

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП
А.С. Стрельцова

от «04» апреля 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
ветеринарной медицины
А.С. Стрельцова
«04» апреля 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ЖИВОТНОВОДСТВЕ

Составитель	Стрельцова А.С., доцент, к.б.н., доцент кафедры ветеринарной медицины
Согласовано с работодателями:	Белая М.В., директор ГКУ АО «Астраханское» по племенной работе; Уталиев Э.С., глава К(Ф)Х «Уталиев» Красноярского района Астраханской области
Специальность	36.03.02 ЗООТЕХНИЯ
Специализация ОПОП	КОРМЛЕНИЕ ЖИВОТНЫХ И ТЕХНОЛОГИЯ КОРМОВ
Квалификация (степень)	бакалавр
Форма обучения	Очная, заочная
Год приема	2024
Курс	2 (по очной форме) 2 (по заочной форме)
Семестр	3 (по очной форме) 3 (по заочной форме)

Астрахань - 2024 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целью освоения дисциплины Управление проектами в животноводстве является ознакомление с основными функциями руководства (менеджмента) проектами в животноводстве. Научить прогнозированию и бизнес - планированию проекта; организации и координации; контролю и анализу выполнения проекта; оформлению заявок на участие в конкурсах по бизнес-проектированию в животноводстве; оформлению научно-исследовательских и финансовых отчетов; обучить мотивированию и стимулированию субъектов, задействованных в проекте. Регламентировать состав и содержание функций аппарата управления проектом в животноводстве.

1.2. Задачи освоения дисциплины Управление проектами в животноводстве:

- усвоение студентами всего набора определений, понятий, категорий и показателей в сфере управления проектами;
- подготовка студентов к самостоятельному принятию решений, касающихся проектной деятельности, а также выработка у них практических навыков управления проектами.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

2.1. Учебная дисциплина Управление проектами относится к Блоку 1, Обязательная часть, модуль «Управление проектами», Б1.Б.06.01.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами:

- Основы проектной деятельности (проектные технологии).

Знания: основных понятий проектной деятельности в отрасли.

Умения: мотивировать сотрудников на выполнение проекта.

Навыки: управления компанией в рамках рассматриваемой отрасли.

2.3. Последующие учебные дисциплины и практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной:

- Инновационные проекты в животноводстве;
- Агробизнес;
- Менеджмент и маркетинг в животноводстве.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности):

а) универсальных (УК):

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

в) профессиональных (ПК):

ПК-6 - Способен к организации работы коллектива исполнителей, принятия управленческих решений, анализировать и планировать технологические процессы (стоимость, качество, безопасность и сроки исполнения), проводить маркетинг и бизнес планирование выпуска продукции.

Таблица 1 - Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
		Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК-3	УК-3.1. - принципы организации работы в команде.	УК-3.1.1. - основные приемы и нормы	УК-3.2.1. - устанавливать и поддерживать	УК-3.3.1. - простейшими методами и

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
		Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
	УК-3.2. - осуществлять социальное взаимодействие. УК-3.3. - навыками реализации своей роли в команде.	социального взаимодействия; УК-3.1.2. - основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.	контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; УК-3.2.2. - применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды.	приемами социального взаимодействия и работы в команде; УК-3.3.2. - принципы построения устного и письменного высказывания на русском и иностранном языках.
ПК-6	ПК-6.1. - правила эффективной организации работы коллектива исполнителей. ПК-6.2. - принимать управленческие решения, анализировать и планировать технологические процессы. ПК-6.3. - навыками проведения маркетинга и бизнес-планирования выпуска продукции.	ПК-6.1.1. - принципы экономики, организации и управления сельскохозяйственным производством; ПК-6.1.2. - теорию и практику хозяйственного и внутрихозяйственного расчета и экономического стимулирования сельскохозяйственного производства; ПК-6.1.3. - организационные формы сельскохозяйственных предприятий и особенности их деятельности; ПК-6.1.4. - методы экономического анализа и систему показателей, характеризующих состояние и развитие отраслей животноводства.	ПК-6.2.1. - проводить анализ состояния и развития животноводческой отрасли; ПК-6.2.2. - устанавливать степень влияния различных факторов на результаты деятельности сельскохозяйственного предприятия и его подразделений; ПК-6.2.3. - составлять годовые планы развития животноводства и хозяйственные задания для коллективов, обслуживающих животных, контролировать их выполнение.	ПК-6.3.1. - инструментами анализа внешних и внутренних факторов предприятия; ПК-6.3.2. - способами разработки и принятия управленческих решений; ПК-6.3.3. - инструментами мотивации персонала для достижения целей организации.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с учебным планом составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Трудоемкость отдельных видов учебной работы студентов очной, заочной форм обучения приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Трудоемкость отдельных видов учебной работы по формам обучения

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для заочной формы обучения
Объем дисциплины в зачетных единицах	2	2
Объем дисциплины в академических часах	72	72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе (час.):	37,25	9,25
- занятия лекционного типа, в том числе:	-	-
- практическая подготовка (если предусмотрена)	0	0
- занятия семинарского типа (семинары, практические, лабораторные), в том числе:	36	8
- практическая подготовка (если предусмотрена)	0	0
- консультация (предэкзаменационная)	1	1
- промежуточная аттестация по дисциплине	0,25	0,25
Самостоятельная работа обучающихся (час.)	34,75	62,75
Форма промежуточной аттестации обучающегося (зачет/экзамен), семестр (ы)	экзамен – 3 семестр	экзамен – 3 семестр

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и самостоятельной работы, для каждой формы обучения представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Структура и содержание дисциплины (модуля)
для очной формы обучения

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.						СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточно й аттестации <i>[по семестрам]</i>	
	Л		ПЗ		ЛР					КР / КП
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП				
Семестр 3.										
Тема 1. Понятие «проект», признаки и классификация			2					2	4	Реферат
Тема 2. Понятия «программа проектов», «портфель проектов», «проектный офис»			2					2	4	Отчет по кейсу
Тема 3. Фазы и жизненный цикл проекта			4					2	6	Реферат
Тема 4. Окружение проекта			4					4	8	Реферат
Тема 5. Структуры проекта			2					2	4	Реферат

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточно й аттестации [по семестрам]
	Л		ПЗ		ЛР		КР / КП			
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП				
Тема 6. Процессы инициации, планирования и исполнения проектов			4					4	8	Оценка деловой дискуссии
Тема 7. Процессы мониторинга и Управления проектами. Завершающие процессы.			4					4	8	Отчет по тематическому заданию
Тема 8. Управление интеграцией, содержанием и сроками проекта.			4					4	8	Реферат
Тема 9. Управление стоимостью и качеством проекта.			4					4	8	Отчет по кейсу
Тема 10. Управление коммуникациями и рисками проекта.			4					4	8	Собеседование
Тема 11. Управление поставками проекта.			2					2,75	4,75	Собеседование
Консультации										1
Контроль промежуточной аттестации										Экзамен
ИТОГО за семестр:			36				0,25	34,75	70,75	
Итого за весь период			36				0,25	34,75	70,75	

для заочной формы обучения

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.						СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточно й аттестации [по семестрам]	
	Л		ПЗ		ЛР					КР / КП
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП				
Семестр 3.										
Тема 1. Понятие «проект», признаки и классификация			1					3	4	Реферат
Тема 2. Понятия «программа проектов», «портфель проектов», «проектный офис»								4	4	Отчет по кейсу
Тема 3. Фазы и жизненный цикл проекта								6	6	Реферат
Тема 4. Окружение проекта								8	8	Реферат
Тема 5. Структуры проекта			1					3	4	Реферат

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточно й аттестации [по семестрам]
	Л		ПЗ		ЛР		КР / КП			
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП				
Тема 6. Процессы инициации, планирования и исполнения проектов			1					7	8	Оценка деловой дискуссии
Тема 7. Процессы мониторинга и Управления проектами. Завершающие процессы.			1					7	8	Отчет по тематическому заданию
Тема 8. Управление интеграцией, содержанием и сроками проекта.			1					7	8	Реферат
Тема 9. Управление стоимостью и качеством проекта.			1					7	8	Отчет по кейсу
Тема 10. Управление коммуникациями и рисками проекта.			1					7	8	Собеседование
Тема 11. Управление поставками проекта.			1					3,75	4,75	Собеседование
Консультации										1
Контроль промежуточной аттестации										Экзамен
ИТОГО за семестр:			8				0,25	62,75		
Итого за весь период			8				0,25	62,75		

Таблица 3. Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК-3	ПК-6	
Тема 1. Понятие «проект», признаки и классификация	4	+	+	2
Тема 2. Понятия «программа проектов», «портфель проектов», «проектный офис»	4	+	+	2
Тема 3. Фазы и жизненный цикл проекта	6	+	+	2
Тема 4. Окружение проекта	8	+	+	2
Тема 5. Структуры проекта	4	+	+	2
Тема 6. Процессы инициации, планирования и исполнения проектов	8	+	+	2
Тема 7. Процессы мониторинга и Управления проектами. Завершающие процессы.	8	+	+	2
Тема 8.	8	+	+	2

Раздел, тема дисциплины	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК-3	ПК-6	
Управление интеграцией, содержанием и сроками проекта.				
Тема 9. Управление стоимостью и качеством проекта.	8	+	+	2
Тема 10. Управление коммуникациями и рисками проекта.	8	+	+	2
Тема 11. Управление поставками проекта.	4,75	+	+	2
Промежуточная аттестация по дисциплине	0,25	+	+	2
Консультация (предэкзаменационная)	1	+	+	2
Итого	72	+	+	2

Содержание основных разделов дисциплины

Тема 1. Понятие «проект», признаки и классификация. Базовые понятия в управлении проектами. Бизнес-планирование. Разработка бизнес-плана, цели и задачи, область применения и целевая аудитория.

Тема 2. Понятия «программа проектов», «портфель проектов», «проектный офис»

Тема 3. Фазы и жизненный цикл проекта. Разработка проекта. Разработка концепции и начальная фаза проекта. Построение организационных структур управления проектами. Источники финансирования и маркетинг проекта. Планирование проекта. Оценка эффективности проекта.

Тема 4. Окружение проекта. Проект и его окружение. Участники проекта, конфликт интересов. Роли и функции участников проекта. Направления интересов. Роль руководителя проекта.

Тема 5. Структуры проекта. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов. Типы проектов. Масштаб (размер) проекта. Проектный цикл. Функции и подсистемы управления проектами. Основные участники проекта. Функции и роль в разработке и выполнении.

Тема 6. Процессы инициации, планирования и исполнения проектов. Календарно-сетевое планирование проекта. Построение календарного плана. Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей. Двойная сетевая модель распределения ресурсов в проекте.

Тема 7. Процессы мониторинга и Управления проектами. Завершающие процессы. Классификация базовых понятий управления проектами. Руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта.

Тема 8. Управление интеграцией, содержанием и сроками проекта. Процессы управления проектами. Процессы управления субъектами и объектами проекта. Детальное проектирование и технические спецификации, оперативное планирование работ, установление системы информационного контроля за ходом работ, организация и управление материально-техническим обеспечением работ.

Тема 9. Управление стоимостью и качеством проекта. Управляемые параметры проекта. Механизмы страхования. Механизмы распределения ресурсов. Механизмы распределения затрат. Механизмы стимулирования. Механизмы смешанного финансирования. Механизмы самоокупаемости. Метод «затраты-эффект». Противозатратные механизмы. Механизмы согласия. Механизмы распределения затрат и доходов. Определение стандартов качества, которые соответствуют проекту и средств достижения этих стандартов.

Тема 10. Управление коммуникациями и рисками проекта. Процессы управления коммуникациями в проекте Их связь с прочими процессам в рамках управления проектами по стандарту РМВОК® Документы регламентирующие управление коммуникациями в проекте, методики эффективного согласования документации

Тема 11. Управление поставками проекта. Планирование закупок – определение перечня закупаемых товаров и услуг, а также сроков, когда эти товары и услуги потребуются проекту.

Планирование работы с поставщиками – документирование требований к закупаемым продуктам и услугам, определение потенциальных поставщиков. Сбор технико-коммерческих предложений – сбор технико-коммерческих предложений и оферт от разных поставщиков. Выбор поставщиков – выбор поставщика для каждого закупаемого продукта или услуги. Управление контрактами – работа по сопровождению контрактов, контроль выполнения контрактных обязательств. Закрытие контрактов – признание контракта завершенным (закрытие), включая решение всех отложенных или неразрешенных вопросов, связанных с данным контрактом/поставщиком.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Методические указания к изучению дисциплины

При изучении данной дисциплины и подготовке к лекционным, практическим занятиям, итоговой форме контроля, студенты пользуются записями лекций, учебной и методической литературой, электронным учебником.

Для студентов, не укладывающихся в график семестра, на кафедре организованы дополнительные занятия, на которых можно получить консультации у преподавателя по любому вопросу курса.

Методические указания для проведения практических занятий

Практическое занятие – небольшой научный отчет, обобщающий проведенную студентом работу, которую представляют для защиты преподавателю. Целями проведения практических работ являются:

- установление связей теории с практикой в форме экспериментального подтверждения положений теории;
- обучение студентов умению анализировать полученные результаты, сопоставлять их с теоретическими положениями;
- контроль самостоятельной работы студентов по освоению курса.

Перед началом очередного занятия преподаватель должен удостовериться в готовности студентов к выполнению очередной работы путем короткого собеседования и проверки наличия у студентов заготовленных протоколов проведения работы.

К практическим работам предъявляется ряд требований, основным из которых является полное, исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения заданий и профессиональной подготовке студентов.

Для достижения этой цели в ходе каждой работы студенту необходимо решать ряд задач, которые позволят научиться:

- правильно понимать и объяснять закономерности многих процессов перерабатывающих производств;
- работать с оборудованием и приборами перерабатывающих производств;
- проводить методически грамотно измерения, соблюдая заданные условия;
- управлять технологическими процессами;
- проводить анализ качества готовой продукции;

- анализировать полученные результаты, делать обоснованные выводы, составлять отчет по работе. Все эти умения можно приобрести только в результате целенаправленной самостоятельной работы.

Методические указания по самостоятельной работе студентов

Работа с учебниками. Этапы работы с учебником:

А) ознакомление с учебником и его описание. Ознакомившись с учебником, каждый студент должен дать его письменное описание, в котором указать:

- название, автора, год выпуска;
- для чего предназначен учебник;
- выделить основные разделы;
- преимущества и недостатки по сравнению со знакомыми учебниками по другим дисциплинам.

Б) ответы на вопросы — следующий этап работы с учебником. Первоначально работа проводится с целью повторения и закрепления материала. Причем, вопросы формулируются кратко, не так, чтобы они затрачивали суть проблемы.

Для удобства вопросы должны быть отпечатаны на отдельных листах и размножены для каждого студента. Этот вид работы можно применить как на уроке, так и в качестве домашнего задания.

В) изучение нового материала

Работу с учебником в целях изучения нового материала можно организовать по нескольким темам дисциплины. Эта работа может проводиться по-разному.

Например, разрабатываются 2 типа вопросов:

1-ый тип - основные (3-5), являющиеся по сути пунктами плана темы;

2-ой тип - второстепенные (до 20).

Работа может носить групповой характер.

Разновидностью самостоятельной работы с учебником является применение программированного обучения, при котором вместо работы с готовыми программами студенты сами смогут составлять программы с опорой на имеющиеся или только что приобретенные знания. В этом случае значительно расширяются дидактические возможности процесса обучения:

- работа носит творческий характер;
- характер работы стимулирует мыслительную активность студентов;
- сам процесс составления программ представляет практическое применение знаний;
- по характеру составленных программ можно оценить усвоение материала.

Работа с дополнительной литературой. При изучении дисциплины возникает необходимость пополнять знания студентов информацией исторического характера, малоизвестными фактами, сведениями о новых перспективных приёмах в отрасли. Для получения таких сведений студенты должны использовать дополнительную литературу.

Самостоятельная работа по этим источникам проводится в виде подготовки докладов, сообщений по темам дисциплины.

А) Подготовка докладов. При подготовке докладов необходимо провести консультацию. Число докладов распределяется на 2-3 урока с той целью, чтобы была возможность заслушать на уроке материал, чтобы это не было утомительно для студентов.

Б) Работа с журналами. Обязательным видом самостоятельной работы студентов является работа со специальными журналами. Для этой цели необходимо систематически проводить обзор изданий. Материал специальных изданий более сложный для восприятия, чем научно-популярная литература, требует иного подхода. Поэтому в данном случае основной целью является научить студентов работать с научными статьями, анализировать их, делать выводы, обобщения, выяснять можно ли применить материал статьи в местных условиях.

Особенностью этого вида самостоятельной работы в том, что студенты работают парами или индивидуально. В зависимости от содержания материала студенты составляют тезисы, подчеркивают основные мысли в тексте, при необходимости конспектируют

материал, готовят презентации и слайды. Работа с материалами журнала осуществляется во внеурочное время. При изучении дисциплины студента можно привлекать к работе со специальными статьями, и они постепенно приобретают элементарные навыки работы со специальной литературой научного характера.

Работа со схемами, картами - представляет фундамент изученной или изучаемой темы. В иной ситуации самостоятельная работа есть самоанализ, который помогает студентам наметить план-программу для устранения пробелов в знаниях.

Анализ конкретной ситуации - является весьма эффективным видом мыслительной деятельности студентов по дисциплине. Студентам предлагается производственная ситуация в соответствии с темой, т.е. проблема для решения.

Структура занятия выглядит так:

- постановка проблемы перед студентом;
- деление группы на микро группы;
- ситуация излагается на отпечатанных листах;
- обдумывание и запись предложений
- окончательная формулировка - решение проблемы.

В данном случае можно ограничиться комментариями по поводу работы микро групп и провести связь с изучаемой темой. Методика оценки работы может быть различной в зависимости от сложности ситуации и других факторов.

Объем самостоятельной работы необходимо определять в каждом конкретном случае, в зависимости от доступности содержания учебного материала и готовности студентов к его восприятию; тщательно отбирать материал для самостоятельного изучения, использовать индивидуальный подход в организации самостоятельной работы с применением разработанных дидактических материалов.

Задания для работы даются в основном одинаковые по сложности, но с обязательным учётом индивидуальности и способностей студентов. Тем самым создаются условия для творческого подхода и самостоятельной работе.

Самостоятельная работа обучаемых - один из самых доступных и проверенных педагогической практикой путей повышения эффективности обучения и активизации студентов на уроке и во внеурочное время.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации студентам

Важно понять системное место объектов изучения в общей концепции развития бизнеса и управления организациями. Существенно, что предлагаемый комплекс знаний может открыть путь к современной высоко востребованной области профессиональной деятельности на различных сегментах рынков управленческих услуг.

Следует обратить внимание на качество подготавливаемых для выступлений презентаций. Выступления – это не только отчет о проделанной работе, но и хорошая тренировка в предъявлении полученных результатов, умении кратко, содержательно и интересно подать материалы, привлечь внимание, сделать их, в конечном счете, достоянием профессионального сообщества.

Приветствуется активное использование информации Интернет – источников. Но при этом обязательными являются ссылки на адреса сайтов и авторов используемых материалов, в том числе: аналитических обзоров и статистики рынков недвижимости и оценочных услуг, федеральных и региональных стандартов оценки, зарубежных документов по оценочной деятельности и т.д.

Поощряется работа, выполненная студентами в форме аналитического обобщения ряда материалов, опубликованных в Интернет и других источниках средств массовой информации и периодической профессиональной литературы, переводов статей по актуальной проблематике данной дисциплины, соответствующее пополнение создаваемых баз знаний.

Использовать методические разработки кафедры (учебные пособия, методические указания).

**Таблица 4.Содержание самостоятельной работы обучающихся
для очной формы обучения**

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Обоснование выбора проекта (почему был выбран данный проект, личное участие в проекте, актуальность описываемого проекта). Предпроектный анализ – суть и предназначение. Разработка Устава (паспорта) проекта как одна из работ предпроектного анализа	2	Реферат
Краткое содержание проекта (3 предложения): 1) кто что делает и для кого?; 2) Когда проект может считаться выполненным?; 3) Почему мы это делаем?	2	Отчет по кейсу
Построение организационных структур управления проектами. Источники финансирования и маркетинг проекта. Планирование проекта. Оценка эффективности проекта.	2	Реферат
Направления интересов. Роль руководителя проекта.	4	Реферат
Проектный цикл. Функции и подсистемы управления проектами. Основные участники проекта. Функции и роль в разработке и выполнении.	2	Реферат
Построение календарного плана. Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей. Двойная сетевая модель распределения ресурсов в проекте.	4	Оценка деловой дискуссии
Управление предметной областью проекта (содержанием и границами) — определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта (в сфере информационных и коммуникационных технологий, особенно в области разработки программных продуктов, эту деятельность называют управлением конфигурацией).	4	Отчет по тематическому заданию
Определение видов и количества ресурсов, необходимых для осуществления проекта. Определение стоимости ресурсов и работ. Учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета.	4	Реферат
«Управление качеством и обеспечение качества» Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).	4	Отчет по кейсу
Документы, регламентирующие управление коммуникациями в проекте. Методики эффективного согласования документации.	4	Собеседование
Закрытие контрактов – признание контракта завершенным (закрытие), включая решение всех отложенных или неразрешенных вопросов, связанных с данным контрактом/поставщиком.	2,75	Собеседование

для заочной формы обучения

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Обоснование выбора проекта (почему был выбран данный проект, личное участие в проекте, актуальность описываемого проекта). Предпроектный анализ – суть и предназначение. Разработка Устава (паспорта) проекта как одна из работ предпроектного анализа	3	Реферат
Краткое содержание проекта (3 предложения): 1) кто что делает и для кого?; 2) Когда проект может считаться выполненным?; 3)	4	Отчет по кейсу

Почему мы это делаем?		
Построение организационных структур управления проектами. Источники финансирования и маркетинг проекта. Планирование проекта. Оценка эффективности проекта.	6	Реферат
Направления интересов. Роль руководителя проекта.	8	Реферат
Проектный цикл. Функции и подсистемы управления проектами. Основные участники проекта. Функции и роль в разработке и выполнении.	3	Реферат
Построение календарного плана. Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей. Двойная сетевая модель распределения ресурсов в проекте.	7	Оценка деловой дискуссии
Управление предметной областью проекта (содержанием и границами) — определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта (в сфере информационных и коммуникационных технологий, особенно в области разработки программных продуктов, эту деятельность называют управлением конфигурацией).	7	Отчет по тематическому заданию
Определение видов и количества ресурсов, необходимых для осуществления проекта. Определение стоимости ресурсов и работ. Учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета.	7	Реферат
«Управление качеством и обеспечение качества» Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).	7	Отчет по кейсу
Документы, регламентирующие управление коммуникациями в проекте. Методики эффективного согласования документации.	7	Собеседование
Закрытие контрактов – признание контракта завершенным (закрытие), включая решение всех отложенных или неразрешенных вопросов, связанных с данным контрактом/поставщиком.	3,75	Собеседование

Рекомендации студентам в ходе выполнения самостоятельной работы.

Самостоятельная работа в рамках курса предполагает следующие действия:

Внимательно просмотреть записи, сделанные на занятии.

Прочитать материал по теме, обсуждаемой на занятии, в учебнике.

Прочитать дополнительную литературу по данной теме.

Выполнить предложенные преподавателем практические упражнения.

Проверить правильность выполнения предложенных упражнений.

Проанализировать свои ошибки.

Виды и формы самостоятельной работы:

- Работа с лекционным материалом
- Конспект источника
- Написание реферата;
- Изучение темы, вынесенной на самостоятельное изучение;
- Подготовка к письменной работе, ответы на контрольные вопросы;
- Отчет по семинару;
- Отчет о деловой игре.

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно.

При выполнении самостоятельной работы предусмотрены следующие виды письменных заданий:

- реферат;

5.3.1. Требования к подготовке, содержанию и оформлению реферата

Реферат подготавливается по заданной теме из числа предложенных для изучаемого раздела/темы дисциплины/модуля.

Для подготовки реферата студенту необходимо изучить теоретический материал учебника и дополнительной литературы (монографии, научные статьи, диссертации, ГОСТы, ТУ, справочники, патенты) по заданной теме. Следует использовать источники за последние 10 лет.

Содержание реферата должно включать следующие элементы: титульная часть, содержание, введение, основная часть, заключение, использованные источники. В реферате должны быть освещены все существенные элементы заданной темы. Объем реферата должен соответствовать 8-10 листам стандартного текста (14400- 18000 печатных знаков). Текст и иллюстрации в реферате должны быть выполнены лично автором и отвечать требованиям оригинальности. При проверке в системах антиплагиата уровень оригинальности влияет на оценку.

Оформление реферата выполняется в текстовом редакторе по рекомендованным параметрам.

Параметры страницы: поля – по 2 см снизу и сверху, 3 см слева, 1,5 см справа, ориентация – книжная, размер листа – А4.

Параметры абзаца: выравнивание – по ширине, отступ первой строки – 1,25 см, междустрочный интервал – полуторный.

Параметры шрифта: шрифт Times New Roman, обычный, размер – 14.

Таблицы шириной не более 100%, таблицы должны быть пронумерованы (если их более одной) и должны иметь название (указывается сверху таблицы). Таблице должна обязательно предшествовать ссылка на нее в тексте.

Рисунки должны быть встроены в текст статьи, высота рисунка не более 16 см, ширина рисунка – не более 16 см. Рисунки должны быть пронумерованы (если их более одного) и иметь название (указывается под рисунком). Рисунку должна обязательно предшествовать ссылка на него в тексте.

Формулы вставляются в текст в виде объекта Microsoft Equation и должны быть пронумерованы.

Ссылки на литературные источники вставляются в текст номером из списка в квадратных скобках: например [1].

Список использованных источников необходимо оформлять согласно действующим нормативным требованиям к оформлению библиографических ссылок.

Название файла реферата включает фамилию исполнителя, слово «реферат» и номер темы учебной дисциплины например: «Иванов_реферат_тема7».

Подготовленный реферат представляется на проверку в PDF-формате на электронную почту преподавателя.

Темы рефератов:

1. Проект и его окружение.
2. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов.
3. Типы проектов. Масштаб (размер) проекта.
4. Окружение проектов.
5. Классификация базовых понятий управления проектами.
6. Управляемые параметры проекта. Проектный цикл.
7. Функции и подсистемы управления проектами.
8. Основные участники проекта. Функции и роль в разработке и выполнении.
9. Процессы управления проектами.
10. Процессы управления субъектами и объектами проекта.
11. Процессы инициации, планирования, организации, контроля выполнения проекта.
12. Управление предметной областью проекта.
13. Управление продолжительностью, стоимостью и финансированием проекта.
14. Управление качеством, рисками проекта.
15. Управление человеческими ресурсами, коммуникациями.

16. Управление поставками и контрактами, изменениями, безопасностью и конфликтами в проекте.
17. Календарно-сетевое планирование проекта.
18. Построение календарного плана. Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей. Двойная сетевая модель распределения ресурсов в проекте.
19. Разработка проекта. Разработка концепции и начальная фаза проекта.
20. Построение организационных структур управления проектами.
21. Источники финансирования и маркетинг проекта.
22. Планирование проекта.
23. Оценка эффективности проекта.

Структура реферата:

- 1) титульный лист;
- 2) план или содержание работы с указанием страниц каждого вопроса;
- 3) введение;
- 4) текстовое изложение материала, разбитое на вопросы и подвопросы (пункты, подпункты) с необходимыми ссылками на источники, использованные автором;
- 5) заключение;
- 6) список использованной литературы;
- 7) приложения, которые состоят из таблиц, диаграмм, графиков, рисунков, схем (необязательная часть реферата).

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5. Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Понятие «проект», признаки и классификация	Не предусмотрено	Проектирование «Мой проект»	Не предусмотрено
Понятия «программа проектов», «портфель проектов», «проектный офис»	Не предусмотрено	Кейс для обсуждения «Охта-центр»	Не предусмотрено
Процессы мониторинга и управления проектами. Завершающие процессы	Не предусмотрено	Деловые ситуации	Не предусмотрено
Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании	Не предусмотрено	Кейс-стади	Не предусмотрено
Основы принятия управленческих решений	Не предусмотрено	Кейс-стади	Не предусмотрено
Управление стоимостью и качеством проекта	Не предусмотрено	Интерактивная форма семинара по методу деловой игры.	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

Информационные технологии, используемые при реализации различных видов учебной и внеучебной работы:

- использование возможностей интернета в учебном процессе (использование сайта преподавателя (рассылка заданий, предоставление выполненных работ, ответы на вопросы, ознакомление обучающихся с оценками и т.д.));
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т.д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т.д.);
- использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т.е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
Notepad++	Текстовый редактор
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер
Microsoft Security Assessment Tool. Режим доступа: http://www.microsoft.com/ru-ru/download/details.aspx?id=12273 (Free) Windows Security Risk Management Guide Tools and Templates. Режим доступа: http://www.microsoft.com/en-us/download/details.aspx?id=6232 (Free)	Программы для информационной безопасности
WinDjView	Программа для просмотра файлов в формате DJV и DjVu

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем». <https://library.asu.edu.ru>

2. Электронный каталог «Научные журналы АГУ»: <http://journal.asu.edu.ru/>
3. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО "ИВИС". <http://dlib.eastview.com>
Имя пользователя: AstrGU
Пароль: AstrGU
4. Электронно-библиотечная система elibrary. <http://elibrary.ru>
5. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) - сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. <http://mars.arbicon.ru>
6. Электронные версии периодических изданий, размещенные на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
7. Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. <http://www.consultant.ru>
8. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. <http://window.edu.ru>
9. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. <https://minobrnauki.gov.ru/>

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Управление проектами в животноводстве» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6. Соответствие разделов, тем дисциплины, результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Понятие «проект», признаки и классификация	УК-3; ПК-6	Реферат
Тема 2. Понятия «программа проектов», «портфель проектов», «проектный офис»	УК-3; ПК-6	Отчет по кейсу
Тема 3. Фазы и жизненный цикл проекта	УК-3; ПК-6	Реферат
Тема 4. Окружение проекта	УК-3; ПК-6	Реферат
Тема 5. Структуры проекта	УК-3; ПК-6	Реферат

Тема 6. Процессы инициации, планирования и исполнения проектов	УК-3; ПК-6	Оценка деловой дискуссии
Тема 7. Процессы мониторинга и Управления проектами. Завершающие процессы.	УК-3; ПК-6	Отчет по тематическому заданию
Тема 8. Управление интеграцией, содержанием и сроками проекта.	УК-3; ПК-6	Реферат
Тема 9. Управление стоимостью и качеством проекта.	УК-3; ПК-6	Отчет по кейсу
Тема 10. Управление коммуникациями и рисками проекта.	УК-3; ПК-6	Собеседование
Тема 11. Управление поставками проекта.	УК-3; ПК-6	Собеседование

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.

Таблица 7. Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8. Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

Шкала оценивания	Критерии оценивания
рительно»	

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине

Тема 1. Понятие «проект», признаки и классификация.

Проектирование. Создание мини-проектов. «Мой проект»

Пояснения к проектированию.

Термин «проект» - разнообразие понятий. Признаки проекта (наличие цели, увеличение ценности, взаимосвязь со стратегией предприятия, временность проекта, уникальность, изменения, последовательная разработка, динамическая система, ограниченность ресурсов, комплексность, разграничение, несколько групп участников проекта, специфическая организация проекта, неопределенность). Классификация проектов.

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Из этого определения можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики.

1. Наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия).

2. Результат каждого проекта — уникальный продукт или услуга. Этим проектная деятельность также отличается от операционной. Так, разработка нового лекарства является проектом, а его серийный выпуск будет составлять предмет операционной деятельности предприятия. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.

3. Направленность проекта на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, либо благоприятная ситуация, требующая усилий для того, чтобы предприятие могло опередить конкурентов. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели.

Существуют несколько методик целеполагания. Наибольшее распространение получила методика SMART, в соответствии с которой цели проекта должны быть:

- конкретными (*Specific*);
- измеримыми (*Measurable*);
- достижимыми (*Achievable*);
- значимыми (*Relevant*);
- соотносимыми с конкретным периодом времени (*Timebounded*).

Существуют три основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для предприятия в целом (если проект не выполняется ради соблюдения установленных законом и иных обязательных требований к организации):

— производительность — стоимость продукции и услуг, поставленных потребителям, за вычетом прямых расходов на приобретение товаров и услуг у сторонних поставщиков, за определенный период времени;

— объем инвестиций — все капитальные вложения и вложения средств в запасы на всех уровнях. В них входят любые затраты, срок амортизации которых превышает один финансовый год;

— текущие расходы — любые средства, расходуемые организацией для преобразования инвестиций в готовый продукт.

Следовательно, любой проект, полезный для организации, должен отвечать хотя бы одному из следующих требований:

- содействовать повышению производительности организации;

- способствовать сокращению объемов инвестиций;
- содействовать сокращению текущих расходов;
- комплексно влиять на все три характеристики, обеспечивая заметное улучшение текущих и будущих основных показателей организации.

Тема 2. Понятия «программа проектов», «портфель проектов», «проектный офис».

Кейс для обсуждения «Охта-центр»

Описание проекта. Охта-центр (до марта 2007 г. — Газпром-сити) — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса

не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба.

Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м². Площади общественного делового района распределились следующим образом: 35% площади было отведено под общественные функции, 49% — под бизнес-функции и 16% под офисы «Газпрома» и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.).

Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета должны предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО Газпром. В условиях кризиса появилась

информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г.

В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга...», Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы).

16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м.

В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц.

В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновываемая «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)».

Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное

восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался.

1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства.

Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба.

Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования.

21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны

применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников

проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга.

Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города.

Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры.

Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить

работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга. Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии „Единой России“», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили — комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента.

С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз ЭКОМ и представители оппозиционных политических партий.

В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается на момент написания учебника неясной.

Среди авторов учебника не сложилось единодушия по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на Охте. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с неучетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Вопросы к кейсу:

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?

3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?

4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.

5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

Тема 7. Процессы мониторинга и управления проектами. Завершающие процессы.

Управление проектом достигается путем итеративного применения **процессов управления проектами**. Наибольшее внимание обычно уделяется процессам управления проектами в следующих функциональных областях.

1. Управление предметной областью проекта (содержанием и границами) — определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта (в сфере информационных и коммуникационных технологий, особенно в области разработки программных продуктов, эту деятельность называют управлением конфигурацией).

2. Управление проектом по временным параметрам — разбиение проекта на группы работ и отдельные работы; определение последовательности выполнения работ, продолжительности и расписания работ — календарного плана проекта; контроль изменений календарного плана проекта.

3. Управление стоимостью проекта — определение видов и количества ресурсов, необходимых для осуществления проекта; определение стоимости ресурсов и работ; учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета.

4. Управление качеством — определение стандартов качества, относящихся к проекту, способов достижения требуемого уровня качества и мероприятий по обеспечению качества; контроль качества.

5. Управление персоналом — распределение полномочий, ответственности и отношений координации и субординации персонала проекта; построение организационных и ресурсных диаграмм; подбор проектной команды и персонала, задействованного в реализации проекта; совершенствование проектной команды.

6. Управление коммуникациями — определение источников и потребителей информации внутри и вне проекта, сроков и периодичности предоставления информации, способов доставки информации; описание видов распространяемой информации; управление процедурами распространения информации в ходе реализации проекта.

7. Управление проектными отклонениями: — управление рисками — выявление факторов, которые могут повлиять на проект; определение зависимостей возможных результатов проекта от наступления ситуаций риска; разработка методов и стратегий управления.

Методология управления проектами отражается в **стандартах управления проектами**. В настоящее время существуют следующие виды стандартов:

— международные — стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;

— национальные — созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;

— общественные — подготовленные и принятые сообществом специалистов;

— частные — комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями.

Закрытие проекта — это процесс официального завершения всех операций проекта. При закрытии проекта менеджер проекта рассматривает всю предыдущую информацию, полученную во время закрытия предыдущих фаз, позволяющую удостовериться в том, что все работы по проекту завершены, и проект достиг своих целей.

Проверка результатов проекта может осуществляться на основе *эксплуатационных испытаний*.

Цель проведения эксплуатационных испытаний — получение точных данных, характеризующих уровень результатов, достигнутых в результате выполнения работ по проекту. Эксплуатационные испытания. Сравнение эксплуатационных характеристик проекта с запланированными показателями. Выявление расхождений между запланированными и реальными показателями. Определение причин выявленных расхождений. Разработка мероприятий по устранению обнаруженных расхождений. Организация работ по устранению расхождений.

Пояснение к деловой ситуации. На фазе завершения результаты проекта должны быть переданы во внедрение или сопровождение или должным образом законсервированы для дальнейшего использования. Не должно оставаться «зависших» работ по проекту.

Все линейные руководители всех участников должны быть извещены о завершении работ по проекту, и освобождении сотрудников.

Завершение проекта подразумевает прекращение всех договорных отношений, действовавших в период его реализации, т.е. административное закрытие контрактов и осуществление всех выплат по проекту, оговоренных контрактами.

Основные мероприятия по закрытию контракта:

- проверка финансовой отчетности;
- паспортизация;
- выявление невыполненных обязательств;
- завершение невыполненных обязательств;
- гарантийное обслуживание и окончательные расчеты.

Тема 9. Управление стоимостью и качеством проекта.

Стандарт ISO 10006 является основополагающим документом из серии стандартов рассматриваемого профиля, подготовленным техническим комитетом ISO/TC 176 «Управление качеством и обеспечение качества» Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).

Основной упор сделан на принцип эффективности проектирования оптимального процесса и контроля этого процесса, а не на контроле конечного результата.

В этой серии стандартов процессы сгруппированы в две категории. К первой категории отнесены процессы, связанные с обеспечением продукта проекта (проектирование, производство, проверка). Описанию последних посвящен стандарт ISO 9004—1. Вторая категория охватывает непосредственно процессы управления проектом и представлена стандартом ISO 10006.

Данный стандарт охватывает десять групп процессов управления проектом. Первая группа представляет процесс разработки стратегии, который фокусирует проект на удовлетворение потребностей заказчика и определяет направление хода работ. Вторая группа охватывает управление взаимосвязями процессов.

Остальные восемь групп — это процессы, связанные с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, информационными потоками, риском и материально-техническим снабжением (закупками). Международный стандарт ISO 10006 ориентирован на проекты самого широкого спектра — малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий. Он безотносителен к типу проектируемого продукта (включая технические средства, программное обеспечение, полуфабрикаты, услуги или их сочетание). Это означает, что заложенные в нем рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта.

Стандарт заимствует ключевые определения из ИСО 8402, включая такие термины, как проект, продукт проекта, план проекта, участник проекта, процесс, оценка хода работ.

Для всех процессов управления проектом (планирование, организация, мониторинг и контроль) применяются процессы и задачи менеджмента качества.

На основе международных стандартов разрабатываются и национальные стандарты управления проектами. Отметим, что в России национальный стандарт отсутствует. Однако

Ассоциация по управлению проектами России (SOVNET) разработала в 2001 г. на основе стандарта IPMA «Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов». Перевод стандарта ИСО 10006:2003 зарегистрирован, стандарт PMI распространяется в России частным порядком и часто используется как основа для корпоративных стандартов.

Наконец, нужно осветить и стандарты зрелости управления проектами, тоже приобретающие функции международных. В 2004 г. PMI был выпущен стандарт оценки уровня зрелости организации по управлению проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model), содержащий методологию определения состояния управления проектами в организации.

Обеспечение качества — комплекс управленческих мероприятий, носящих систематический характер и направленных на обеспечение всеми участниками проекта требуемых характеристик качества.

Полномочия и ответственность отдельных лиц и организаций, осуществляющих деятельность, влияющую на качество проекта, должны быть четко установлены и закреплены документально в рамках специальной программы обеспечения качества проекта. В ней находит отражение стратегия обеспечения качества проекта. Программа определяет мероприятия, направленные на обеспечение качества выполнения работ по проекту. Как правило, этот документ формируется организацией, в рамках которой реализуется проект. Он должен соответствовать плановой документации проекта, связанной с обеспечением качества.

Программа должна предусматривать:

- организационную структуру, в рамках которой она будет реализовываться;
- четкое распределение ответственности и уровень полномочий отдельных лиц, групп и организаций, участвующих в решении этой проблемы.

Суть работы менеджера проекта в рамках системы управления качеством состоит в сравнении текущего уровня качества с запланированным. Информацию для такого анализа дает учет и анализ затрат, связанных с обеспечением качества.

Эти затраты обычно классифицируют следующим образом:

- предупредительные затраты направлены на изначальное удовлетворение требований заказчика по производству продукции без дефектов. К ним можно отнести затраты на обеспечение качества проекта изделия, обучение, программу качества и др.;

- информационные затраты связаны с желанием заказчика убедиться в том, что процесс развивается в нужном направлении. К ним можно отнести инспекционные проверки, лабораторный контроль, операционный контроль;

- затраты на устранение дефектов, связанных с внутренними проблемами, должны быть произведены для того, чтобы скорректировать процесс и сделать продукцию приемлемой для заказчика (потребителя). Это расходы на отбраковку, ремонт, устранение дефектов;

- затраты на устранение дефектов, связанных с требованиями заказчика (потребителя) — расходы на возврат продукции, жалобы потребителя, необходимые ответные меры.

В действующих организациях обеспечение качества проекта является функцией соответствующих специализированных подразделений. Независимо от того, как называется структура, обеспечивающая качество, эти функции могут выполнять: команда проекта, руководящий состав исполняющей организации, заказчик или спонсор, а также другие участники проекта, не принимающие активного участия в работе проекта. Процесс обеспечения качества часто выступает в роли зонта, под которым происходят другие важные процессы, связанные с обеспечением качества (например, постоянный процесс улучшения). Постоянный процесс улучшения предусматривает выполнение итеративных мер по повышению качества всех процессов.

Для обеспечения качества обычно применяются те же инструменты и методы, которые используются при планировании качества. Прежде всего, это выбранные на предыдущем этапе метрики качества. В качестве методов используются:

- проведение экспериментов (испытания, контрольные тесты);
- контрольные списки, разработанные на этапе планирования качества;
- бенчмаркинг — сравнение проверяемой продукции или процедур проекта с лучшими аналогами с целью определения направления улучшений.

Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании».

Постановка проблемы. Американская судостроительная компания *Todd Pacific Shipyards* использовала автоматизированную систему управления операционной деятельностью SQL/Visual Basic, которая отвечала за снабжение, складской учет и отчетность по проектам. Система была построена в технологиях, которые больше не поддерживались, и не покрывала функциональных потребностей компании. Компания была вынуждена использовать отдельную систему для финансовой отчетности, требовавшую ведения двух книг — операционной и бухгалтерской.

Перед *Todd Pacific Shipyards* встала задача поиска и внедрения полностью интегрированной системы управления операционной деятельностью, которая бы обеспечивала:

- расширенную поддержку создания отчетности по проектам, включая отслеживание мельчайших деталей по многолетним правительственным контрактам;
- создание отчетов по контролю издержек и выполнению календарных планов;
- поиск деталей по ключевым словам;
- моделирование бизнес-процессов, позволяющее их анализировать и осуществлять реинжиниринг;
- интерфейс с системой управления проектами третьей фирмы.

Решение. Компания *Todd Pacific Shipyards* провела комплексное предварительное обследование, сформулировав более 1400 требований к различным функциональным возможностям системы. Компания сформировала комиссию по выбору программного продукта, которая выработала около 20 критериев выбора на основе этих требований. После предварительного отбора *Todd Pacific Shipyards* пригласила четырех поставщиков информационных систем для их демонстрации. Члены комиссии анонимно и независимо друг от друга выбрали систему IFS Applications компании IFS, поскольку она имела сильные функциональные возможности для поддержки проектов и была простой в использовании. Другим важным фактором стала репутация IFS как компании, выполняющей проекты в срок.

Эффекты. Основным эффектом от внедрения новой системы стало повышение гибкости управления проектами. В новой системе можно работать и с малыми, и с крупными проектами. Ее также можно использовать для управления двумя разными типами бизнес-процессов компании — ремонта коммерческих судов и военных кораблей.

С точки зрения управления финансами, компания *Todd Pacific Shipyards* приобрела многочисленные выгоды за счет перехода от дополнительной программы расчетов с кредиторами к модулям, полностью интегрированным с остальными компонентами IFS Applications. Сквозные аудиторские проверки стали легче в отслеживании, финансовые показатели оказались тесно увязаны между собой. Финансовые менеджеры компании теперь могут создавать из системы отчеты о трудозатратах по проектам, лучше отслеживать расчеты с дебиторами и создавать отчеты по стандартам правительственных контрактов.

Возможность поиска по ключевому слову, заложенная в новой системе, устранила дублирование номеров деталей, существовавшее ранее. Ранее субподрядчики, с которыми работала компания, часто не могли разобраться в корпоративном кодификаторе деталей, и заводи́ли свои новые коды.

Внедрив систему IFS Applications, компания *Todd Pacific Shipyards* смогла сократить число спорных номеров деталей со 140 000 до 32 000.

Одним из наиболее важных достижений компаний *Todd Pacific Shipyards* после внедрения IFS Applications стало получение компанией сертификата Агентства по аудиту оборонных контрактов (DCAA) на используемую систему управления материальными ценностями и бухгалтерского учета (MMAS). Имея данный сертификат, компания смогла перейти к электронной системе выставления счетов по оборонным контрактам, что значительно ускорило расчеты по выполняемым контрактам.

Внедрив IFS Applications, *Todd* обеспечил слаженную работу своих сотрудников, распределенных по более чем 50 зданиям на 18 га, которые занимает судовой верфь. Компания смогла развернуть широкую беспроводную сеть для работы с карманных компьютеров (КПК), которая позволила работникам выгружать свои планы работ на день из IFS Applications. Менеджеры компании, в свою очередь, теперь могут наблюдать со своих КПК, где занят каждый работник в данный момент времени, что делает намного более простым быстрый сбор всей проектной команды.

Вопросы к кейсу:

1. Какие элементы следовало бы включить в экономическую модель данного проекта?
2. Как можно соблюсти принцип альтернативности при создании экономической модели данного проекта?

Перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Зарождение дисциплины «Управление проектами» в России и за рубежом.
2. Основные этапы и особенности развития управления проектами в России.
3. Управление проектами в XXI веке (современные подходы, стандарты, концепции).
4. Основные признаки проекта.
5. Проект, программа и портфель проектов: основные особенности, сходства и отличия.
6. Проекты – средства стратегического развития организации.
7. Жизненный цикл проекта: условность разбиения на фазы, основные характеристики жизненного цикла проекта.
8. Окружение проекта (внутреннее, внешнее, ближнее, дальнее, связи между проектом и его окружением).
9. Участники проекта: основные группы участников, проблемы идентификации, типы воздействия на проект.
10. Организационные структуры проекта: основные особенности, сравнительная характеристика, проблемы управления проектами в рамках основных оргструктур.
11. Проектная деятельность и текущая оперативная работа: сравнительная характеристика работы функционального подразделения и проектной деятельности, скорость расходования средств в проектах и функциональных подразделениях.
12. Процессы проекта: краткая характеристика, отличие от классического цикла управления.
13. Активы организационного процесса и факторы внешней среды: классификация, их значимость при управлении проектами.
14. Характеристика процессов инициации.
15. Характеристика процессов планирования.
16. Характеристика процессов исполнения.
17. Характеристика процессов мониторинга и управления.
18. Характеристика завершающих процессов.
19. Управление интеграцией проекта – различные контексты понятия «интеграция».
20. Устав проекта: необходимость разработки документа, этапы разработки, основные аспекты данного документа.
21. Основные аспекты планирования проекта (дробление на этапы, оценка трудозатрат, модели жизненного цикла проекта и т.п.).

22. Общее управление изменениями – характеристика процесса, причины и виды изменений, этапы процесса.
23. Общая характеристика области знаний «Управление содержанием».
24. Иерархическая структура работ – характеристика процесса, матрица ответственности, этапы разработки ИСР.
25. Взаимосвязи операций проекта: способы описания, типы зависимостей операций в сетевом графике, опережения и задержки.
26. Оценка ресурсов и длительности операций, разработка расписания проекта: основные методы и результаты.
27. Управление стоимостью проекта: общая характеристика группы процессов, методы определения стоимости операций и проекта в целом.
28. Оценка ресурсов и длительности операций, разработка расписания проекта: основные методы и результаты.
29. Метод освоенного объема: характеристика метода, основные показатели, взаимосвязь показателей, используемых при применении метода освоенного объема.
30. Разработка бюджета проекта: общая характеристика процесса, порядок формирования бюджета, резервы, базовый план по стоимости, требования к финансированию
31. Управление качеством проекта: общая характеристика процессов, основные подходы к управлению качеством.
32. Характеристика основных методов управления контролем качества.
33. Планирование человеческих ресурсов: общая характеристика процесса, основные методы и технологии планирования, результаты планирования.
34. Набор и развитие команды проекта: основные характеристики процессов, применяемые методы и технологии.
35. Общая характеристика области знаний «Управление коммуникациями»: процессы, используемые методы, результаты.
36. Планирование управления рисками: характеристика процесса, используемые методы и полученные результаты.
37. Идентификация, качественный и количественный анализ рисков: основные методы анализа и результаты процессов.
38. Общая характеристика процессов управления поставками.
39. На основании следующей информации постройте сетевой график типа «операции в узлах». Выполните его прямой и обратный анализ, рассчитайте резервы времени операций и определите критический путь.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде				
1.	Задание закрытого типа	Проект это: А. Уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам Б. Совокупность заранее запланированных действий для достижения какой-либо цели В. Процесс создания реально возможных объектов будущего или процесс создания реально возможных вариантов продуктов будущего	А	1
2.		Процесс создания проекта и его	В	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		фиксация в какой-либо внешне выраженной форме, называется А. Проект Б. Проектная деятельность В. Проектирование		
3.		Аналитический этап проектной деятельности включает в себя: А. Уточнение тематического поля Б. Построение алгоритма деятельности В. Формирование проектной группы	Б	1
4.		Изучение возможностей использования результатов проекта относится к: А. Презентационному этапу Б. Практическому этапу В. Поисковому этапу	А	1
5.		Критерии оценки командного проекта включает в себя: А. Степень освещенности вопросов и нормативно-правовой базы Б. Аккуратность оформления работы В. Качество демонстрационного материала	А	1
6.	Задание открытого типа	Последовательная разработка проекта – это...	непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок в процессе исполнения проекта и, благодаря этому, разработка более точных и более полных планов, являющихся результатом многократного повторения процесса планирования.	5
7.		Уникальность проекта – это...	в результате получаем нечто новое, имеющее свои неповторимые черты и характеристики.	5
8.		Застройщик – это...	физическое или юридическое лицо, обеспечивающее на принадлежащем ему земельном участке строительство, реконструкцию, капитальный ремонт.	5
9.		Подрядчик – это...	это физическое или юридическое лицо, которое берёт на себя исполнение определенной работы за оговоренную плату.	5
10.		Команда проекта – это...	Специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта или входит в состав одного из этих участников и осуществляет управление инвестиционным процессом.	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-6 - Способен к организации работы коллектива исполнителей, принятия управленческих решений, анализировать и планировать технологические процессы (стоимость, качество, безопасность и сроки исполнения), проводить маркетинг и бизнес планирование выпуска продукции				
1.	Задание закрытого типа	В классификацию по масштабу проектов входят: А. Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные Б. Организационный, экономический, социальный В. Микропроект, малый, средний, мегапроект	В	1
2.		Участники проекта – это: А. Потребители, для которых предназначался реализуемый проект Б. Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда В. Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте	В	1
3.		Проектная деятельность проводится для: А. Извлечения финансовой выгоды Б. Того чтобы преодолеть определённые трудности в процессе познания новых явлений В. Ради личных интересов определённого человека или группы лиц	Б	1
4.		Проблема определяется и анализируется на этапе, который называется: А. Поисковый Б. Подготовительный В. Аналитический	А	1
5.		Научные противоречия проекта могут возникать из-за: А. Из-за разных взглядов участников проекта Б. В результате открытия новых фактов В. Из-за того, что проект обречён на провал	Б	1
6.	Задание открытого типа	Идея – это...	мысль, переходящая в действие.	3
7.		Замысел – это...	ключевая идея проекта, в ходе сбора информации и обдумывания «обрастающая» подробностями, касающимися ее реализации.	5
8.		Актуальность – это...	это степень его важности в данный момент и в данной ситуации для решения определенной проблемы, задачи или вопроса.	5
9.		Типы инвестиционных проектов в животноводстве?	1. новое строительство животноводческой фермы («в чистом поле»); 2. реконструкция (модернизация) животноводческой фермы.	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
10.		Факторы, влияющие на выбор технологии производства продукции животноводства при проектировании животноводческого объекта:	1. агроклиматическая характеристика региона; 2. геологическая характеристика региона; 3. тип проекта – новое строительство либо реконструкция; 4. наличие энергетических ресурсов; 5. наличие собственной кормовой базы; 6. возможность автоматизации процессов и комбинации с механизацией; 7. производственная мощность.	5

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине(фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины, и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине «Управление проектами в животноводстве»

№ пп	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий	Максимальный балл за 1 мероприятие	Максимальное количество баллов за мероприятие в семестре	Срок предоставления
1	Посещаемость и активность на лекциях	8	3,0	24	по расписанию
2	Посещаемость и активность на практических занятиях	17	2,0	34	по расписанию
4	Реферат	5	3	15	по расписанию
5	Активное участие в деловой игре	4	4	16	по расписанию
6	Экзамен	1	11	11	по расписанию
			Итого	100,0	

Рубежное оценивание рейтинговых баллов по дисциплине «Управление проектами в животноводстве»

№ пп	Этапы рубежного контроля	Минимальное количество баллов к рубежному контролю	Максимальное количество баллов к рубежному контролю
1	К рубежному контролю 7 недель (2сем.)	20	33

2	К рубежному контролю 17 недель (2 сем.)	35	58
3	К сессии	45	75

**Начисление бонусных рейтинговых баллов по дисциплине
«Управление проектами в животноводстве»**

№ пп	Контролируемые мероприятия	Количество начисляемых баллов
1	100 % посещаемость и высокая активность на лекциях	+1
2	100 % посещаемость и высокая активность на практических занятиях	+1
3	Публикация научной статьи по проблемам дисциплины	+4

**Начисление штрафных рейтинговых баллов по дисциплине
«Управление проектами в животноводстве»**

№ пп	Контролируемые мероприятия	Количество начисляемых баллов
1	Опоздание на аудиторное занятие	-0,25
2	Несоблюдение учебной дисциплины на занятии	-0,25
3	Нарушение техники безопасности на занятиях	-2,0
4	Подготовка отчета (сообщения) на 1 неделю позже установленного срока без уважительной причины	-0,2
5	Подготовка отчета (сообщения) на 2 недели и позже установленного срока без уважительной причины	-0,4
6	Подготовка реферата на 1 неделю позже установленного срока без уважительной причины	-0,4
7	Подготовка реферата на 2 недели и позже установленного срока	-0,8
8	Пропуск контрольной работы без уважительной причины	-0,4
9	Неявка на зачет или экзамен без уважительной причины	-5,0
10	Первая пересдача зачета или экзамена	-5,0
11	Вторая пересдача зачета или экзамена	-10,0

**Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине
«Управление проектами в животноводстве»**

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по четырехбалльной шкале
90-100	5 (отлично)
70-89	4 (хорошо)
60-69	3 (удовлетворительно)
Менее 60	2 (неудовлетворительно)

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература

1. **Авдеев В.В.** Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум [Электронный ресурс] / В.В. Авдеев. - М. : Финансы и статистика, 2008. - 256 с. - ISBN 978-5-279-03283-9 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785279032839.html> (ЭБС "Консультант студента")
2. **Кравченко А.И.** Основы менеджмента: управление людьми : Учебное пособие для студентов ссузов / Кравченко А.И., Кравченко К.А. - М.: Академический Проект, 2020. - 400 с. ("Gaudeamus") - ISBN 978-5-8291-2913-2 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829129132.html> (ЭБС "Консультант студента")
3. **Романова М.В.** Управление проектами : доп. Советом УМО ВУЗов России по образованию в области менеджмента в качестве учеб. пособ. по дисциплине специализации специальности "Менеджмент организации". - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2009. - 256 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0308-7: 104-60 : 104-60.

8.2. Дополнительная литература:

1. **Ковалев, В.В.** Практикум по финансовому менеджменту : конспект лекций с задачами. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 288 с. - ISBN 5-279-02237-3: 56-00 : 56-00.
2. **Стрижевская С.Л.** Товароведение продовольственных товаров. Практикум : учеб. пособие / С.Л. Стрижевская, Е.В. Жвания. - Минск : РИПО, 2019. - 125 с. - ISBN 978-985-503-864-2 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9789855038642.html> (ЭБС "Консультант студента")

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог в настоящее время содержит около 15000 наименований.

www.studentlibrary.ru. Регистрация с компьютеров АГУ

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавра «Зоотехния» реализация компетентностного подхода к изучению дисциплины «Зоология» предусматривает широкое использование в учебном процессе в сочетании с аудиторной работой активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как разбор лекция-визуализация, семинар-дискуссия.

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-

педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочесть задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).