

Министерство общего и профессионального образования Свердловской области  
государственное автономное профессиональное образовательное учреждение  
Свердловской области  
«Ирбитский мотоциклетный техникум»  
(ГАПОУ СО «ИМТ»)

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ  
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ  
ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ СТУДЕНТАМИ ГАПОУ СО «ИМТ»  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ ОП.03. МЕНЕДЖМЕНТ**

МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ  
ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
ОП.03. МЕНЕДЖМЕНТ  
для специальности среднего профессионального образования  
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Разработчик: Столетова Е.С., преподаватель ГАПОУ СО «ИМТ»

Методическое сопровождение выполнения практических работ студентами ГАПОУ СПО «ИМТ» разработано в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.03 Менеджмент, для реализации требований Федерального государственного образовательного стандарта по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации.

ГАПОУ СО «ИМТ», г. Ирбит, 2016

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Требования Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования направлены на формирование у студентов определенных профессиональных компетенций, которые способствуют внедрению молодого специалиста в профессиональную деятельность без особых нравственных и моральных травм.

Современный выпускник должен обладать мобильностью, позволяющей не только применять на практике полученные знания, но и выбирать рациональные пути решения различных задач.

Именно на формирование такой мобильности в настоящее время должны быть направлены практические занятия, основной задачей которых является закрепление и углубление теоретических знаний. Практическое занятие - это форма организации учебного процесса в ГАПОУ СО «ИМТ», предполагающая выполнение студентами по заданию и под руководством преподавателя практической работы.

Дидактическая цель практических работ - формирование у студентов образовательной организации элементов общих и профессиональных компетенций, а также практических умений, необходимых для изучения последующих дисциплин, профессиональных модулей.

На практических занятиях по дисциплине ОП.03 Менеджмент у студентов специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) формируется умение решать задания практической направленности, которое в дальнейшем должно быть использовано для решения профессиональных задач по специальным дисциплинам. Содержание практических работ направлено на формирование элементов общих и профессиональных компетенций, в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.03 Менеджмент ГАПОУ СО «ИМТ», а именно:

- общие компетенции:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

- профессиональные компетенции:

ПК 1.2. Разрабатывать и согласовывать с руководством организации рабочий план счетов бухгалтерского учета организации.

ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации имущества в местах его хранения.

ПК 2.2. Проводить подготовку к инвентаризации и проверку действительного соответствия фактических данных инвентаризации данным учета.

ПК 2.3. Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей

(регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

ПК 2.4. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации.

В ходе практических работ студенты овладевают умениями:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Для подготовки студентов к предстоящей трудовой деятельности важно развить у них интеллектуальные умения - аналитические, проектировочные, конструктивные, поэтому характер заданий на занятиях должен быть таким, чтобы студенты были поставлены перед необходимостью анализировать процессы, состояния, явления, проектировать на основе анализа свою деятельность, намечать конкретные пути решения той или иной практической задачи.

В качестве методов практического обучения профессиональной деятельности в данном методическом сопровождении представлены: анализ и решение ситуационных задач, деловая игра.

Структура практического занятия:

- сообщение темы и цели работы;
- актуализация теоретических знаний, которые необходимы для выполнения практической работы;
- ознакомление обучающихся с алгоритмом проведения практической работы;
- инструктаж по технике безопасности (по необходимости);
- ознакомление со способами фиксации полученных результатов;
- непосредственное проведение практической работы;
- обобщение и систематизация полученных результатов (в виде таблиц, графиков, отчетов);
- подведение итогов практического занятия.

Преподаватель проверяет отчет студента о выполненной практической работе и делает отметку в журнале учебных занятий в соответствии с правилами ведения журнала.

## Практическая работа № 1.

### Определение преимуществ и недостатков заданной организационной структуры.

#### Цели:

1. Закрепить на практике знания по составлению организационных структур управления.
2. Развивать аналитические способности при определении преимуществ и недостатков заданной организационной структуры.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2 .

#### Задание:

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

#### Содержание отчёта.

Наименование и цель работы.

Задание 1.

Задание 2.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 3: Структура организации.

#### Контрольные вопросы:

1. Назовите основные принципы построения организационных структур.
2. Перечислите достоинства и недостатки перечисленных видов организационных структур: линейная, матричная, штабная.

## Практическая работа №2. Анализ внутренней и внешней среды организации.

### Цели:

1. Дать определение понятию «менеджмент», «бизнес-планирование», «внутренняя среда», «внешняя среда»;
2. Выполнить SWOT-анализ на примере заданного предприятия (организации).
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2.

### Задание:

### Экспресс SWOT-анализ

\_\_\_\_\_

наименование предприятия

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам нашей фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в таблицу (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Общая матрица SWOT-анализа

	Факторы	
	+ (положительные)	- (отрицательные)
Внутренняя среда (зона А)	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Внешняя среда (зоны В и С)	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>

На втором этапе строится перекрестная матрица экспресс-анализа. Для этого из всех факторов, которые мы выбрали в Таблице 1, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: "наша Сильная сторона 1 помогает воспользоваться Возможностью 1, на наша слабая сторона 1 может пагубно сказаться, если сбудется угроза 1" - и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу.

Пример матрицы экспресс SWOT-анализа:

	Сильные стороны (С) нашей фирмы: С1 С2 С3	Слабые стороны (СС) нашей фирмы: СС1 СС2 СС3
Возможности, предоставляемые внешней средой (В): В1	С1 позволяет нам воспользоваться В1 и В2	СС1 может помешать нам воспользоваться В2 и В4

В2 В3		
Угрозы внешней среды (У): У1 У2 У3	С2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5	СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6

Задача SWOT-анализа - дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.

Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

**Содержание отчёта.**

Наименование и цель работы.

Задание 1.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 3: Структура организации. Внешняя и внутренняя среда организации.

**Практическая работа №3.  
Составление миссии и целей организации.**

**Цели:**

1. Научиться формулировать миссию и цели организации.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2.

**Задание:**

1) сформулировать миссию и цели следующих организаций различных объемов и направлений деятельности:

- розничная торговая организация;
- оптовая торговая организация;
- объединение розничных торговых организаций;
- оптово-розничное объединение торговых организаций;
- производственно-торговое объединение;

2) оформить задание в виде следующей таблицы:

<i>№ п/п</i>	<i>Организация</i>	<i>Миссия организации</i>	<i>Цели организации</i>
1.	Розничная торговая организация		

**Содержание отчёта.**

Наименование и цель работы.

Задание представленное в форме заполненной таблицы.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 6: Анализ сильных и слабых сторон предприятия.

## **Практическая работа №4.**

### **Использование приемов аттракции при работе с подчиненными.**

#### **Цели:**

1. Усвоить принципы психологических взаимоотношений руководитель - подчиненный.
2. Проанализировать приемы положительного влияния на подчиненных.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

#### **Задание:**

1. Изучите способы влияния руководителя на подчиненных. Назовите сильные и слабые стороны убеждения.
2. Изучите способы положительного влияния руководителя на подчиненных.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. «Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойней тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла» Д. Карнеги.)
2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное - Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.
3. «Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком.
4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит. Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такие рискованные мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.
5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. «Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удастся, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

3. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.

4. Приведите примеры ситуаций положительного влияния на подчиненных.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Выводы о значении практической работы в освоении темы.

## **Практическая работа №5. Составление планов проведения совещаний, бесед.**

### **Цели:**

1. Уяснить сущность и цели деловой беседы.
2. Актуализировать основные этапы процесса подготовки и проведения деловой беседы.
3. Получить определенные навыки в подготовке и проведении деловой беседы, в подготовке коммерческих предложений.
4. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

### **Задание:**

Для выполнения практической работы №5, необходимо выполнить домашнее задание: собрать через Интернет информацию об интересующей организации (торговой). Наша организация является поставщиком. Выяснить, каково состояние и тенденции развития сектора рынка, какие возможности на нем есть для нас? Чем мы можем быть полезны выбранной торговой компании? Собрать информацию об использовании данной компанией товаров (услуг), аналогичных нашим.

### **План:**

1. Определить цели предстоящей встречи.
2. Подготовиться к встрече.
3. Подготовиться для обсуждения возможных возражений собеседника в ходе встречи.
4. Составить рабочий план беседы.
5. Провести деловую беседу и принять решение.

### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

- Задание 1
- Задание 2
- Задание 3
- Задание 4
- Задание 5.

### **Цели:**

1. Повторить процесс подготовки и проведения совещания.
2. Выполнить практическое задание по подготовке и проведению совещаний.

### **Задание:**

Вы – главный бухгалтер коммерческой фирмы. Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.

### **План:**

1. Подготовиться к деловому совещанию.
2. Описать проведение делового совещания.
3. Охарактеризовать принятые решения.

### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

- Задание 1
- Задание 2
- Задание 3.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 12: Деловое общение.

## **Практическая работа №6.**

### **Составление матрицы принятия решений в конкретных ситуациях.**

Цели:

1. Отработать умение принимать эффективные решения, методику принятия решений.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

#### **Понятийный аппарат.**

**Управленческое решение** – это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

**Методы принятия управленческих решений** – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

**Матрица решений** (метод Пью) – одна из простейших методик принятия решений. Вам нужно определить ключевые критерии ситуации и присвоить каждому из них уровень значимости. Затем вы внесете эти данные в специальную таблицу, и простой подсчет покажет вам, какой выход из ситуации будет оптимальным.

Такой подход позволяет зафиксировать принятие сложного решения на бумаге, шаг за шагом, не загружая свою голову множеством деталей. Матрица решений также помогает охватить общую картину ситуации.

#### **Задание:**

Представьте, что вам надоела ваша нынешняя работа, и вы решили оглядеться в поисках более подходящего места. Спустя некоторое время вам сделали предложение две компании: компания А и компания Б. И теперь вам нужно выбрать: согласиться на предложение компании А или компании Б. А может быть, лучше не испытывать судьбу и остаться в своей нынешней компании (назовём её компанией В).

Условия, которые предлагает каждая из компаний:

##### **Компания В, текущая.**

Предположим, что в компании В вас, в принципе, устраивают все условия, особенно ваша должность. До работы вы добираетесь в течение часа, и в настоящий момент вас это тоже устраивает. Вам нравится отрасль, в которой работает компания, радует зарплата и условия труда. Однако у вас мало возможностей для карьерного роста, но при вашей текущей должности вам пока не о чем волноваться. Небольшой социальный пакет, который вам предлагает текущий работодатель, вас также устраивает.

##### **Компания А.**

Компания А работает в отрасли, куда вам давно хотелось попасть, и о компании очень хорошие отзывы. Но должность, которую она предлагает, ниже той, на которой вы трудитесь сейчас. Однако уровень заработной платы в компании А вам предлагают такой же, как и в вашей нынешней компании, следовательно, вы «потеряете» только надпись на визитке. К тому же компания А находится гораздо ближе, чем компания В – на дорогу вы будете тратить всего 25 минут. Кроме этого, на собеседовании вам обещали неплохие карьерные возможности, если вы себя проявите – вас это радует. Социальный пакет, предлагаемый компанией А, такой же, как и в вашей нынешней компании.

##### **Компания Б.**

Компания Б расположена примерно так же далеко, как и ваша нынешняя компания. Но отрасль компании Б вам интересна больше. Кроме этого, компания Б предлагает зарплату на 20% больше, чем ваша нынешняя работа, при такой же должности. Однако при посещении компании Б вам не понравился офис: слишком тесно, на ваш взгляд. О возможностях карьерного роста вам тоже ничего не известно. А вот социальный пакет, предлагаемый компанией Б, гораздо богаче, чем в вашей нынешней компании и компании А.

Итак, если взглянуть на краткие описания трёх альтернатив, которые открываются перед вами, то, на первый взгляд, сложно выбрать лучший вариант.

Требуется всё тщательно обдумать и принять верное решение, используя метод «Матрица решений».

### **Алгоритм.**

Чтобы составить матрицу, прежде всего вы должны разбить контекст ситуации на его основные составляющие.

Составляющие могут относиться к двум основным типам. Первый из них – варианты или альтернативы, из которых вы выбираете. Запишите их. Второй тип элементов контекста – критерии выбора, которыми вы можете руководствоваться в процессе принятия решения. Например, вероятные затраты и материальные потери, или же ваша выгода (это могут быть деньги, экономия времени, здоровье, интерес, и так далее). Тщательно обдумайте эти пункты и перечислите их. Просмотрите список еще раз. Можно ли уточнить и упорядочить пункты еще лучше? Не упустили ли вы какой-то важный нюанс?

Теперь можно сделать первый шаг к превращению контекста вашего решения в цифры. Вам предстоит присвоить каждому из пунктов составленного списка критериев числовое значение, обозначающее его важность в сравнении с остальными пунктами. Просто выберите определенный диапазон значений (например, от 1 до 5) и руководствуйтесь своим видением ситуации. Чем важнее вам кажется данный фактор, тем выше балл, который он получает в рамках вашей шкалы.

Затем перенесите свои списки в матрицу решений, где ряды и столбцы будут заполнены соответственно списку альтернатив и списку критериев. Первая колонка перечисляет записанные критерии, вторая – присвоенные каждому из них числовые значения. Каждая последующая колонка будет содержать информацию о доступных альтернативах. Запишите по одной из них над каждой из дополнительных колонок, как название.

Оцените свои альтернативы. Выберите еще одну шкалу, например 0-5 или 0-100. Самым примитивным примером может служить шкала -1/0/1 (положительное влияние, отрицательное влияние, отсутствие влияния). Теперь, перемещаясь от альтернативы к альтернативе (из одной колонки в другую), а затем от критерия к критерию (из ряда в ряд), расставьте соответствующие уровни. Уровни должны отражать наиболее вероятный результат, основанный на ваших знаниях о ситуации и предположениях об ее исходе, выгодах, которые принесет данная альтернатива в рамках соответствующего критерия оценки.

Итак, на базе всех расставленных уровней вы можете вывести общий показатель желательности использования для каждой альтернативы, внесенной в матрицу решений. Умножьте числа в каждой из клеток колонки одной из альтернатив на соответствующие им уровни критериев (то, что записано во второй колонке слева), затем суммируйте полученные значения. Полученное число будет показателем желательности использования данной альтернативы. Запишите его под колонкой, в дополнительном ряду в самом низу вашей таблицы.

В результате тот вариант, которому в матрице решений соответствует наивысший общий балл, будет наилучшим выбором, который вы можете сделать.

Оформить процесс принятия решения в виде матрицы.

Определите и запишите преимущества данного метода принятия решения.

### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание, оформленное в виде готовой матрицы.

Вывод о принятом решении.

**Практическая работа №7.  
Построение методики принятия эффективного решения.**

**Цели:**

1. Приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих решений.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

**Задание:**

1. Индивидуальное выполнение. Ранжирование указанных предметов в соответствии с их значимостью (данные игры «Кораблекрушение»). Заполнение таблицы: «Оценка участия членов группы в обсуждениях и выработки решений»

Имя	Слушает	Задаёт вопросы	Высказывает мнение	Дает идею	Выражает несогласие
-----	---------	----------------	--------------------	-----------	---------------------

2. Групповое решение проблемы. Метод консенсуса.
3. Экспертное заключение.
4. Расчеты.
5. Оценка деятельности участников. Результаты ранжирования и принятия решения.

Предметы	Индивидуальное решение	Решение коллектива	Отклонение индивидуального решения от коллективного	Экспертное заключение	Отклонение индивидуального решения от экспертного	Отклонение коллективного решения от экспертного
----------	------------------------	--------------------	---	-----------------------	---	---

Всего Сумма Ваш балл(сумма) Балл группы(сумма)

**Данные:**

- 0-20 – отлично
- 21-30 – хорошо
- 31-40 – посредственно
- 41-50 – удовлетворительно
- 51 и более – плохо

**6. Подведение итогов**

Каждая группа отвечает на вопросы:

- Что мешало достижению согласия?
- Какие выявились признаки лидерства?
- Кто проявлял активность, а кто был пассивен?
- Как это повлияло на принятое решение?
- Кто доминировал?
- Какова была атмосфера в группе?

Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?  
Выводы о сильных и слабых сторонах коллективного принятия решения.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

- Задание 1
- Задание 2
- Задание 3
- Задание 4
- Задание 5
- Задание 6

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

## **Практическая работа №8.**

### **Составление плана-схемы проведения контроля управленческого процесса.**

#### **Цели:**

1. Формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации, контроля.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК6, ОК7, ОК8, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

#### **Задание:** деловая игра «Менеджер».

*Введение.* Деловая игра «Менеджер» относится к имитационным деловым играм, в процессе которых моделируется управленческая, производственная и финансовая деятельность организации в условиях рыночных отношений.

При проведении игры ставятся различные цели, главные из них:

- приобретение практических навыков в области менеджмента, развитие у студентов организаторских способностей;
- развитие самостоятельного мышления при решении управленческих задач;
- «материализация» управленческих и экономических категорий и определений, закрепление теоретических знаний по менеджменту;
- формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации и контроля;
- активизация студентов, повышение интереса к занятиям по Менеджменту;
- тестирование как итог наблюдения за поведением и результатами работы каждого студента в нестандартных условиях.

В деловой игре имеются элементы противоборства участников при взаимодействии как друг с другом, так и группы с группой. При этом возможны неформальные монопольные объединения, образуемые студентами стихийно.

Игра имеет четко выраженную целевую функцию, что придает игре направленный характер, базирующийся на личном и групповом интересах.

Количество ходов в одном цикле игры не лимитируется, и единственным ограничением является время, устанавливаемое преподавателем для каждого этапа.

Игра является комплексной и при полном ее развитии требует проявления знаний основ менеджмента, экономики, планирования и организации деятельности, в том числе и принципов нормирования и стимулирования труда.

Следует иметь в виду, что проведение игры является не целью, а средством, поэтому самой ответственной и продуктивной частью занятий является заключительный анализ игры, когда студенты разбирают свои действия, обосновывают решения; здесь допустима критика партнеров и самокритика. Преподаватель при подведении итогов игры не только оценивает действия студентов, но и на примерах хода и результатов игры «материализует» управленческую и экономическую терминологию (в этой деловой игре наглядно проявляют себя все общие функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация и контроль; реализация их на; предприятия в виде специфических и частных функций; а также экономические показатели: валовая выручка, валовой доход, себестоимость, оборотные средства, валовая и чистая прибыль и др.).

*Подготовка деловой игры:* игра «Менеджер» основана на имитации трудовой деятельности, поэтому требует наличия и подготовки для игры предметов труда. Так, в качестве предметов труда могут, быть использованы детали детского конструктора, а результатом; (продуктом) труда - выбранная преподавателем любая сборная конструкция (самолет, дом, машина и т.д.), основные требования к которой: наличие запаса деталей, позволяющего одновременно собирать не менее 25 конструкций, в том числе иметь не менее 6 эталонов сборной конструкции; относительно низкая трудоемкость; сборки (наличие наглядных эталонов), позволяющая каждому за время, отведенное на этап производственной

деятельности, изготовить три - пять конструкций; простота контроля качества сборки; возможность предварительной подготовки комплектов деталей для каждой конструкции в отдельной упаковке; производительность на разборке конструкции для обеспечения оборота деталей должна быть на порядок выше, чем при сборке.

Для обеспечения наглядности финансовых операций необходимо изготовить денежные знаки различного достоинства на общую сумму, вдвое превышающую теоретически возможное (максимальное) производство товарной продукции всей группы студентов. Не следует обязательно стремиться к жизненно реальному масштабу цен, наоборот, желательно обеспечить простоту арифметических расчетов. Для проведения игры желательно подготовить раздаточный материал, в котором зафиксированы нормативы (табл. 2.1), и поставить цель.

Таблица 2.1

**Исходные данные для проведения игры**

<i>Наименование показателя</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Величина</i>	<i>Примечание</i>
Цена готовой продукции (ГП)	Руб.	1000	По этой цене «Заказчик» принимает ГП от снабженческо-сбытовой организации
Цена комплекта деталей	Руб.	500	По этой цене «Заказчик» продает их снабженческо-сбытовой организации

Цены между предприятиями и снабженческо-сбытовыми организациями на поставку деталей и готовых конструкций, как и условия поставки, определяются двусторонним договором.

Проценты за краткосрочный кредит, как и условия его погашения, также устанавливаются по договору между банками и организациями (предприятиями).

*Цель игры:*

1) максимизация валового дохода организации (предприятия) за счет всех видов деятельности при соблюдении социальной справедливости, изначально принимая квалификацию всех участников игры равной, а труд - равноценным и необходимым;

2) по результату фактической деятельности распределить валовой доход на каждого члена предприятия (организации).

*Распределение ролей:* для примера распределения ролей возьмем группу из 25 студентов.

Первая группа - производственный сектор - составит 15 человек; три предприятия численностью по четыре человека и одно предприятие - три человека.

Вторая группа - снабженческо-сбытовые организации - составит шесть человек, две организации по три человека в каждой. Третья группа - банки - составит четыре человека, два банка по два человека в каждом.

Возможно и другое распределение, важно обеспечить создание внутренних и внешних производственных ситуаций, сочетание личного и группового интересов:

- разделение труда, в том числе выборность руководителей или появление неформальных лидеров;

- коллективность в принятии решений;

- выработка принципов распределения дохода между членами коллектива.

*Постановка задачи.* Общая ситуация: снабженческо-сбытовые организации покупают за наличный расчет комплекты деталей у «Заказчика» (преподаватель) и организуют снабжение ими предприятий также за наличные деньги по договорным ценам и по договорным условиям поставки, т.е. при заключении соответствующих договоров в

письменной форме следует предусмотреть возможные ситуации, которые могут возникнуть по ходу игры.

Предприятия собирают по эталону конструкции и продают их \ снабженческо-сбытовым организациям за наличные деньги по договорным ценам.

Для обеспечения финансовых операций банки под договорные проценты и условия возврата выдают кредит организациям (предприятиям). Банки проводят работу по страхованию и разрешают споры между организациями.

Игровая часть занятий проходит в два этапа. Первый этап продолжительностью не менее 45 минут - на разработку производственных программ предприятий, расчета планового валового дохода и его распределения в соответствии с выбранными принципами и организацией производства. Здесь очень четко выступает значение функции *планирования*. В соответствии с условиями игры очень важно составить напряженный, но выполнимый план. Для этого при разработке плана следует четко продумать *организацию* производственного процесса, применяя нормирование и хронометраж выполнения отдельных операций при сборке конструкций. В итоге каждое предприятие должно определить как суммарный валовой доход по плану, так и в расчете на одного играющего, а также личные планы каждого работника, и сдать эту информацию преподавателю.

Снабженческо-сбытовым организациям, учитывая установленные лимиты на единовременную (начальную) закупку партии деталей, необходимо также заключить договоры, организовать свою работу, определить план дохода всей организации, а также в расчете на одного играющего и личные планы каждого работника. Важнейшим моментом работы этих организаций является правильное определение уровня договорных цен.

Наиболее трудные теоретические задачи, требующие широты мышления, падают на работников банков. Фактически они должны смоделировать всю производственную ситуацию и, основываясь на принципах социальной справедливости, определить проценты за кредит, которые определяют доход каждого служащего банка, плановую величину которого они сообщают преподавателю.

Для *мотивации* взятия организациями напряженных (но выполнимых) планов студентам сообщаются условия определения конечного результата:

$$P = \Pi + \Phi, \text{ если } \Pi < \Phi \text{ или } \Pi = \Phi; P = \Phi, \text{ если } \Pi > \Phi,$$

где P - расчетный валовой доход организации по условиям игры, руб.;

$\Pi$  - плановый валовой доход на одного работника, руб.;  $\Phi$  - фактический валовой доход на одного работника, руб.,

Выигрывает тот, у которого максимальный плановый доход, т.е. взят и выполнен напряженный план. Все это сообщается группе в качестве постановки задачи на первый этап игры.

Таблица 2.2

Условия подсчета результата

Предприя тие	Валовой доход на одного работника (план)	Валовой доход на одного работника (факт)	Итоговый результат
1	500	600	1100
2	500	500	1000
3	1000	900	900

Второй этап игры продолжается от 20 мин. до одного часа (продолжительность этапа устанавливается преподавателем). Время данного этапа определяет условно годовую производственную программу работы всех организаций, т.е. это время есть время сборки, купли-продажи комплектов деталей и готовой продукции. Как только время, установленное на этот этап, закончится, игра прекращается. В результате этого могут остаться нереализованная продукция и незавершенное производство.

Каждое предприятие и организация по результатам деятельности составляют отчет.

Эту работу целесообразно рассматривать как домашнее задание.

Примерный отчет о работе предприятия (организации) представлен ниже (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Отчет о работе предприятия (организации)

<i>Наименование показателя, статьи расходов (доходов)</i>	<i>Нормативы, цены</i>	<i>План</i>	<i>Факт</i>	<i>Примечание</i>
1	2	3	4	5
1. Численность работников, чел.		2	2	
2. Произведено готовой продукции, шт.		6	7	
3. Валовая выручка, руб.	940 руб./шт.	5640	6580	
4. Материальные затраты, руб.	560 руб./шт.	3360	3920	
5. Процент за кредит	15%	168	168	
6. Валовой доход, руб.		2112	2492	
7. Валовой доход на Одного работника, руб.		1056	1246	

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание - отчет о работе предприятия (организации).

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

**Практическая работа №9.**  
**Практикум по конфликтологии. «Конфликтные ситуации»**  
**(решение ситуационных задач).**

**Цели:**

1. Повторить сущность управленческих конфликтов.
2. Изучить ситуацию, положительные и отрицательные последствия конфликтов.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

**Задание:**

1. Укажите последствия дисфункциональных конфликтов.
2. Укажите последствия функциональных конфликтов.
3. Укажите основные причины конфликтов.
4. Изучите метод картографии управленческих конфликтов. Используя его, выполнить анализ конкретных конфликтных ситуаций

**КАРТА КОНФЛИКТА**



Сущность метода картографии состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Это расширяет возможности и создает условия для нахождения более широкого круга решений, применяемых после окончания процесса картографии.

Использование метода картографии предполагает составление карты конфликта, принципиальный вид которой приведен на рисунке. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются пути выхода из создавшейся ситуации.

**Ситуация:** Отдел маркетинга состоит из 8 человек, только женщин. Руководитель подразделения А. Попова - женщина предпенсионного возраста, давно работающая в организации, успешно справляется со своими обязанностями. По характеру - властная.

В отдел поступила новая сотрудница - К. Алексина - молодая женщина, которая оканчивает заочно ВУЗ. Ее приход был встречен дружелюбно со стороны всех и в том числе руководителя. Алексина имеет заметные успехи в работе.

Руководитель некоторое время «по-матерински» опекала ее, но потом наступил перелом в их отношениях, и по непонятным причинам для Алексиной отношения резко ухудшились. Попова стала постоянно придираться к Алексиной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать.

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере, внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта.

Проведите эту работу в 3 этапа:

- 1- описание проблемы в общих чертах;
- 2- выявление главных участников конфликта, определение типа конфликта;
- 3- перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этими потребностями, всех участников взаимодействия, а также мотивов поведения, стоящих за позициями участников.

На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

6. Приведите пример наблюдавшейся вами ранее конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Определите оптимальный способ разрешения конфликта.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Задание 5

Задание 6.

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

**Практическая работа №10.**  
**Конфликтные ситуации.**  
**Дидактическая игра «Фрустрирующие ситуации в деловых отношениях».**

## **Практическая работа №11. Определение стиля управления по «Решетке менеджмента».**

### **Цели:**

1. Определить стиль руководства. Сделать выводы.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

### **Задание:**

1. Ответить на вопросы теста «Ориентация».
2. Ответить на вопросы теста «Взаимодействие».
3. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам.
4. Сделайте выводы.

### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4.

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

### ***Тест - «Ориентация»***

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как бы Вы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «З» (редко), «Н» (никогда).

Во избежании порчи книги, работайте на отдельном листе. Для этого напишите в столбик цифры от 1 до 35 и, прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н:

1. Вероятно всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действия в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хочу поддерживать высокий ритм работы.
15. Даю работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник.
17. Утопаю в деталях.
18. Представляю группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решаю, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.

22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешаю группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Даю членам группы конкретные задания.
26. Хочу вносить изменения.
27. Прошу членов группы работать интенсивнее.
28. Считаю, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснить свои действия.
31. Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешаю группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

#### Обработка теста:

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.

Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

#### Оценка результатов:

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей - 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.
2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

#### **Тест - «Взаимодействие»**

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по пятибалльной шкале:

- нет, так не бывает
- как правило не бывает
- трудно сказать
- как правило бывает
- да, так бывает всегда

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я признаюсь, что не все знаю о проблеме.
19. Энергично защищаю свои взгляды..
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом.
23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен со мною, я ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Используйте все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность как облегчить другим поддержку моих идей.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде, чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово при обсуждении проблемы.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.

#### Обработка теста:

1. Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».
2. Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

#### Оценки результатов:

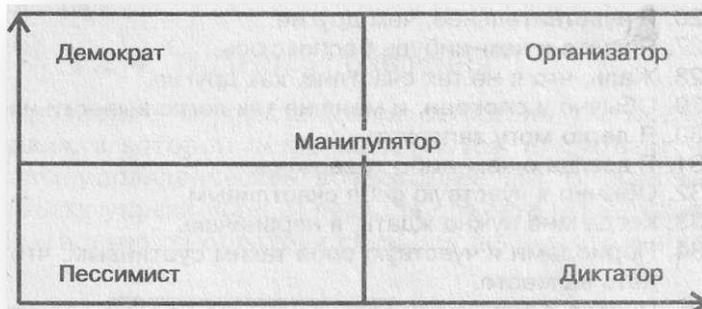
Если сумма «А» превышает более, чем на 10 баллов сумму «Б»: то большая часть людей считает Вас демократом. Если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то Вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее, чем на 10 баллов друг от друга, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

#### Задание:

1. Сравните результаты Вашей оценки по данному тексту с результатами оценки по тесту «Ориентация».
2. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам:

## Схема № 2. Координаты отношений

Внимание к человеку



Внимание к производству

3. Сделайте выводы.

### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание.

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

## Практическая работа №12. Организация личной работы.

### Цели:

1. Отработка умения организовать собственную работу.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

### Задание:

1. Составить профессиональный (карьерный) план по достижению сформулированной цели (фрагмент плана представлен)

№	Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
1	Стать коммерческим директором крупного предприятия	высокая	2018	Окончить МИЭМП Приобрести опыт коммерческой работы Стать руководителем коммерческого отдела предприятия	2012 2014  2016	

2. Рассмотреть в представленном бланке каждое дело с точки зрения возможности его делегирования подчиненным (планом должно быть охвачено не более 70 проц. времени). Выполнить окончательный вариант плана.

### Содержание отчета:

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2.

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. проф. образования/ Е.Л. Драчева, Л.И. Юликова.-2-е изд., стер.-М.:Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2002.-288с.