ управленческой ситуации;
- формулировать цели и задачи проекта;
- выявлять проблемы распределения функций и ответственности в проектной деятельности;
- применять базовые инструменты планирования и контроля.

Владеть:

- навыками анализа организационных и проектных систем;
- инструментами структурирования информации и подготовки аналитических выводов;
- базовыми цифровыми средствами сопровождения проектной деятельности

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знать: – основные методы критического анализа; – методологию системного подхода; Уметь: – выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; – осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта; – производить анализ явлений, обрабатывать полученные результаты, делать обоснованные выводы; – определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи),

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
		<p>подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения; Владеть: – технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; – навыками критического анализа; – навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций; – навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.</p>
	<p>УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов</p>	<p>Знать: основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации; Уметь: – разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации; – использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации; Владеть: навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p>
	<p>УК-1.3. Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций</p>	<p>Знать: основные положения использования логико-методологического инструментария; Уметь: использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций; Владеть: навыками применения логико-</p>

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
		методологического инструментария для решения проблемной ситуаций.
	УК-1.4. Формулирует научно обоснованные гипотезы, применяет методологию научного познания в профессиональной деятельности	Знать: – основные положения формулирования научно обоснованных гипотез; – методы научного познания; Уметь: – формулировать научно обоснованные гипотезы; – применять методологию научного познания в профессиональной деятельности; Владеть: – навыками формулирования научно обоснованных гипотез в решении задач профессиональной деятельности; – навыками применения методов научного познания в решении профессиональных задач.
УК-2. Способен использовать философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач	УК-2.1. Использует основные философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач	Знать: основные категории и концепции философии в их взаимосвязи с современной культурой; главные направления философии в их историческом своеобразии; Уметь: использовать основные категории и концепции философии при решении социальных и профессиональных задач; Владеть: навыками оценки результатов решения социальных и профессиональных задач с точки зрения основных философских категорий и

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
		концепций; категориальным аппаратом современной философии.
ОПК-1. Способен анализировать и выявлять естественно-научную сущность проблем управления в технических системах на основе положений, законов и методов в области математики, естественных и технических наук	ОПК-1.1. Демонстрирует знание законов, естественно-научных и математических методов для использования в профессиональной деятельности в области управления в технических системах	Знать: фундаментальные законы природы и основные физические и математические принципы; Уметь: применять физические законы и математические методы для решения задач теоретического и прикладного характера в области управления в технических системах; Владеть: навыками использования знаний математики, естественных и технических наук при решении практических задач в области управления в технических системах.
	ОПК-1.2. Проводит анализ и выявляет естественно-научную сущность проблемы управления в технической системе	Знать: естественнонаучные методы познания; методологию научных исследований; Уметь: проводить анализ проблемы и выявлять её естественнонаучную сущность; применять законы математики, естественных и технических наук для анализа проблемы управления в технической системе; Владеть: навыками определения естественнонаучной сущности проблемы управления в технической системе.

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
<p>ОПК-2. Способен формулировать задачи управления в технических системах и обосновывать методы их решения</p>	<p>ОПК-2.1. Формулирует задачи управления в технических системах на основе знаний профильных разделов математических и естественнонаучных дисциплин</p>	<p>Знать: фундаментальные и профильные разделы математических и естественнонаучных дисциплин; Уметь: формулировать задачи профессиональной деятельности на основе знаний профильных разделов математических и естественнонаучных дисциплин; Владеть: методами формулирования задач профессиональной деятельности на основе знаний в области математики, естественных и технических наук.</p>
<p>ОПК-11. Способен разрабатывать учебно-методические материалы и участвовать в реализации образовательных программ в области образования</p>	<p>ОПК-11.1. Разрабатывает учебно-методические материалы для обеспечения образовательного процесса</p>	<p>Знать: роль и место образования в жизни личности и общества; преподаваемые предметы в рамках программы обучения, освоенные в пределах требований образования и рынка труда; Уметь: разрабатывать учебно-методические материалы для осуществления образовательного процесса по направлению подготовки; Владеть: навыками разработки учебно-методических материалов для осуществления образовательного процесса по направлению подготовки.</p>

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
	ОПК-11.2. Участвует в реализации образовательных программ по направлению подготовки	Знать: преподаваемые дисциплины в рамках программы обучения, освоенные в пределах требований образования и рынка труда; пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения; рабочую программу и методику обучения по преподаваемой дисциплине; Уметь: осуществлять преподавательскую деятельность по отдельным блокам (модулям) дисциплин по направлению подготовки в рамках программы обучения.
ПК-1. Способен планировать и организовывать проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ для решения научно-технических задач инновационной организации	ПК-1.1. Планирует проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	Знать: методы проведения научных исследований; методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей; порядок разработки и оформления технической документации; Уметь: планировать проведение научных исследований и опытно-конструкторских работ; выполнять технические и экономические расчёты, необходимые для выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта решения задач; Владеть: навыками формирования

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
		<p>целей и задач исследований и проектных разработок; навыками обоснования количественных и качественных требований к производственным ресурсам, необходимым для решения поставленных профессиональных задач по осуществлению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; навыками планирования проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.</p>
	<p>ПК-1.2. Организует проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ</p>	<p>Знать: методы организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; Уметь: использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области управления проведением научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию; Владеть: навыками организации работы научно-исследовательских коллективов.</p>
<p>ПК-2. Способен выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоёмких сферах деятельности,</p>	<p>ПК-2.1. Выявляет и оценивает тенденции технологического развития в наукоёмких сферах деятельности</p>	<p>Знать: методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей; передовой отечественный и зарубежный опыт в</p>

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
<p>осуществлять технологическое прогнозирование</p>		<p>области развития науки и техники; методы прогнозирования, технико-экономических исследований научно-технических решений и нормативного проектирования инновационных видов продукции и процессов; Уметь: анализировать научную, научно-техническую информацию; выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоёмких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики по материалам ведущих научных журналов и изданий с использованием электронных библиотек и интернет-ресурсов; оценивать возможные результаты внедрения передовых технологических решений; Владеть: навыками подготовки заключений и отзывов на инновационные предложения повышения эффективности в наукоёмких сферах деятельности.</p>
	<p>ПК-2.2. Осуществляет технологическое прогнозирование</p>	<p>Знать: основные положения и методы технологического прогнозирования; Уметь: использовать источники информации для анализа данных, необходимых для составления прогноза; применять методы анализа данных и построения</p>

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
		<p>математических моделей; применять программные средства планирования, мониторинга, контроля исполнения, формирования прогнозных данных; выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций; прогнозировать тенденции развития науки и техники в профессиональной сфере; Владеть: навыками формирования прогноза технологического развития.</p>
<p>ПК-11. Способен применять технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, проявлять лидерские качества, организовать работу команды (группы), оценивать качество и результативность труда и управлять её развитием</p>	<p>ПК-11.1. Применяет технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии</p>	<p>Знать: основы коммуникации; технологии межличностной и групповой коммуникации; регламенты и процедуры в процессе передачи информации и обеспечения коммуникаций; современные технологии проведения переговоров различной направленности; Уметь: работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством; применять технологии межличностной и групповой коммуникации в организации работы команды (группы); учитывать культурные и личностные особенности других людей в процессе установления контакта; учитывать в своей</p>

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
		<p>социальной и профессиональной деятельности интересы команды (группы); применять технологии проведения переговоров; использовать различные модели поведения в процессе ведения деловых переговоров; Владеть: навыками межличностной и групповой коммуникации в решении профессиональных задач.</p>
	<p>ПК-11.2. Проявляет лидерские качества, организует работу команды (группы), оценивает качество и результативность труда и управляет её развитием</p>	<p>Знать: технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии; особенности групповой динамики; методы мотивации и демотивации; фундаментальные положения о роли лидерства в управлении большими и малыми социальными группами; Уметь: формировать эффективные коммуникации в работе; урегулировать конфликты, возникающие в процессе профессионального взаимодействия в команде (группе); применять методы мотивации сотрудников; применять методы оценки результативности труда команды (группы); Владеть: лидерскими навыками по обеспечению эффективной работы команды (группы) и её развитию.</p>

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
<p>ПК-22. Способен планировать и осуществлять организационную и технологическую модернизацию производства в промышленной организации с использованием современных технологий</p>	<p>ПК-22.1. Планирует организационную и технологическую модернизацию производства в промышленной организации с использованием современных технологий</p>	<p>Знать: организационные технологии проектирования производственных систем; перспективы развития промышленных технологий; Уметь: использовать современные программные и технические средства в процессе планирования организационной и технологической модернизации производства; определять цель и задачи организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных технологий; разрабатывать мероприятия по организационной и технологической модернизации производства; Владеть: навыками разработки плана организационной и технологической модернизации производства.</p>
	<p>ПК-22.2. Осуществляет организационную и технологическую модернизацию производства в промышленной организации с использованием современных технологий</p>	<p>Знать: организационные технологии проектирования производственных систем; классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов; Уметь: использовать современные информационные технологии в процессе организации работ; организовывать работу по моделированию бизнес-</p>

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижений компетенций	Планируемые результаты обучения
		<p>процессов в организации; организовывать работу по внедрению современных методов управления производством в наукоёмких организациях; организовывать работу по реализации проектов реконструкции организации, её подразделений, обновления и модернизации оборудования, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов с привлечением внешних исполнителей; Владеть: навыками организации работ по проведению организационной и технологической модернизации производства.</p>

4. Объем дисциплины (модуля) 2 з.е., в том числе 24 академических часа на контактную работу обучающихся с преподавателем, 48 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),	Всего (часы)	В том числе	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) <i>Виды контактной работы, часы</i>	Самостоятельная работа обучающегося <i>Виды самостоятельной работы, часы</i>

Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальная работа с обучающимися	Всего	Вид	часы	Всего
1. Сущность управления проектами, гибкие методы управления	16	лекция, 2	семинар, 2			4	подготовка к устному опросу	8	8
2. Методология Lean или Бережливое производство в управлении проектами.	20	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации)	10	10
3. Философия Agile: сущность, преимущества и недостатки.	10	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации)	14	14
4. Методология Kanban: сущность, преимущества и	18	лекция, 2	семинар, 6			8	подготовка к устному опросу	14	14

недостатки. Сравнительный анализ.							подготовка проектного задания (в формате презентации)		
Промежуточная аттестация	Зачет							2	
Итого	72	24						48	

6. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

Вопросы для устного опроса.

Варианты проектных заданий по темам 2,3,4 (10 вариантов по каждой теме).

Вопросы к зачёту.

Итоговый тест.

Шкала и критерии оценивания *(шкала и критерии оценивания могут быть едиными (типовыми) для всех дисциплин (модулей), входящих в ОПОП)*

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе	

	и посещение занятий:	
	Всех занятий	5
	Не менее 75%	4
	Не менее 50%	3
	Не менее 25%	2
	Итого:	до 5
2.	устный опрос в форме собеседования	15
	письменный опрос в виде теста	10
	проектное задание в формате презентации	20
	Итого:	45
3.	Итоговый тест	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
< 50	50-64	65-84	85-100

7. Ресурсное обеспечение:

- **Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

а) Основная литература:

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511132> (дата обращения: 24.02.2026).
2. Обыденков А.Ю. Гибкие методы управления в современных организациях // Креативная экономика. — 2021. — Том 15. — № 11. — С. 3989–4008. doi: 10.18334/ce.15.11.113834
3. Официальное руководство по Канбан-методу [Электронный ресурс] / Kanban University. — 2021. — URL: https://kanban.university/wp-content/uploads/2021/11/The-Official-Kanban-Guide_Russian_A4.pdf (дата обращения: 24.02.2026).
4. Schwaber K., Sutherland J. Руководство по Scrum. Правила игры = The Scrum Guide [Электронный ресурс]: версия 2020 / К. Швабер, Дж. Сазерленд ; пер. с англ. — Электрон. дан
5. Scrum.org, 2020. — 19 с. — URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Russian.pdf> (дата обращения: 24.02.2025).

б) Дополнительная литература:

1. Андерсон Д. Канбан. Альтернативный путь в Agile / Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2017
2. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. / Издательство Альпин Бизнес Букс, 2007
3. Шестакова Е.В. и др. Гибкие технологии управления: инновационный дискурс классификационных признаков [Текст] / Экономические науки, 2020, №188. С 99-106 DOI: 10.14451/1.188.99
4. Шохова З. Путь скрам-мастера. #ScrumMasterWay. Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Сазерленд, Джефф. Scrum: Революционный метод управления проектами - М.: Сбербанк, 2016. - 279 с.
6. Книбер Х. Kanban и Scrum: выжимаем максимум, 2010 C4 Media Inc. ISBN: 978-0-557-13832-6
7. Burrows M. Right to Left: The digital leader’s guide to Lean and Agile. Издательство New Generation Publishing, 2019.

• Перечень лицензионного программного обеспечения:

MS Office

• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.gks.ru/>.
2. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>.

3. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.
4. Научная библиотека МГУ - <https://www.nbmgu.ru>
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: сайт - URL: <http://elibrary.ru>

- **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Университетское управление: практика и анализ [Электронный ресурс] / гл. ред. А. В. Панин. – М. : ВШУИ МГУ, 2005–. – Эл. версия (28.02.2026). – URL: <https://www.umj.ru/jour> (дата обращения: 20.02.2025).
2. Вестник Московского университета. Серия 21. Менеджмент [Электронный ресурс]. – М. : Изд. дом МГУ, 2004–. – ISSN 2221-7780. – Эл. версия. – URL: <http://msupublishing.ru> (дата обращения: 20.02.2025).
3. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – М.: Экон. ф-т МГУ, 2007–. – Эл. версия. – URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/iad/consulting> (дата обращения: 22.02.2025).
4. <https://www.ariscommunity.com> – методология ARIS и программный продукт для моделирования бизнес-процессов организаций
5. <https://www.businessstudio.ru> – сайт современной технологии управления
6. <https://www.economics.ru> – газета «Экономика и жизнь»
7. <https://www.rbc.ru> – «РосБизнесКонсалтинг».
8. <https://monday.com/lang/ru/> - Удобный инструмент гибкого планирования
9. <https://www.meistertask.com/ru> - Инструмент гибкого планирования с досками Канбан
10. <https://www.easyredmine.com/> - Простой инструмент для построения одноуровневых проектов

- **Описание материально-технической базы**

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

8. Язык преподавания: русский

9. Преподаватель (преподаватели): к.э.н., доцент Купричев Максим Анатольевич

10. Разработчики программы: к.э.н., доцент Купричев Максим Анатольевич