Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ КемГУ
Дата и время: 2025-04-23 00:00:00
471086fad29a3b30e244e728abe3661ab35e9d5b210def0e75e03a5b6fdf6436

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кузбасский гуманитарно-педагогический институт федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кемеровский государственный университет»

Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Декан факультета информатики,
математики и экономики
Фомина А.В.
« 9» февраля 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

# К.М.06.02 Управление проектами

Направление подготовки

**38.03.02 Менеджмент**
*(шифр, название направления)*

Направленность (профиль) подготовки

Предпринимательство и управление проектами в организации

Программа бакалавриата

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

год набора 2023

Новокузнецк 2023

в РПД _*К.М.06.02 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ*_
*(код по учебному плану, название дисциплины)*

**Сведения об утверждении:**
утверждена Ученым советом факультета информатики, математики и экономики
(протокол Ученого совета факультета № 8 от «_9_»_февраля_2023 г.)

для ОПОП 2023 года набора на 2023 / 2024 учебный год

по направлению подготовки __МЕНЕДЖМЕНТ____
*(код и название направления подготовки / специальности)*

направленность (профиль) программы _Предпринимательство и управление проектами в организации

Одобрена на заседании методической комиссии факультета информатики, математики и экономики (протокол методической комиссии факультета № 7 от «_9_»_февраля_2023 г.)

Одобрена на заседании обеспечивающей кафедры Экономики и управления__

протокол № 6 от «19» января 2023 г. _____ *Ю.Н. Соина-Кутищева*

# Оглавление

1 Цель дисциплины..... 4
1.1 Формируемые компетенции ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
1.2 Индикаторы достижения компетенций ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
1.3 Знания, умения, навыки (ЗУВ) по дисциплине..... **Ошибка! Закладка не определена.**
2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации..... 5
3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины..... 5
3.1 Учебно-тематический план..... 5
4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации..... 6
5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины..... 7
5.1 Учебная литература ..... 7
5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины..... 8
Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС..... 8
5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы..... 9
6 Иные сведения и (или) материалы..... 9
6.1.Примерные темы и варианты письменных учебных работ ..... 9
6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации ..... 10

## 1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы академического бакалавриата (далее - ОПОП): ПК-3

| Код и название компетенции | Дескрипторные характеристики компетенции по ОПОП | Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной |
|---|---|---|
| **ПК-3** - Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения инноваций и организационных изменений, осуществлять расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации для достижения согласованности выполнения проекта и программы всеми участниками | ПК-3.1 Осуществляет управление проектом, программой внедрения инноваций и организационных изменений | **Знать:**<br>- структуру проектов.<br>- методы принятия организационно-управленческих решений в проектной деятельности в менеджменте.<br>**Уметь:**<br>- организовывать аналитический процесс для составления проектов,<br>- координировать деятельность при анализе явлений и процессов в сфере проектного менеджмента.<br>**Владеть:**<br>- навыками поэтапного контроля реализации проектов на основе данных анализа в сфере менеджмента;<br>- навыками организации работы в проектной и аналитической группах;<br>- навыками оценки последствий принимаемых организационно-управленческих решений при реализации проектов в менеджменте,<br>− навыками создания и развития новых направлений деятельности организации. |

## 2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

| Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах | Объём часов по формам обучения | |
|---|---|---|
| | ОФО | ОЗФО |
| 1 Общая трудоемкость дисциплины | | **144** |
| В том числе: | | |
| 2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего) | | 32 |
| Аудиторная работа (всего): | | 32 |
| в том числе: | | |
| лекции | | 12 |
| практические занятия, семинары | | 20 |
| практикумы | | - |
| лабораторные работы | | - |
| в интерактивной форме | | |
| в электронной форме | | |
| Внеаудиторная работа (всего): | | |
| в том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем | | |
| подготовка курсовой работы /контактная работа | | |
| групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем) | | |
| творческая работа (эссе) | | |
| 3 Самостоятельная работа обучающихся (всего) | | 76 |
| Промежуточная аттестация обучающегося **- экзамен** | | 36 |

## 3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины.
## 3.1 Учебно-тематический план

Таблица 3 - Учебно-тематический план

***для очно – заочной формы обучения***

| **№ п/п** | **Раздел дисциплины** | **Общая трудоёмкость (в часах)** | **Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)** | | | **Формы текущего контроля успеваемости** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Аудиторные Занятия** | | **СРС** | |
| | | **всего** | **лекции** | **практика** | | |
| 1 | Управление проектами: основные понятия | 6 | | 1 | 5 | Устный опрос |
| 2 | Внешняя и внутренняя среда проекта | 8 | 1 | 1 | 6 | Устный опрос, тестирование |
| 3 | Экономические аспекты проекта | 10 | 2 | 4 | 4 | Устный опрос, практические работы, решение кейсов |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов | 6 | 1 | 2 | 3 | Устный опрос, решение кейсов |
| 5 | Эффект и эффективность реализации проект | 10 | 1 | 2 | 7 | Устный опрос, тестирование |
| 6 | Управление проектными рискам | 10 | 1 | 2 | 7 | Устный опрос, решение кейсов, тестирование |
| 7 | Формирование финансовых ресурсов проекта | 10 | 1 | 2 | 7 | Устный опрос, решение кейсов |
| 8 | Управление коммуникациями проекта | 10 | 1 | 2 | 7 | Устный опрос, решение кейсов |
| 9 | Контроль реализации проекта. Управление изменениями | 10 | 1 | 2 | 7 | Устный опрос, решение кейсов |
| 10 | Управление качеством проекта | 10 | 1 | 2 | 7 | Устный опрос, решение кейсов |
| 11 | Логистика проекта и управление контрактами | 10 | 1 | 2 | 7 | Устный опрос, решение кейсов |
| 12 | Завершение проекта | 8 | 1 | 2 | 5 | Устный опрос, решение кейсов |
| 13 | Промежуточная аттестация - экзамен | 36 | | | | |
| | Итого | **144** | **12** | **24** | **76** | |

## 4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации.

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Балльно-рейтинговая оценка результатов учебной работы обучающихся по видам (БРС)

| Учебная работа (виды) | Сумма баллов | Виды и результаты учебной работы | Оценка в аттестации | Баллы (16 недель) |
|---|---|---|---|---|
| ***Текущая учебная работа ОЗФО*** | | | | |
| ***ОФО*** Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий) | **60** (100% /баллов приведенной шкалы) | Лекционные занятия | **0,5 балла** посещение 1 лекционного занятия | 4 |
| | | Практические занятия | | |
| | | Тема 1 | Устный опрос, практические работы, решение кейсов | 5-10 |
| | | Тема 2 | Устный опрос, решение кейсов | 5-10 |
| | | Тема 3 | Устный опрос, тестирование | 5-10 |
| | | Тема 4 | Устный опрос, решение кейсов, тестирование | 5-10 |
| | | Тема 5 | Устный опрос, решение кейсов | 5-10 |
| | | Тема 6 | Устный опрос, решение кейсов | 4-8 |
| | | Тема 7 | Устный опрос, решение кейсов | 5-8 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Тема 8 | Устный опрос, решение кейсов | 5-8 |
| | | Тема 9 | Устный опрос, решение кейсов | 5-8 |
| | | Тема 10 | Устный опрос, решение кейсов | 5-8 |
| | | Тема 11 | Устный опрос, практические работы, решение кейсов | 1-5 |
| | | Тема 12 | Устный опрос, решение кейсов | 1-5 |
| | | | **Итого по текущей работе в семестре** | **51 - 100** |
| ***Промежуточная аттестация*** | | | | |
| Промежуточная аттестация (экзамен) | **40** (100% /баллов приведенной шкалы) | Вопрос 1. | **5 баллов** (пороговое значение)<br>**10 баллов** (максимальное значение) | 9 - 18 |
| | | Вопрос 2. | **5 баллов** (пороговое значение)<br>**10 баллов** (максимальное значение) | 11 – 22 |
| | | | **Итого по промежуточной аттестации (экзамен)** | 20-40 |
| **Суммарная оценка по дисциплине:** Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации 51 – 100 б. | | | | |

# 5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

## 5.1 Учебная литература

**Основная учебная литература**


1. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510590
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/533205


**Дополнительная литература**


3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512289.
4. Матвеева Л.Г. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности : учебное пособие для вузов / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04586-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452764
5. Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа

Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520083

6. Холодкова В. В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07049-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/455166

## 5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях КГПИ.

| Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы | Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно- наглядных пособий и используемого программного обеспечения | Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|---|---|---|
| Управление проектами | **509 Лаборатория экономического анализа и бизнес-проектирования.**<br>Учебная аудитория (мультимедийная) для проведения:<br>- занятий лекционного типа;<br>- занятий семинарского (практического) типа;<br>- групповых и индивидуальных консультаций;<br>- текущего контроля и промежуточной аттестации.<br>**Специализированная (учебная) мебель:** доска меловая, кафедра, столы, стулья,<br>**Оборудование для презентации учебного материала:** *стационарно* - компьютер преподавателя, экран, проектор.<br>**Лабораторное оборудование:** *стационарное* - компьютеры для обучающихся (18 шт.), наушники.<br>**Используемое программное обеспечение:** MSWindows (MicrosoftImaginePremium 3 year по сублицензионному договору № 1212/КМР от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО), Firefox 14 (свободно распространяемое ПО), Opera 12 (свободно распространяемое ПО),LibreOffice (свободно распространяемое ПО), FoxitReader (свободно распространяемое ПО), OpenProject (бесплатная версия), Консультант Плюс (отечественное ПО, договор об инфо поддержке 1.04.2007).<br>**Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.** | 654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19 |

## 5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1 Официальный сайт Федеральной статистической службы http://www.gks.ru/
2 Единый архив экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml
3 Универсальная база данных East View (периодика) - http://www.ebiblioteka.ru/

### 6 Иные сведения и (или) материалы.
### 6.1.Примерные темы и варианты письменных учебных работ

Самостоятельная работа студентов осуществляется в следующих формах:

- подготовка к практическим занятиям;
- самостоятельное изучение тем дисциплины (электронное обучение);
- подготовка к текущим контрольным мероприятиям (контрольные работы, тестовые опросы);
- выполнение домашних индивидуальных заданий

***Пример практического задания***

КЕЙС

Американская судостроительная компания Todd Pacifi c 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 функцио нальных потребностей компании. Компания была вынуждена использовать отдельную систему для финансовой отчетности, требовавшую ведения двух книг — операционной и бухгалтерской. Перед Todd Pacifi c 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 Pacifi c Shipyards провела комплексное предварительное обследование, сформулировав более 1400 требований к различным фун кцион альным возможностям системы. Компания сформировала комиссию по выбору програм много продукта, которая выработала около 20 критериев выбора на основе этих требований. После

1 По материалам сайта: http://www.ifsrussia.ru/cases6.htm.

предварительного отбора Todd Pacifi c 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 функцион альные 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 Pacifi c 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 заводили 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 судоверфь. 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 для обсуждения:

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

***Тематика выступлений для ОЗФО***

1. Постановка целей проекта по системе SMART.
2. PEST и SWOT – анализ в проектной деятельности.
3. Оценка конкурентов при проектной деятельности.
4. Виды проектов.
5. Риски и управление рисками в проектной деятельности.
6. Оценка эффективности проекта.
7. Финансирование проекта.
8. Организация проектной группы: роли. Ответственность, руководство.
9. Контроль за реализацией проекта и его корректировка.
10. План-график выполнения проекта, диаграмма Ганта.

## 6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации

Таблица 6 - Примерные теоретические вопросы и практические задания / задачи к экзамену

| Разделы и темы | Примерные теоретические вопросы |
|---|---|
| Управление проектами: основные понятия | a. 1.Понятия «проект» и «управление проектами».<br>2. Методология управления проектами<br>3. Стандарты управления проектами<br>4. Принципы управления проектами. |

| | |
|---|---|
| Внешняя и внутренняя среда проекта | 5. Проект как система.<br>6. Системный подход к управлению проектами.<br>7. Цели проекта<br>8. Требования к проекту<br>9. Окружение проекта<br>10. Участники проекта<br>11. Жизненный цикл проекта<br>12. Структура проекта |
| Экономические аспекты проекта | 13. Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста.<br>14. Экономическая модель проекта |
| Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов | 15. Договорное регулирование проектной деятельности.<br>16. Договоры коммерческой концессии и франчайзинг.<br>17. Договоры простого товарищества и о совместной деятельности.<br>18. Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России. |
| Эффект и эффективность реализации проект | 19. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.<br>20. Эффективность реализации проекта и ее виды.<br>21. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.<br>22. Основные методы инвестиционных расчетов |

| | |
|---|---|
| Управление проектными рискам | 23. Понятие риска и неопределенности.<br>24. Классификация проектных рисков.<br>25. Система управления проектными рисками.<br>26. Основные подходы к оценке риска.<br>27. Методы управления рисками |
| Формирование финансовых ресурсов проекта | 28. Оценка стоимости проекта.<br>29. Планирование затрат по проекту (бюджетирование).<br>30. Финансирование за счет выпуска акций.<br>31. Долгосрочное долговое финансирование. Другие источники финансирования проектов.<br>32. Контроль выполнения плана и условий финансирования. |
| Управление коммуникациями проекта | 33. Роль коммуникаций в проекте.<br>34. Планирование управления коммуникациями.<br>35. Коммуникационные технологии.<br>36. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.<br>37. Конфликты и их разрешения |
| Контроль реализации проекта. Управление изменениями | 38. Контроль при реализации проект.<br>39. Мониторинг проекта.<br>40. Управление изменениями.<br>41. Управление конфигурацией проекта. |
| Управление качеством проекта | 42. Понятие качества и его применение в проектах.<br>43. Планирование качества проекта<br>44. Обеспечение качества проекта.<br>45. Контроль качества проекта |
| Логистика проекта и управление контрактами | 46. Типы контрактов в проектной деятельности.<br>47. Организация подрядных торгов.<br>48. Управление закупками проекта. |
| Завершение проекта | 49. Фаза завершения проекта. Закрытие контрактов проекта.<br>50. Аудит проекта. |

# Кейс по управлению проектами

**Кейс - Анализ ситуации**

Сергея Бочкарева 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, а 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 Бочкарева 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 работ оставляло желать лучшего.

**Вопросы для анализа ситуации:**

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?