

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Лужанин Владимир Геннадьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 2025.11.09 18:00:04  
Уникальный программный ключ:  
d56ba45a9b6e5c64a319e2c5ae3bb2cddb840af0

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«Пермская государственная фармацевтическая академия»**  
**Министерства здравоохранения Российской Федерации**

---

Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

Протокол от «10» ноября 2025 г.

№\_3\_

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.09 Управление проектами и командообразование

*(индекс, наименование дисциплины), в соответствии с учебным планом)*

Б1.В.09 УПИК

*(индекс, краткое наименование дисциплины)*

33.05.01 Фармация

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

Провизор

*(квалификация)*

Очная

*(форма(ы) обучения)*

5 лет

*(нормативный срок обучения)*

Год набора - 2026

### ***1. Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям.***

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Именно поэтому контроль над систематической работой обучающихся всегда находится в центре внимания кафедры.

Обучающимся необходимо:

- перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, что позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы;

- перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции; при затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам; если разобраться в материале не удастся, то необходимо обратиться к преподавателю на семинарских занятиях.

### ***2. Рекомендации по подготовке к семинарам.***

Обучающимся следует:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал соответствующей темы занятия и отработать задания, определённые для подготовки к семинарскому занятию;

- при подготовке к семинарским занятиям следует использовать не только лекции, но и учебную литературу;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы для опроса по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании;

- в ходе семинарского занятия давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов.

### **Вопросы для самопроверки Раздел 1. Управление проектами.**

**Вопросы для самопроверки по теме 1.1. Введение в курс управления проектами.**

1. Раскройте понятие «проект».

2. Назовите, по вашему мнению, главные сущностные признаки проекта и дайте им оценку.

3. Какие признаки проекта считаются общепринятыми.

4. Что понимается под управлением проектами.

5. В чем, по вашему мнению, состоит значение использования проектного менеджмента.

6. В каких отраслях наиболее предпочтительно использовать инструменты проектного менеджмента.

7. Приведите известные вам классификации проектов.

8. Дайте характеристику основным видам проектного анализа.

9. Основные уровни и процессы планирования проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.2. Развитие управления проектами.**

1. Назовите основные этапы развития управления проектами за рубежом.
2. Назовите основные этапы развития управления проектами в СССР.
3. Назовите основные этапы развития управления проектами в постсоветской России.
4. Охарактеризуйте современное состояние управления проектами за рубежом.
5. Охарактеризуйте современное состояние управления проектами в России.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.3. Содержание управления проектами.**

1. Перечислите основные структурные элементы проекта.
2. Назовите основные методы структуризации проекта.
3. В чем заключаются основные функции управления проектами.
4. Дайте определение жизненного цикла проекта.
5. Охарактеризуйте организационное управление проектом.
6. Назовите общий состав участников проекта.
7. Сущность понятия окружающей среды проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.4. Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.**

1. Назовите процессы возникновения и инициации проектов.
2. Как происходит отбор проектов.
3. Укажите основные принципы планирования проекта.
4. Дайте определение структуризации предметной области проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.5. Управление разработкой проекта.**

1. В чем заключаются структуризация работ проекта.
2. Как происходит распределение работ по исполнителям.
3. Назовите основные сетевые модели проекта.
4. Как происходит определение временных рамок проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.6. Управление стоимостью проекта.**

1. Перечислите основные этапы расчета финансирования проектов.
2. Назовите основные принципы управления стоимостью проекта.
3. Как определяются потребности проекта в ресурсах.
4. Дайте определение оценки стоимости проекта.
5. Дайте определение бюджета проекта.
6. Назовите основные методы контроля стоимости проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.7. Управление рисками при реализации проектов.**

1. Какие риски могут возникнуть при реализации проектов.
2. Как проводится организация работ по управлению рисками.
3. Назовите основные методы снижения рисков при реализации проектов.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.8. Управление качеством проекта.**

1. Назовите ключевые аспекты качества проекта.
2. Раскройте понятие менеджмент качества проекта.
3. В чем заключается роль стандартизированных систем управления качеством проекта.
4. Охарактеризуйте организационную структуру менеджмента качества проекта.
5. Зачем нужна сертификация продукции проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.9. Реализация, контроль исполнения и завершение проекта.**

1. В чем сущность управления реализацией проекта.
2. Как происходит промежуточный контроль исполнения проекта.
3. Назовите основные этапы завершения проекта.

## **Раздел 2. Командообразование.**

**Вопросы для самопроверки по теме 2.1. Команда как организационная форма коллективного управления.**

1. Назовите основные концепции управления персоналом организации.
2. В чем заключаются причины перехода к командному типу управления.
3. Охарактеризуйте преимущества командного типа управления.
4. Охарактеризуйте недостатки командного типа управления.

**Вопросы для самопроверки по теме 2.2. Команды в организации.**

1. Назовите основные принципы формирования команды в организации.
2. Перечислите факторы, которые необходимы для возникновения и развития команды в организации.
3. Укажите виды команд, дайте краткую их краткую характеристику.
4. Перечислите основные принципы, на которых строится командное взаимодействие.
5. Назовите ситуации, когда команда не нужна.

**Вопросы для самопроверки по теме 2.3. Соотношение понятий «группа» и «команда»**

1. Раскройте понятия команды и группы.
2. Дайте сравнительную характеристику понятий "группа", "коллектив".

3. Дайте сравнительную характеристику понятий "группа", "команда".
4. Дайте сравнительную характеристику понятий "коллектив", "команда".
5. Назовите основные этапы построения эффективной команды.

**Вопросы для самопроверки по теме 2.4. Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды.**

1. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения.
2. Психодиагностические методики: комплексные тесты и тесты отдельных способностей.
3. Распространенные ошибки при определении оценки персонала.
4. Какие существуют профессиональные испытания, их правомочность.
5. Назовите бесконтактные методы оценки этапов отбора команды.

**Вопросы для самопроверки по теме 2.5. Понятие лидерства и власти.**

1. Назовите основные черты при определении лидера в команде.
2. Лидерство и руководство: дайте сравнительную характеристику.
3. Как развить навыки лидерского потенциала.
4. Формальное и неформальное лидерство: назовите характерные черты.

**Вопросы для самопроверки по теме 2.6. Управление командой проекта.**

1. В чем проявляется цикличность изменения в управлении командой.
2. Назовите основные эмоциональные реакции участников на изменения.
4. Перечислите основные этапы процесса изменений.
5. Охарактеризуйте типичные ошибки при проведении изменений в организации.

**Вопросы для самопроверки по теме 2.7. Конфликты в команде и пути их преодоления.**

1. Причины возникновения конфликтов в команде.
2. Перечислите основные стратегии выхода из конфликтной ситуации.
3. Может ли конфликт послужить источником возможного развития. Обоснуйте.

### ***3. Рекомендации по подготовке к практическим занятиям.***

Обучающимся следует:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал соответствующей темы занятия и отработать задания, определённые для подготовки к лабораторному занятию;
- при подготовке к лабораторным занятиям следует использовать не только лекции, но и учебную литературу;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании.

### **Вопросы для самопроверки.**

#### **Раздел 1. Управление проектами.**

**Вопросы для самопроверки по теме 1.3.** Содержание управления проектами Задание 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам»

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСГР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

**Вопросы для самопроверки по теме 1.4.** Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.

Задание 1.

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
2. Сформируйте структуру предметной области вашего проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.5.** Управление разработкой проекта.

Задание 1.

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
2. Определите возможности реализации вашего проекта. Задание 2.
  1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
  2. Определите структуру вашего проекта по одному из методов. Задание 2.
    1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
    2. Выполните структуризацию работ по вашему проекту.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.6.** Управление стоимостью проекта.

Задание 1.

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
2. Определите стоимость вашего проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.7. Управление рисками при реализации проектов.**

Задание 1.

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
2. Определите риски при реализации вашего проекта.

**Вопросы для самопроверки по теме 1.9. Реализация, контроль исполнения и завершение проекта.**

Задание 1.

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
2. Определите особенности промежуточного контроля для вашего проекта.
3. Разработайте отчетность для управления реализацией вашего проекта.
4. Определите необходимость использования консалтинга для вашего проекта.

## **Раздел 2. Командообразование.**

**Вопросы для самопроверки по теме 2.2. Команды в организации.**

Задание 1.

Для сотрудников отдела, подчиненных:

1. Как Вы думаете, чего именно ожидает от вас руководитель, решение каких задач считает Вашим первоочередным делом?
2. Чего от руководителя в плане совместной работы ожидаете вы?
3. Каких успехов лично вы ожидаете от работы своего отдела? На какое вознаграждение рассчитываете?

Для руководителей:

1. Какие задачи вы считаете первоочередными для каждого из своих подчиненных?
2. В чем будет выражаться ваше содействие в их решении?
3. Каких успехов ожидаете от совместной работы сотрудников подразделения? Как вы намерены вознаграждать каждого из своих подчиненных?

Для каждого из своих непосредственных подчиненных ответы записываются на отдельных листах, затем производится обмен записями и в каждой группе проводится согласование взаимных ожиданий с четким выделением следующих блоков:

- с этим согласен;
- это требует уточнения;
- с этим не согласен потому, что...

Далее следует совместное обсуждение и выработка плана реализации согласованных взаимных обязательств.

Задание 2.

1. Мы считаем, что для повышения профессионализма в работе нашего подразделения необходимо сделать следующее... (далее составляется план конкретных мероприятий): Что сделать? Кто за это отвечает? К какому сроку?

2. Полагаем, что для повышения профессионализма, качества работы подразделения необходимо... (далее составляется план конкретных мероприятий).

3. Для реализации плана из пункта 2 мы готовы сделать следующее... (далее составляется план предложений).

### Задание 3.

Компания специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?

2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?

3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

### **Вопросы для самопроверки по теме 2.5. Понятие лидерства и власти.**

#### Задание 1.

Сергея назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда,



особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею, чтобы не допускать ошибок в будущем?

#### Задание 2.

Анна была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник, и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду. Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее 13 всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!» Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до

запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны.

Ответьте на вопросы:

1. Почему членам команды Анны трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.
4. Каким образом нужно было построить систему мотивации сотрудников, работающих над проектом?

#### ***4. Рекомендации по подготовке доклада***

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развёрнутое изложение определённой темы.

Этапы подготовки доклада:

1. Определение цели доклада.
2. Подбор нужного материала, определяющего содержание доклада.
3. Составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
4. Общее знакомство с литературой и выделение среди источников главного.
5. Уточнение плана, отбор материала к каждому пункту плана.
6. Композиционное оформление доклада.
7. Запоминание текста доклада, подготовки тезисов выступления.
8. Выступление с докладом.
9. Обсуждение доклада.
10. Оценивание доклада.

**Доклад рекомендуется сопровождать презентацией.**

#### ***5. Рекомендации по подготовке презентации***

Презентация — документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т. п.).

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS Power Point. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах.

Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т.д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением;

Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

#### ***6. Рекомендации по работе с литературой.***

Любая форма самостоятельной работы обучающегося (подготовка к семинарскому занятию, написание эссе) начинается с изучения соответствующей литературы, как в библиотеке, так и дома.

Рекомендации обучающемуся:

- выбранный источник литературы целесообразно внимательно просмотреть; следует ознакомиться с оглавлением, прочесть аннотацию и предисловие; целесообразно ее пролистать, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения; такое поверхностное ознакомление позволит узнать, какие главы следует читать внимательно, а какие прочесть быстро;

- в книге или журнале, принадлежащие самому обучающемуся, ключевые позиции можно выделять маркером или делать пометки на полях; при работе с Интернет-источником целесообразно также выделять важную информацию;

- если книга или журнал не являются собственностью обучающегося, то целесообразно записывать номера страниц, которые привлекли внимание, позже следует вернуться к ним, перечитать или переписать нужную информацию; физическое действие по записыванию помогает прочно заложить данную информацию в «банк памяти».

Выделяются следующие виды записей при работе с литературой:

Конспект - краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью является не переписывание литературного источника, а выявление системы доказательств, основных выводов. Конспект должен сочетать полноту изложения с краткостью.

Цитата - точное воспроизведение текста. Заключается в кавычки. Точно указывается страница источника.

Тезисы - концентрированное изложение основных положений прочитанного материала. Аннотация - очень краткое изложение содержания прочитанной работы.

Резюме - наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Записи в той или иной форме не только способствуют пониманию и усвоению изучаемого материала, но и помогают вырабатывать навыки ясного изложения в письменной форме тех или иных теоретических вопросов.