

**Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
Иркутской области  
«Иркутский техникум транспорта и строительства»**

**Методические указания  
для выполнения практических работ  
ПМ. 02 Организация движения и обеспечение безопасности на автомобильном  
транспорте**

**МДК.02.01. Организация движения на автомобильном транспорте**

программы подготовки специалистов среднего звена  
по специальности среднего профессионального образования

**23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильном)**

**Квалификация:** техник

**Форма обучения:** очная

**Нормативный срок обучения:** 3 года 10 месяцев

на базе основного общего образования

Иркутск, 2026 г.

В методических указаниях представлены задания и рекомендации по выполнению практических работ по модулю «ПМ. 02 Организация движения и обеспечение безопасности на автотранспорте» МДК.02.01. для студентов программ подготовки специалистов среднего звена специальностей 23.02.01 Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильном).

Организация – разработчик: ГБПОУ ИО «Иркутский техникум транспорта и строительства»

Разработчик: преподаватель

Рассмотрена и одобрена на заседании

ДЦК

Протокол №10 от 29.05. 2026г.

**Содержание:**

1	Пояснительная записка.....	4
2	Методические указания для выполнения практических работ.....	5
3	Список литературы.....	59

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по выполнению практических работ по модулю «ПМ. 02 Организация движения и обеспечение безопасности на автомобильном транспорте» МДК.02.01. «Организация движения на автомобильном транспорте» разработаны в соответствии с рабочей программой по модулю «ПМ. 02

Выполнение студентами практических работ направлено на достижение следующих *результатов*:

### **иметь практический опыт:**

1. применения теоретических знаний в области оперативного регулирования и координации деятельности;
2. самостоятельного поиска необходимой информации;

### **знать:**

1. требования к управлению персоналом;
2. систему организации движения;
3. основные принципы организации движения на транспорте (автомобильном);
4. ресурсосберегающие технологии при организации перевозок и управлении на транспорте (автомобильном).

### **уметь:**

1. обеспечить управление движением;
2. анализировать работу транспорта.

Практические занятия (работы) служат связующим звеном между теорией и практикой. Они необходимы для закрепления теоретических знаний, полученных на уроках, а также для получения практических знаний и умений.

Практические работы (задания) выполняются студентом самостоятельно, с применением знаний и умений, полученных на уроках, а также с использованием необходимых кратких теоретических сведений, содержащихся в методических рекомендациях по выполнению практических работ.

Практические работы выполняются студентами индивидуально.

## 2. Методические указания для выполнения практических работ

### Практическое занятие № 1

#### «Обследование организации дорожного движения на объекте улично-дорожной сети и составление графической информации.»

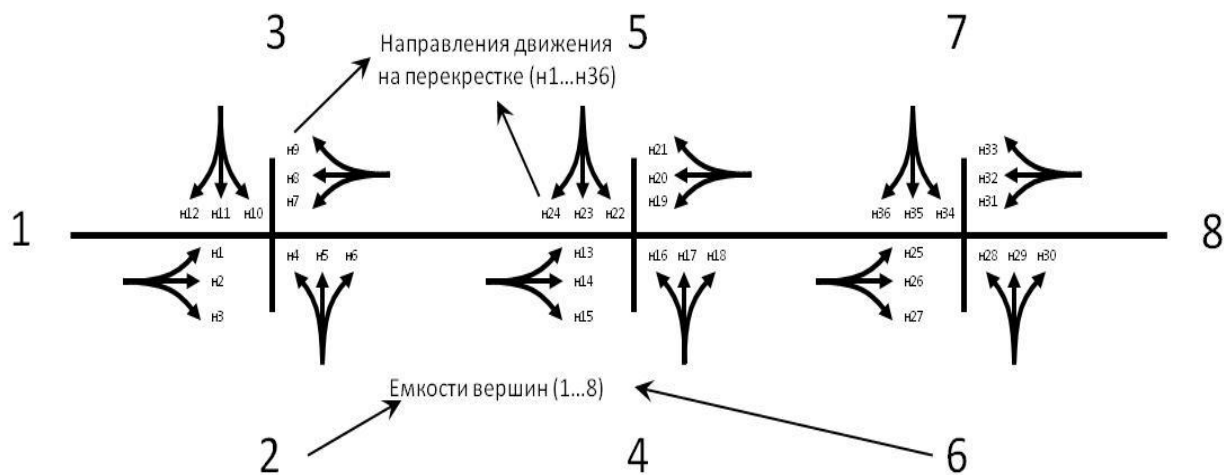
**Цель:** получение навыков объединения пересечений в улично-дорожной сети.

#### Задание № 1

На основании элементарной УДС проверить сходимость объемов транспортных потоков на контрольных сечениях элементарной УДС.

На элементарной УДС транспортные потоки распределяются в соответствии с гравитационной моделью. Для снижения трудоемкости и наибольшей наглядности процесса формирования транспортного потока, рассмотрим элементарную УДС, состоящую из трех пересечений и восьми вершин. Пересечения, связываемые в координированное регулирование, как правило, не могут иметь более 12 направлений движения на каждом пересечении. Их количество прямо пропорционально числу пересечений (рис. 1).

Таким образом, каждый подход на всех рассматриваемых пересечениях имеет по три направления движения, которые, в свою очередь, объединены в вершины. На основании конкретной схемы организации дорожного движения элементарной УДС, число корреспонденций, которые могут быть реализованы, может варьироваться. Для рассматриваемого случая их общее количество составляет 56 корреспонденций (рис. 1).



**Рис. 1. Направления движения на пересечениях**

В данной работе требуется получить значения  $Q$  и  $Z$  используя данные таблицы 1 для своего варианта.

Пример

$$Q_1 = n_{12} + n_4 + n_8$$

$$Z_1 = n_1 + n_2 + n_3$$

Где  $n$  - значение из таблицы 1

Должен получиться столбец  $Q$  и  $Z$ .

На данном этапе студенты проверяют интенсивность транспортных потоков на сечениях сети. Например, интенсивность движения по перегону из первого в восьмой между первым и вторым пересечением слева направо (рис. 1) будет складываться из

направлений «н2, н6, н10» соответственно равной:  $n_2 + n_6 + n_{10} = x$ , Таким образом, проверяются все перегоны на рассматриваемой УДС.

Вторым этапом является получение первоначальной матрицы корреспонденции по формуле  $V_{ij} = QZ / ((\sum Q + \sum Z) / 2)$

Таблица 1 – Исходные данные интенсивности транспортных потоков

Например	Варианты																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
н1	56	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	82	125	130	91	94
н2	401	385	410	435	460	485	510	535	560	585	610	635	617	617	565	579	601	444
н3	106	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175	180	185	190
н4	28	31	34	37	90	43	46	49	52	55	58	61	64	67	70	73	76	79
н5	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66	69	72	75	78	81	84
н6	152	167	182	197	212	227	242	257	272	287	302	317	332	347	327	361	338	351
н7	200	215	230	249	260	275	290	305	320	335	350	365	357	303	410	393	339	351
н8	239	230	245	424	275	290	305	320	335	350	365	380	395	382	360	424	421	348
н9	217	232	247	262	277	292	307	322	337	352	367	382	381	371	427	318	329	341
н10	135	145	155	165	175	185	195	205	215	225	235	245	255	265	275	285	285	277
н11	27	29	31	33	35	37	39	41	43	45	47	49	51	53	55	57	59	61
н12	27	29	31	33	35	37	39	41	43	45	47	49	51	53	55	57	59	61
н13	151	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250	260	202	175	182	128	89
н14	400	427	457	487	517	547	577	607	637	667	697	727	714	787	742	783	826	739
н15	137	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250	260	270	244
н16	74	83	92	109	110	119	128	137	146	155	164	173	156	177	200	129	201	209
н17	23	26	29	32	35	38	41	44	47	50	53	56	59	62	65	68	71	74
н18	89	98	107	116	125	134	143	152	161	170	179	188	197	206	215	192	233	242
н19	252	177	187	197	207	217	227	237	247	257	267	277	211	205	125	199	152	157
н20	494	522	552	674	612	642	672	702	732	762	792	822	852	735	847	850	726	663
н21	205	165	175	185	195	205	215	225	235	245	255	265	275	285	295	305	315	325
н22	66	72	78	84	90	96	102	108	114	120	126	132	123	144	150	140	162	168
н23	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56
н24	88	72	78	152	90	96	102	108	114	120	126	132	125	144	150	156	162	168
н25	155	169	184	199	214	229	244	259	274	289	304	319	329	349	364	283	394	409
н26	210	224	239	254	269	284	299	314	329	344	359	374	379	404	344	434	398	410
н27	190	204	219	234	249	264	279	294	309	324	339	354	326	384	399	398	429	330
н28	204	184	199	214	229	244	259	274	289	304	319	334	349	295	347	368	297	307
н29	38	41	44	47	50	53	56	59	62	65	68	71	74	77	80	83	86	89
н30	32	35	38	41	44	47	50	53	56	59	62	65	68	71	74	77	80	83
н31	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	112	145	150	121	124
н32	535	510	535	614	585	610	635	660	685	710	735	760	709	640	640	676	576	508

- н33	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140
н34	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66
н35	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66
н36	212	170	180	228	200	210	220	230	240	250	260	270	280	290	280	310	320	330

### Задание № 2

Расчет матрицы корреспонденции:

$$X = \frac{\sum Q + \sum Z}{2}$$

$$V_{ij} = \frac{Q_i \cdot Z_j}{X}$$

### Задание № 3

Полученные данные занести в таблицу 2.

Таблица 2 – Матрица корреспонденций

Зоны	1	2	3	4	5	6	7	8	Q
1									Q <sub>1</sub>
2									Q <sub>2</sub>
3									Q <sub>3</sub>
4									Q <sub>4</sub>
5									Q <sub>5</sub>
6									Q <sub>6</sub>
7									Q <sub>7</sub>
8									Q <sub>8</sub>
Z	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>3</sub>	Z <sub>4</sub>	Z <sub>5</sub>	Z <sub>6</sub>	Z <sub>7</sub>	Z <sub>8</sub>	

### Практическое занятие № 2

#### «Определение степени сложности и коэффициента загрузки перекрестка»

**Цель:** научиться определять коэффициент загрузки перекрестка.

#### Задание № 1

Рассчитать пропускную способность и уровень загрузки участка дороги на основании предложенных исходных данных (см. приложение, табл. V).

При расчетах следует исходить из максимальной пропускной способности (табл. 1).

**Таблица 1 – Максимальная пропускная способность дорог**

Дороги	$P_{max}$
Однополосные, имеющие разьезды	800 (в оба направления)
Двухполосные	2000 (в оба направления)
Трехполосные	4000 (в оба направления)
Автомагистрали, имеющие 4 полосы	2000 (по одной полосе)
Автомагистрали, имеющие 6 полос	2200 (по одной полосе)
Автомагистрали, имеющие 8 полос	2300 (по одной полосе)

Пропускная способность дороги (перегона) определяется из уравнения

$$P = B \cdot P_{\max},$$

где  $B$  – итоговый коэффициент снижения пропускной способности, равный произведению частных коэффициентов  $B = B_1 B_2 B_3 \dots B_{15}$ ;  $P_{\max}$  – максимальная пропускная способность, прив.ед/ч.

Здесь  $B_1$  – коэффициент, учитывающий ширину полосы (проезжей части, табл. 2).

$B_2$  – коэффициент, учитывающий ширину обочины:

Ширина обочины, м	3,75	3,00	2,50	2,00	1,50
$B_2$	1,00	0,97	0,92	0,80	0,70.

$B_3$  – коэффициент, учитывающий боковые помехи движению (табл. 3).

**Таблица 2**

Автомобильная дорога	Ширина, м		$B_1$
	полосы	проезжей части	
Многополосная	< 3,0	-	0,90
	3,5	-	0,96
	> 3,75	-	1,00
Двухполосная	-	6,0	0,85
	-	7,0	0,90
	-	7,5	1,00

**Таблица 3**

Расстояние от кромки проезжей части до препятствия, м	$B_3$ при ширине полосы движения, м					
	Боковые помехи с одной стороны			Боковые помехи с обеих сторон		
	<3,0	3,5	>3,75	<3,0	3,5	>3,75
2,5	1,0	1,0	0,98	1,0	0,98	0,96
2,0	0,99	0,99	0,95	0,98	0,97	0,93
1,5	0,97	0,95	0,94	0,96	0,93	0,91
1,0	0,95	0,9	0,87	0,91	0,88	0,85
0,5	0,92	0,83	0,8	0,88	0,78	0,75
0	0,85	0,78	0,75	0,82	0,73	0,70

$B_4$  – коэффициент, учитывающий долю грузового транспорта в потоке – табл. 4 (на подъемах не учитывается, так как состав движения учтен при определении коэффициента  $B_5$ ).

**Таблица 4**

Количество автопоездов в потоке, %	$B_4$ при числе легких и средних грузовых автомобилей, %				
	10	20	50	60	70
1	0,99	0,98	0,94	0,90	0,86
5	0,97	0,96	0,91	0,88	0,84
10	0,95	0,93	0,88	0,85	0,81
15	0,92	0,90	0,85	0,82	0,78

20	0,90	087	0,82	0,79	0,76
25	0,87	0,84	0,79	0,76	0,73
30	0,84	0,81	0,76	0,72	0,7

$B_5$  – коэффициент, учитывающий долю грузового транспорта в потоке (табл. 5).

$B_6$  – коэффициент, учитывающий расстояние видимости:

Расстояние видимости, м	<50	50-100	100-150	150-250	250-350	>350
$B_6$	0,68	0,73	0,84	0,80	0,98	1.

$B_7$  – коэффициент, учитывающий радиусы кривых в плане :

Радиус кривой в плане, м	<100	100-250	250-450	450-600	> 600
$B_7$	0,68	0,73	0,84	0,80	0,98.

$B_8$  – коэффициент, учитывающий ограничение скорости знаком:

Ограничение скорости знаком, км/ч	10	20	30	40	50	60
$B_8$	0,44	0,76	0,88	0,96	0,98	1.

$B_9$  – коэффициент, учитывающий тип пересечения со второстепенной дорогой (табл.11).

**Таблица 5**

Продольный уклон, ‰	Длина подъема, м	$B_5$ при количестве автомобильных поездов в потоке, %			
		5	10	20	30
20	200	0,98	0,97	0,94	0,89
	500	0,97	0,94	0,92	0,87
	800	0,96	0,92	0,90	0,84
30	200	0,96	0,95	0,93	0,86
	500	0,95	0,93	0,91	0,83
	800	0,93	0,90	0,88	0,80
40	200	0,93	0,90	0,86	0,80
	500	0,91	0,88	0,83	0,76
	800	0,88	0,85	0,80	0,72
50	200	0,90	0,85	0,80	0,74
	500	0,86	0,80	0,75	0,70
	800	0,82	0,76	0,71	0,64
60	200	0,83	0,77	0,70	0,63
	500	0,77	0,71	0,64	0,55
70	800	0,70	0,63	0,53	0,47
	200	0,75	0,68	0,6	0,55
	300	0,63	0,55	0,48	0,41

**Таблица 6**

Число автомобилей, поворачивающих налево, %	Тип пересечения					
	Т - образное			Четырехстороннее		
	$B_9$ при ширине проезжей части основной дороги, м					
	7	7,5	10,5	7	7,5	10,5
Необорудованное пересечение						
0	0,97	0,98	1,00	0,94	0,95	0,98
20	0,85	0,87	0,92	0,82	0,83	0,91

40	0,73	0,75	0,83	0,70	0,71	0,82
60	0,60	0,62	0,75	0,57	0,58	0,73
80	0,45	0,47	0,72	0,41	0,41	0,70
<b>Частично оборудованное пересечение с островками без переходно-скоростных полос</b>						
0	1,0	1,0	1,0	0,98	0,99	1,0
20	0,97	0,98	1,0	0,98	0,97	0,99
40	0,93	0,94	0,97	0,91	0,92	0,97
60	0,87	0,88	0,93	0,84	0,85	0,93
80	0,87	0,88	0,92	0,84	0,85	0,92
<b>Полностью канализированное пересечение</b>						
0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
20	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
40	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
60	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
80	0,97	0,98	0,99	0,95	0,97	0,98

$B_{10}$  – коэффициент, учитывающий тип обочины (табл. 7).

**Таблица 7**

Обочины	$B_{10}$
Имеют такое же покрытие, что и проезжая часть	1,0
Укреплены: щебнем с краевой полосой из бетонных плит; щебнем без краевой полосы	0,99
Засевом трав	0,95
Неукрепленные обочины в сухом состоянии	0,90
Скользкие, покрытые грязью обочины	0,45

$B_{11}$  – коэффициент, учитывающий тип покрытия обочины (табл. 8).

**Таблица 8**

Тип покрытия обочины	$B_{11}$
Шероховатое асфальто- или цементобетонное, черное щебеночное покрытие	1,0
Асфальтобетонное покрытие без поверхностной обработки	0,91
Сборное бетонное покрытие	0,86
Булыжная мостовая	0,42
Грунтовая дорога без пыли, сухая	0,90
Грунтовая дорога размокшая	0,1-0,3

$B_{12}$  – коэффициент, учитывающий размещение линейных сооружений (табл. 9).

**Таблица 9**

Размещение линейных сооружений	$B_{12}$
Площадка отдыха, бензозаправочные станции или остановочные площадки с полным отделением от основной дороги и наличием специальной полосы для въезда:	1,0
при наличии только отгона	0,98
при отсутствии отгона	0,80
без отделения от основной проезжей части	0,64

$B_{13}$  – коэффициент, учитывающий разметку дороги (табл. 10).

Таблица 10

Разметка дороги	$B_{13}$
Осевая разметка	1,02
Краевая и осевая разметки	1,05
Разметка полос на подъемах с дополнительной полосой:	1,50
на четырехполосной дороге	1,23
на трехполосной дороге	1,30
Двойная осевая разметка	1,12

$B_{14}$  – коэффициент, учитывающий указатели полос движения  $B_{14}= 1,10$ .

$B_{15}$  – коэффициент, учитывающий число автобусов в потоке (табл. 11).

Таблица 11

Число автобусов в потоке, %	$B_{15}$ при числе легковых автомобилей в потоке, %					
	70	50	40	30	20	10
1	0,82	0,76	0,74	0,72	0,70	0,68
5	0,80	0,75	0,72	0,71	0,69	0,66
10	0,77	0,73	0,71	0,69	0,67	0,65
15	0,75	0,71	0,69	0,67	0,66	0,64
20	0,73	0,69	0,68	0,66	0,64	0,62
30	0,70	0,66	0,64	0,63	0,61	0,60

В качестве примера можно рассмотреть трехполосную дорогу максимальная; пропускная способность составит 4000 прив.ед/ч. Частные коэффициенты снижения максимальной пропускной способности сведены в табл. 12.

Таблица 12

Частный коэффициент	Значение частного коэффициента
$B_1$	0,96
$B_2$	0,92
$B_3$	0,95
$B_4$	0,96
$B_5$	0,96
$B_6$	0,80
$B_7$	0,80
$B_8$	0,88
$B_9$	1,0
$B_{10}$	0,95
$B_{11}$	0,86
$B_{12}$	0,98
$B_{14}$	1,05
$B_{15}$	1,1
$B_{15}$	0,73

### Задание № 2

Рассчитывается итоговый коэффициент снижения пропускной способности

$$B = 0,96 \cdot 0,92 \cdot \dots \cdot 0,73 = 0,29.$$

Рассчитывается реальная пропускная способность участка дороги:

$$P = 0,294000 = 1160 \text{ прив.ед/ч.}$$

Рассчитывается уровень загрузки дороги:

$$X = \frac{V}{P} \cdot 100\%,$$

где  $V$  – интенсивность транспорта, прив.ед./ч;  $P$  – реальная пропускная способность участка дороги.

$$X = \frac{1200}{1160} \cdot 100\% = 103\%.$$

*Ответ:* Реальная пропускная способность участка дороги составила 1160 прив.ед/ч, уровень загрузки превышает 100 %.

### **Задание № 3**

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Основные факторы, влияющие на пропускную способность дороги?
2. Влияет ли состав транспортного потока на пропускную способность дороги?
3. Что называют уровнем загрузки дороги (полосы движения)?

### **Практическое занятие № 3**

#### **«Учет и расследование ДТП.»**

**Цель:** научиться вести учет и расследование дорожно-транспортных происшествий.

#### **Задание № 1**

Провести анализ ДТП, произошедшего на перекрестке.  
Провести анализ ДТП при круговом движении  
Провести анализ ДТП при повороте транспортного средства налево.

#### **Задание № 2**

Анализ ДТП при перестроении транспортных средств.  
Анализ ДТП с участием пешехода.  
Анализ ДТП с участием велосипедиста.

#### **Задание № 3**

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Понятие безопасности дорожного движения, ее основные проблемы.
2. Причины и виды ДТП.
3. Влияние дорожных условий на безопасность дорожного движения.
4. Установление виновности дорожных организация в совершении ДТП.
5. Уголовно-правовая характеристика ДТП.
6. Действия участников СОГ на месте ДТП.
7. Правила осмотра места ДТП.

## Практическое занятие № 4

### «Расчет элементов светофорного цикла на реальном перекрестке»

**Цель:** изучение метода построения графика режима светофорного регулирования. Расчет степени насыщения направления движения.

#### Задание № 1

Порядок выполнения работы:

1. По расчету длительности цикла светофорного объекта строится график режима светофорной сигнализации.
2. Расчет степени насыщения направления движения.
3. Проводится анализ и составляется заключение с указанием перечня недостатков по организации и регулированию дорожного движения, присущих данному перекрестку.

#### Задание № 2

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Что понимается под режимом светофорного регулирования?
2. Что представляет собой степень насыщения направления движения?
3. На что влияет степень насыщения направления движения?
4. К чему приведет, если значение степени насыщения больше 1 ( $X > 1$ )?

## Практическое занятие № 5

### «Определение необходимости ввода светофорной сигнализации на реальном перекрестке.»

**Цель:** научиться определять необходимость ввода светофорной сигнализации на перекрестке.

#### Задание № 1

Изучите теоретические сведения.

#### Задание № 3

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Назначение светофорного регулирования.
2. Где применяются светофоры для управления движением?
3. Какая предусмотрена классификация светофоров по функциональному назначению, по конструктивному исполнению, по роли, выполняемой в процессе управления движением?
4. Светофорное регулирование (ручное, автоматическое, автоматизированное)

## Практическое занятие № 6

### «Расчет элементов светофорного цикла на реальном перекрестке.»

**Цель:** научиться рассчитывать элементы светофорного цикла.

#### Задание № 1

На основании исходных данных (см. приложение, табл. VII):

- 1) начертить основную диаграмму транспортного потока,
- 2) определить максимальную пропускную способность полосы движения,
- 3) плотность транспортного потока, при которой будет наблюдаться затор,
- 4) максимально эффективную скорость из расчета максимальной пропускной способности.

#### Задание № 2

Ответьте на контрольные вопросы:

1. График какой зависимости называется основной диаграммой транспортного потока?
2. Как по рис. 1 определить скорость транспортного потока и пропускную способность?
3. Что такое динамический габарит транспортного средства?
4. Что называют интенсивностью движения транспортного потока?

## Практическое занятие № 7

### «Определение потоков насыщения и фазовых коэффициентов.»

**Цель:** закрепление теоретических знаний, полученных при изучении дисциплины и приобретение практических навыков в области проектирования светофорных объектов.

#### Задание № 1

Рассчитать поток насыщения транспортного потока.

#### Задание № 2

Определить количество фаз светофорного регулирования.  
Определить длительность переходных интервалов.

#### Задание № 3

Рассчитать фазовые коэффициенты.

## Практическое занятие № 8

### «Определение промежуточных тактов, длительности цикла и основных тактов»

**Цель:** научиться определять промежуточные такты, длительность цикла и основных тактов.

### **Задание № 1**

Определить количество и длительность промежуточных тактов.

### **Задание № 2**

Определить длительность цикла светофорного регулирования.

### **Задание № 3**

Определить длительность основных тактов.

Составить картограмму циклов светофорного регулирования.

## **Практическое занятие № 9**

### **«Определение задержек автомобилей на перекрестке»**

**Цель:** научиться определять уровень задержки автомобилей на перекрестке.

#### **Задание № 1**

Рассчитать пропускную способность группы полос при движении без конфликтов.

#### **Задание № 2**

Рассчитать пропускную способность левоповоротного направления при конфликте с потоком прямого направления.

#### **Задание № 3**

Расчет пропускной способности левоповоротного направления при конфликте с пешеходным потоком.

## **Практическое занятие № 10**

### **«Психологическое тестирование особенностей внимания; психологическое тестирование особенностей памяти, ее объема; методы тренировки памяти»**

**Цель:** научиться определять особенности внимания и памяти.

#### **Задание № 1**

##### **Методика «Найди ошибку в пословицах»**

**Инструкция:** Найди ошибку в пословицах. Время для выполнения задания – 3 минуты. В бланке для ответов под соответствующим номером пословицы напиши букву, на которую необходимо заменить неправильно написанную букву:

1. Когда на горе раб свистнет.
2. Конек – делу венец.
3. Лучше хлеб с содой, чем пирог с бедой.
4. Была бы фея, а хомут найдется.
5. Бедность не порог.
6. Где мед, там и муки.

7. Дурная голова рогам покоя не дает.
8. Без хозяина лом сирота.
9. Клип клипом вышибают.
10. Доброе слово и мошке приятно.
11. С глаз долой – из сердца вой.
12. С лица воду не лить.
13. Свято тесто пусто не бывает.
14. Первый блин колом.
15. На горе шапка горит.

Образец бланка для ответов:

Ф.И.О. Класс															
№ пословицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Правильная буква															

## Задание № 2

### Бланк корректурная проба

с х а в с х е в и х н а и с х н в х в к с н а и с е х в х е н а и с н  
в н х и в с н а в с а в с н а е к е а х в к е с в с н а и с а и с н а  
н х и с х в х е к в х и в х е и с н е и н а и е н к х к и к х е к в к  
х а к с х н с к а и с е к в х н а и с н х е к х и с н а к с к в х к в  
и с н а и к а е х к и с н а и к х е х е и с н а х к е к х в и с н а и  
с н а и с в н к х в а и с н а х е к е х с н а к с в е е в а и с н а  
к х к е к н в и с н к х в е х с н а и с к е с и к н а е с н к х к в и  
к а х в е и в н а х и е н а и к в и е а к е и в а к с в е и к с н а в  
н к е с н к с в х и е с в х к н в в с к в е в к н и е с а в и е х е в  
х е и в к а и с н а с н а и с х а к в н н а к с х а и е н а с н а и с  
е в х к х с н е и с н а и с н к в к х в е к е в к в н а и с н а и с н  
а в а н а х к а с е с н а и с е с х к в а и с н а с а в к х с н е и с  
в и к в е н а и е н е к х а в и х н в и х к х е х н в и с н в с е а х  
н к е х в и э н а е и с н в и а е в а е н х в х в и с н а е и е к а и  
к е и с н е с а е и х в к е в е и с н а е а и с н к в е х и к х н к е  
е а к а е к х е в с к х е к х н а и с н к в е в е с н а и с е к х е к  
и с н е и с н в и е х к в х е и в н а к и с х а и е в к е в к и е х е  
в х в к с и с н а и а и е н а к с х к и в х н и к м с н а и в е с н а  
с н а и к в е х к в к е с в к с н х и а с н а к с х к х в х е а е с к  
и с н а и е х к е х к е и х н в х а к е и с н а и к х в с х н в и е х  
е н а и с а к в с н х а е с х а и с н а е н к и с х к е х в х в с к н

екхекнаивквкхехиснаихкахенаиениквке  
ехвквиехаиеехеквснейесвневиснаеахнк  
иснаиеиневиснаивевхсисваиевхеихскеи  
евхваеснаскисхеаехквехеаиснасваисх  
хвекхснкисекаекснаииехсехснаиснвекх  
авенахиакхвейеаиквавишнахксвхехивх  
нсиеахснанаеснвкснхаефикаикнкнавснс  
сиаесвкхекснаксхвхквснхксвехкаснаис  
наиснхавкевхкиеиснаинхаснехксхевкхе  
хевхенвихнквхекнаиснхаивенаихнквхе  
киснкекнсвиасваехсхваиснаекхекаивна  
аенкаисхаиснхисвквсекхвекиснаиснаис  
искаиквккнвхсквнаиениснаихавкнвехва  
евхевнаискаianaкхквкевеквнхискаиснв  
нанснхсхвкиснаиеехекхнаиснвехвейснхв

### Практическое занятие № 11

#### «Составление психологической характеристики личности на основании тестов темперамента, характера»

**Цель:** научиться составлять психологическую характеристику личности на основании тестов темперамента и характера.

#### Задание № 1

##### Определите тип вашего темперамента

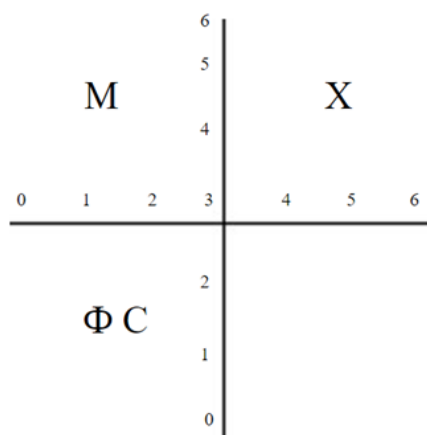
*Внимательно прочтите приведенные ниже 12 утверждений и установите, относится ли каждое из них к Вам лично. Если относится, ставьте 1, если не относится -0. Долго не раздумывайте, самый лучший ответ - тот, который придет в голову первым.*

1. Обычно Вы приступаете к делу, не тратя время на предварительное планирование своей деятельности.
2. Случается, что Вы иногда чувствуете себя счастливым, а иногда несчастным без видимых причин.
3. Вы испытываете удовольствие, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Вы подвержены колебаниям настроения от плохого до хорошего, которые трудно объяснить какими-то внешними обстоятельствами.
5. При завязывании новых знакомств вы обычно первым проявляете инициативу.
6. Когда Вам приходится ожидать начала каких-то важных для Вас событий, Вы становитесь беспокойным и тревожным.
7. Вы склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что Вы хотите на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы являетесь пылким человеком.

10. Нередко бывает так, что в беседе с другим человеком Вы присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.

11. Вы чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.

12. Порой Вы полны энергии, а временами пассивны.



**Холерик** — быстрый, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик обладает огромной работоспособностью, однако, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

**Флегматик** — неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

**Сангвиник** — живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиник обладает выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно. Если работа неинтересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

**Меланхолик** — склонный к постоянному переживанию различных событий, он остро реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он зачастую не может сдерживать усилием воли, он повышено впечатлителен, эмоционально раним.

## Задание № 2

### Тест Айзенка

*Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Подготовьте бланк для ответов. Если Вы согласны с утверждением, содержащимся в вопросе, ставьте в бланке под его номером "1", если не согласны - "0". Не обдумывайте долго ответы на вопросы - давайте тот ответ, который приходит в голову первым. Не старайтесь произвести своими ответами хорошего впечатления - здесь нет "плохих" или "хороших" ответов.*

1. Любите ли Вы оживление и суету вокруг Вас?
2. Часто ли у Вас бывало беспокойное чувство, что Вам чего-то хочется, а Вы не знаете, чего?
3. Вы из тех людей, которые "за словом в карман не лезут"?
4. Чувствуете ли Вы себя иногда то счастливым, то печальным без всякой на то причины?

5. Остаются ли Вы на вечеринках и в компании в тени?
6. Всегда ли в детстве Вы делали немедленно и без ропота то, что Вам приказывали старшие?
7. Вы часто испытываете обиду от несправедливого отношения к Вам?
8. Вы большой любитель вкусно поесть?
9. Бываете ли Вы в очень возбужденном состоянии - таком, что трудно контролировать себя?
10. Любите ли Вы бывать среди людей?
11. Часто ли Вы теряете сон из-за Ваших тревог?
12. Вы не прочь прихвастнуть, когда знаете, что слушатели все равно не смогут все в точности проверить?
13. Могли бы Вы назвать себя беспечным человеком?
14. Часто ли Вы решаетесь на что-нибудь слишком поздно?
15. Любите ли Вы работать в одиночестве?
16. Часто ли Вы чувствуете себя равнодушным и усталым без причины?
17. Подвижный ли Вы человек?
18. Смеетесь ли Вы иногда, если кто-нибудь непристойно шутит?
19. Часто ли Вам что-нибудь так надоедает, что Вы чувствуете себя "сытым по горло"?
20. Чувствуете ли Вы себя неловко в новой или нарядной одежде?
21. Часто ли Ваши мысли отвлекаются, когда Вы пытаетесь сосредоточить внимание на чем-то?
22. Можете ли Вы быстро переводить Ваши мысли в слова?
23. Часто ли Вы бываете в рассеянном забытьи?
24. Полностью ли Вы свободны от всяких предрассудков?
25. Любите ли Вы каверзные шутки?
26. Часто ли Вы думаете о Вашем прошлом?
27. Вы не упускаете удобного случая, чтобы познакомиться с новым человеком?
28. Вы остро переживаете такие события, которые другим кажутся вполне обычными?
29. Вы очень любите подолгу заниматься каким-то делом, чтобы освоить его до тонкостей?
30. Прихвастываете ли Вы иногда?
31. Чувствительны ли Вы к некоторым вещам?
32. Предпочли бы Вы остаться в одиночестве дома, чем пойти на заведомо скучную вечеринку?
33. Бываете ли Вы так возбуждены, что не можете усидеть на месте?
34. Любите ли Вы планировать свои действия детально и заранее?
35. Бывает ли у Вас головокружения?
36. Если другие не замечают Ваших достижений, Вы умеете оставаться скромным и терпеливо ждать, не требуя к себе внимания?
37. Делаете ли Вы некоторые дела лучше, обдумывая их в одиночку, чем обсуждая с другими?
38. Случается ли у Вас одышка, даже если перед тем Вы не делали никакой тяжелой работы?
39. Являетесь ли Вы беспечным человеком, которого не волнует, чтобы все было так, как нужно?
40. Подводят ли Вас нервы?
41. Вы предпочитаете детально продумать последствия, прежде чем что-либо предпринимать?

42. Не откладываете ли Вы на завтра то, что должны сделать сегодня?
43. Нервничаете ли Вы, когда находитесь в лифте или тоннеле?
44. Делаете ли Вы обычно первым шага к сближению, когда с кем-то знакомитесь?
45. Бывают ли у Вас головные боли?
46. Вам удавалось сохранять бодрость духа в таких ситуациях, в которых другие "скисали" и отказывались от намеченного?
47. Трудно ли Вам заснуть ночью?
48. Говорите ли Вы иногда неправду?
49. Говорите ли Вы иногда первое, что приходит в голову?
50. Долго ли Вы переживаете после конфликта?
51. Замкнуты ли Вы обычно со всеми, кроме близких друзей?
52. Часто ли с Вами случаются неприятности из-за того, что Вы поступаете, не подумав?
53. Любите ли Вы шутить и рассказывать забавные истории своим друзьям?
54. Вы всегда искренне радовались успехам других людей?
55. Когда Вы огорчены, стремились ли Вы к тому, чтобы поделиться своими огорчениями с кем-либо?
56. Часто, даже когда Вы утомлены, Вы стремитесь к общению, к тому, чтобы выговориться, развеяться в компании?
57. Часто ли у Вас "сосет под ложечкой" перед важным делом?

## **Практическое занятие № 12**

### **«Стили руководства и их эффективность в управленческой деятельности (ролевая игра).»**

**Цель:** закрепление теоретических знаний, полученных при изучении дисциплины и приобретение практических навыков в области определения стиля руководства и их эффективности в управленческой деятельности.

#### **Задание № 1**

Решение ситуационных задач.

### **СИТУАЦИЯ 1**

#### **Описание ситуации**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

#### **Постановка задачи**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Обоснуйте свой ответ.

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. Винтересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

## СИТУАЦИЯ 2

### Описание ситуации

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения новогостия руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

### Постановка задачи

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? Обоснуйте свой ответ.

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## СИТУАЦИЯ 3

### Описание ситуации

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

### Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече? Обоснуйте свой ответ.

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

## СИТУАЦИЯ 4

### Описание ситуации

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

### Постановка задачи

Как вы ответите на звонок? Обоснуйте свой ответ.

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

## СИТУАЦИЯ 5

### Описание ситуации

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

### Постановка задачи

Какая и почему? Обоснуйте свой ответ.

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

## СИТУАЦИЯ 6

### Описание ситуации

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

### Постановка задачи

По какому пути вы пойдете и почему? Обоснуйте свой ответ.

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

## СИТУАЦИЯ 7

### Описание ситуации

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

### Постановка задачи

Как вы себя поведете? Обоснуйте свой ответ.

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего представьтесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

### **СИТУАЦИЯ 8**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения. Обоснуйте свой ответ.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начальную работу.

### **СИТУАЦИЯ 9**

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Обоснуйте свой ответ.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

### **СИТУАЦИЯ 10**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Обоснуйте свой ответ.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### **СИТУАЦИЯ 11**

Всамый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадире неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Обоснуйте свой ответ.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных.

Г. После смены проведу

## СИТУАЦИЯ 12

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами. Обоснуйте свой ответ.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

## Практическое занятие № 13

### «Самодиагностика организаторских и управленческих способностей.»

**Цель:** научиться составлять психологическую характеристику личности на основании тестов организаторских и управленческих способностей.

#### Задание № 1

Задание 1. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю

---

Задание 2. Какие требования предъявляют к менеджеру как к специалисту \_\_\_\_\_

---

Задание 3. Напишите требования к личным качествам современного менеджера \_\_\_\_\_

---

Задание 4. Укажите на сколько уровней условно подразделяют менеджеров, и кто к ним относится, какие у них функции и задачи.

Высший \_\_\_\_\_ уровень -

---

Среднее звено - \_\_\_\_\_

---

Нижнее звено - \_\_\_\_\_

---

## Задание № 2

### Психологический тест: УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ?

Основа основ в профессии менеджера, любого делового человека – умение влиять на окружающих. Но есть, ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой, или Вам надо тщательно развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест. Отвечать на вопросы можно либо «да», либо «нет».

Опросник

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Моментально ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?
7. Можете ли Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли Вы размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

## Задание № 3

### Тест: Способны ли вы быть менеджером

Тест послужит поводом для размышлений над вашим стилем руководства. В каждом вопросе необходимо отметить тот вариант ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

Опросник

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае?
  - А) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
  - Б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
  - В) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.
2. Если вас в каком-то деле постигнет крупная неудача, то:
  - А) постараетесь ли вы утешиться, считая случившееся несущественным (подумаешь, бывает и хуже) и направитесь «рассеяться», например, в кино;
  - Б) начнете ли раздумывать: нельзя ли переложить вину на кого-нибудь другого или на объективные обстоятельства?
  - В) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело:

- Г) опустятся ли у вас от случившегося руки, испытываете ли вы отчаяние.
3. Какие из нижеперечисленных качеств и черт наиболее подходят вам?
- А) добродушный, медлительный, послушный;
- Б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
- В) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.
4. Считаете ли вы, что большинство людей:
- А) работает хорошо и старательно;
- Б) добросовестно относится к работе тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- В) трактует работу как необходимость, не более.
5. Руководитель должен быть ответственен за:
- А) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
- Б) своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).
6. Вы – руководитель организации и должны представить «наверх» план определенных работ. Как вы поступите?
- А) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;
- Б) выслушаете мнение подчиненных специалистов и составите план, принимая только те предложения, которые согласуются с вашей точкой зрения;
- В) поручите составить проект плана подчиненным, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
- Г) разработаете проект совместно со специалистами, доложите о плане руководству, обосновывая его положения.
7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:
- А) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции;
- Б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй и проверяй»;
- В) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.
8. Считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива:
- А) да;
- Б) нет.
9. Ваш поступок встречен критически другими. Как вы будете себя вести?
- А) не поддаваясь защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;
- Б) не спасуете, а постараетесь доказать свое преимущество;
- В) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневетесь;
- Г) промолчите, но своих взглядов не измените, и поступать будете по-прежнему.
10. Что вы считаете наиболее действенным в решении воспитательных задач:
- А) премирование;
- Б) наказание.
11. Что бы вы хотели:
- А) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
- Б) чтобы никто не усомнился в вашей четкости и решительности оказать помощь в нужный момент;
- В) вызывать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?

А) да;

Б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по ответственному вопросу, то:

А) делаете ли это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь ли снова и снова к этому делу;

Б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: «а не лучше было бы так или так?»;

В) стараетесь ли вы не делать никаких шагов как можно дольше.

Пользуясь табличкой-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранных вами в ходе испытания.

### **Практическое занятие № 14**

#### **«Качества, важные для успешного общения (ролевые игры); психологический портрет приятного собеседника (малые группы).»**

**Цель:** научиться определять уровень общительности, коммуникативные и организаторские склонности, стиль делового общения.

#### **Задание № 1**

##### **Тест «Ваш уровень общительности»**

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли Вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи.

На каждый из вопросов отвечайте быстро и однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?

3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают поехать в командировку в город, где никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос)?

7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В кафе или столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь. Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

## Задание № 2

### Тест «Коммуникативные и организаторские склонности»

Инструкция: на каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

Текст опросника

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас

обстановке?

21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

### **Практическое занятие № 15**

**«Самооценка уровня развития коммуникативных качеств (тестирование);  
выработка коммуникативных навыков и умений с элементами тренинга»**

**Цель:** научиться определять стиль делового общения.

**Задание № 1**

#### **Тест «Ваш стиль делового общения»**

Инструкция. С помощью этого теста вы можете оценить свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно — то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.

3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т.п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно и стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование — ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Делая что-либо, я тем самым учусь.
34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.

48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа совместно с другими людьми являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

## **Практическое занятие № 16**

### **«Тестирование тактики поведения в конфликте.»**

**Цель:** научиться анализировать поведение в конфликтных ситуациях.

#### **Задание № 1**

##### **Тест «Ваш способ реагирования в конфликте»**

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет пять возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения (пусть вас

не смущает, что некоторые варианты поведения будут повторяться в других сочетаниях).

1. а) Иногда представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Стараюсь найти компромиссное решение.

б) Пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Иногда жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Стараюсь найти компромиссное решение.

б) Стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Пытаюсь избежать неприятностей для себя.

б) Стараюсь добиться своего.

7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить окончательно.

б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) Предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Твердо стремлюсь добиться своего.

б) Пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

б) Стараюсь успокоить другого.

12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Предлагаю среднюю позицию.

б) Настаиваю, чтобы все было сделано, по-моему.

14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Стараюсь не задеть чувств другого.

б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые

интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому.

б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.

б) Отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию.

б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку другого.

29. а) Предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Стараюсь не задеть чувств другого.

б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26б, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

## Задание № 2

### Тест "Конфликтный ли вы человек?"

Вы можете оценить себя и предложить другим оценить вас, насколько Вы конфликтны. Для этого в предлагаемой таблице отметьте соответствующую вашей оценке цифру по семибалльной шкале. Соедините отметки по баллам (крестики) на каждой строке и постройте график. Отклонение влево от середины (цифра 4) указывает на склонность к конфликтному поведению, вправо — на умение избегать конфликтных ситуаций.

Рвется в спор	7	6	5	4	3	2	1	Уклоняется от спора
Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражений	7	6	5	4	3	2	1	Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном

Считает, что добьется своего, если будет возражать	7	6	5	4	3	2	1	Считает, что проиграет, если будет возражать
Не обращает внимания на то, что другие не понимают доводов	7	6	5	4	3	2	1	Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов
Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента	7	6	5	4	3	2	1	Рассуждает о спорных проблемах в отсутствие оппонента
Не смущается, если попадает в напряженную обстановку	7	6	5	4	3	2	1	В напряженной обстановке чувствует себя неловко
Считает, что в споре надо проявлять характер	7	6	5	4	3	2	1	Считает, что в споре не нужно демонстрировать своих эмоций
Считает, что в спорах не уступают	7	6	5	4	3	2	1	Считает, что в спорах уступают
Считает, что люди легко выходят из конфликта	7	6	5	4	3	2	1	Считает, что люди с трудом выходят из конфликта
Если взрывается, то считает, что без этого нельзя	7	6	5	4	3	2	1	Если взрывается, то вскоре ощущает чувство вины

Результаты: Теперь подсчитайте общее количество баллов.

Сумма в 70 баллов свидетельствует об очень высокой степени конфликтности; 60 баллов — высокой; 50 — выраженной конфликтности. Сумма в 11— 15 баллов говорит о склонности избегать конфликтной ситуации. Сравните собственную оценку (по графику и по баллам) и оценку, данную вам другими. Сделайте соответствующие выводы.

### Задание № 3

#### Тест «Самооценка рационального поведения в конфликте»

Проанализируйте свои действия по 11 позициям в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице: оценка 1 означает полное соответствие вашего поведения по той или иной позиции, а оценка 5 - для вас не характерно такое поведение.

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Критически оцениваю партнера	1 2 3 4 5
2	Приписываю ему низменные или плохие намерения	1 2 3 4 5
3	Демонстрирую знаки превосходства	1 2 3 4 5
4	Обвиняю и приписываю ответственность только <b>партнеру</b>	1 2 3 4 5
5	Игнорирую интересы соперника	1 2 3 4 5
6	Вижу все только со своей позиции	1 2 3 4 5
7	Уменьшаю заслуги партнера	1 2 3 4 5
8	Преувеличиваю свои заслуги	1 2 3 4 5
9	Задеваю «больные точки» и уязвимы местapтнера	1 2 3 4 5
10	Выдвигаю перед партнером множество претензий	1 2 3 4 5
11	Раздражаюсь, перехожу на крик, повышение голоса	1 2 3 4 5

Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками рационального поведения в конфликте.

Отклонение влево от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не

обладаете достаточными навыками рационального поведения. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков рационального поведения в конфликте и заняться тренировками.

### Практическое занятие № 17

#### «Анализ поведения в конфликтной ситуации (решение психологических задач).»

**Цель:** научиться анализировать поведение в конфликтных ситуациях.

#### Задание № 1

##### Тест 1 «Самооценка «мудрого поведения» в конфликте»

Проанализируйте свои действия по пяти позициям «мудрого поведения» в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по 5-балльной шкале по следующей матрице.

№ п/п	Позиция	Оценка	Позиция
1	«Открытость» ума. Вы настроены на понимание доводов и аргументов оппонента	5 4 3 2 1	Вы никогда не стремитесь понять своего оппонента
2	Позитивное отношение к оппоненту	5 4 3 2 1	Негативное отношение к оппоненту
3	Рациональное мышление. Вы контролируете свои эмоции	5 4 3 2 1	Вы отдаетесь стихиям и эмоциям
4	Сотрудничество. Вы не делаете ставку на односторонний выигрыш, а ориентируетесь на равенство и сотрудничество	5 4 3 2 1	Вы стремитесь к одностороннему выигрышу
5	Терпимость. Вы признаете право людей быть такими, какие они есть	5 4 3 2 1	Вы нетерпимы к оппоненту, вас раздражают эмоции, его позиция или точка зрения, не совпадающая с вашей

Отклонение влево от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте.

Отклонение вправо от выбранного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными признаками «мудрого поведения» в конфликте. В этом случае вам необходимо обратиться к технологиям рационального поведения в конфликте и заняться тренировками.

#### Задание № 2

##### Тест «Критика, и вы»

Выберите один из вариантов ответов на каждый из предлагаемых ниже вопросов. Затем с помощью ключа проанализируйте свой выбор.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку в кабинете, чем публично на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке, в полусутоливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки работы «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выразаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем лучше;

в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива - учитываю это, а если нет - особо не церемонюсь.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указаниями на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом необходимости;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он критиковать не в праве, поэтому и стараюсь внести какие-либо предложения;

б) нет, я полагаю, что главное - обнажить проблему, указать на недостаток, а как его устранить - дело критикуемой службы или других компетентных органов и

специалистов;

в) как правило, предпочтительней конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки. 9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение характерно для вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей службы»), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства и т. п.

11. Раздражает ли вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите отношения с критикующим вас человеком?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусиками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного;

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе?

а) критика - это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность - тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;

в) и на критику существует мода.

#### Ключ к тесту

Вариантответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

8-18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходим некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19-32 балла. Вы терпеливо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая, однако ее значения. Ваше поведение в роли критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» - вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33-46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

## **Практическое занятие № 18**

### **«Разрешение конфликта (Решение ситуационных задач)»**

**Цель:** научиться вырабатывать тактику поведения в конфликтных ситуациях.

#### **Задание № 1**

Решение ситуационных задач.

#### ***ЗАДАЧА №1***

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

**Ситуация «Позор».** Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя).

Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

#### ***ЗАДАЧА №2***

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчиненного.

**Ситуация «Позор».** Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

#### ***ЗАДАЧА №3***

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

**Ситуация «Я глуп».** Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

#### **ЗАДАЧА №4**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчиненного.

**Ситуация «Я глуп».** Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

#### **ЗАДАЧА №5**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

**Ситуация «Сейчас я тебе покажу».** Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

#### **ЗАДАЧА №6**

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли подчиненного.

**Ситуация «Сейчас я тебе покажу».** Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

### **Практическое занятие № 19**

#### **«Использование ЭВМ для решения задач планирования в менеджменте»**

**Цель:** научиться использовать ЭВМ для решения задач планирования в менеджменте.

##### **Задание № 1**

Изучите теоретические сведения.

**Задание № 2** Проведите сравнительную характеристику стратегического и оперативного планирования. Полученные данные отобразите в таблице.

##### **Задание № 3**

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Дайте определение термину планирование?
2. Дайте определение стратегическому планированию?
3. Дайте определение оперативному планированию?
4. Перечислите задачи планирования?
5. Перечислите принципы планирования?
6. Схематично изобразите общую схему планирования?

## Практическое занятие № 20

### «Решение ситуационных задач»

**Цель:** углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков методов разработки и принятия и управленческих решений, и применения математических методов.

#### Задание № 1

Решение ситуационных задач.

**Ситуация 1.** Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

**Ситуация 2.** Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

**Ситуация 3.** Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

**Ситуация 4.** Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

**Ситуация 5.** Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоманитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем: а. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. б. Определить весь перечень возможных альтернатив. в. Провести расчеты доходности. г. Выбрать единственное решение.

**Ситуация 6.** Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е. Вам предстоит: а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. б. Рассчитать доходность. в. Принять единственное решение.

## Задание № 2

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Всегда ли управленческие решения принимаются в условиях полной определенности?
2. Почему управленческие решения часто содержат неопределенность и риск?
3. Как вы понимаете понятия «неопределенность» и «риск»?
4. Какие способы оценки степени риска существуют?
5. Что такое риск-менеджмент?
6. Что такое чистый и спекулятивный риски?
7. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
8. Чем отличаются вынужденный и не вынужденный риски?
9. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?

## Практическое занятие № 21

### «Составление документов на ПК»

**Цель:** научиться составлять необходимые документы при помощи ПК.

#### Задание № 1

ПАО «Арзамасский машиностроительный завод» является одним из крупнейших предприятий нижегородской автомобильной промышленности.

Это ведущее предприятие по производству бронетехники.

В структуру ПАО «АМЗ» входит автотранспортный цех, в ведении которого находится подвижной состав предприятия. Автопарк предприятия представлен 30 автомобилями ГАЗ 33-07. В каждом автомобиле установлено по 2 тормозных вала.

Ведущей проблемой структурного подразделения является достаточно быстрый износ тормозных валов автомобилей. Замена валов, как правило, производится 1 раз в год. Новый тормозной вал стоит 2300 руб.

Инженер транспортного цеха Петров И.И. предложил вместо покупки нового тормозного вала заднего моста осуществлять восстановление изношенного тормозного вала.

Определить экономический эффект от реализации мероприятия, произвести оценку его целесообразности. Определить размер авторского вознаграждения инженеру-рационализатору (20% от суммы годового экономического эффекта)

Руководитель транспортного цеха Соколов И.П. поручил Вам изучить данный проект и подготовить проект служебной записки в адрес директора по производству, в которой должна быть изложена суть вопроса, обоснована целесообразность реализации данного проекта.

Служебная записка оформляется в программе MSOfficeWord.

Таблица – Годовой эффект от внедрения рацпредложения

	Показатели	Ед. изм.	До внедрения	После внедрения
1	Годовая программа	шт		
2	Стоимость 1 тормозного вала	Руб.		

3	Наплавка электродуговой сваркой 1 тормозного вала:			
	А) кол-во электродов диаметром 4 мм.	шт		5
	Б) цена электродов	Руб./шт		10
4	Трудоемкость сварочных работ	Чел/час		0,3
5	Трудоемкость слесарных работ	Чел/час		0,5
6	Трудоемкость токарных работ	Чел/час		0,5
7	Часовая тарифная ставка сварщика 5 разряда	руб		100
8	Часовая тарифная ставка слесаря	руб		90
9	Часовая тарифная ставка токаря	руб		95
10	Коэффициент дополнительной зарплаты			1,6
11	Установочная мощность двигателя,	кВт		5
12	Коэффициент загрузки электродвигателя	%		0,7
13	Стоимость 1 кВт-ч электроэнергии	Руб		20
14	Затраты на заработную плату сварщика, слесаря, токаря	Руб		
15	Дополнительный коэффициент затрат на электроэнергию трехфазной сети			1,25
16	Количество фаз в электросети			3
17	Затраты на электроэнергию	Руб		
18	Затраты на электроды	Руб		
<b>19</b>	<b>Итого затрат на восстановление 1 тормозного вала</b>	<b>руб</b>		
20	Итого затрат на восстановление 60 тормозных валов	Руб.		
21	Годовой эффект	Руб		

**Приложение 1**

Адресат

Наименование должности

**СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА**

Текст по структуре и содержанию аналогичен построению делового письма.

Должность составителя

(подпись)

И.О. Фамилия

**Приложение 2****РЕШЕНИЕ**

Таблица – Расчет годового эффекта от внедрения рацпредложения

№	Показатели	Ед. изм.	До внедрения	После внедрения
1	Годовая программа	шт	60	60
2	Стоимость 1 тормозного вала	Руб.	2300	
3	Наплавка электродуговой сваркой 1 тормозного вала			
	А) кол-во электродов диаметром 4 мм.	шт		5
	Б) цена электродов	Руб./шт		10
4	Трудоемкость сварочных работ	Чел/час		0,3
5	Трудоемкость слесарных работ	Чел/час		0,5
6	Трудоемкость токарных работ	Чел/час		0,5
7	Часовая тарифная ставка сварщика 5 разряда	руб		100
8	Часовая тарифная ставка слесаря	руб		90
9	Часовая тарифная ставка токаря	руб		95
10	Коэффициент дополнительной зарплаты			1,6
11	Установочная мощность двигателя,	кВт		5
12	Коэффициент загрузки электродвигателя	%		0,7
13	Стоимость 1 кВт-ч электроэнергии	Руб		20
14	Затраты на заработную плату сварщика, слесаря, токаря	Руб		$(0,3*100+0,5*90+0,5*95)*1,6=196$
15	Дополнительный коэффициент затрат на электроэнергию трехфазной			1,25

	сети			
16	Количество фаз в электросети			3
17	Затраты на электроэнергию	Руб		$20*5*0,7*1,25*3=262,5$
18	Затраты на электроды	Руб		$5*10=50$
<b>19</b>	<b>Итого затрат на восстановление 1 тормозного вала</b>	<b>руб</b>		<b><math>196+262,5+50=508,5</math></b>
20	Итого затрат на восстановление 60 тормозных валов	Руб.		$508,5*60=30510$
21	Годовой эффект	Руб		$(2300-508,5)*60=107490$

Авторское вознаграждение инженеру-рационализатору  $107490*0,2=21498$  руб.

### Приложение 3

Руководителю транспортного цеха  
 ПАО АМЗ  
 Соколову И.П.

### СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Довожу до Вашего сведения, что ведущей проблемой структурного подразделения (транспортного цеха ПАО АМЗ) является достаточно быстрый износ тормозных валов автомобилей. Новый тормозной вал стоит 2800 руб.

Предлагаю вместо покупки нового тормозного вала осуществлять восстановление изношенных запчастей. В этом случае, как показали расчеты плановой службы предприятия, полная стоимость ремонта детали, составит 508,5 руб.

Экономический эффект от реализации мероприятия составит 107490 руб.

Представленный расчет эффекта по замене тормозных валов показан в приложении.

Прошу рассмотреть техническое предложение и рассмотреть вопрос о его внедрении в практику работы структурного подразделения.

Ведущий инженер - механик

Петров И.И

Приложение 4

### ПРИЛОЖЕНИЕ

Расчет годового эффекта от внедрения предложения  
 «Восстановление тормозного вала»

№	Показатели	Ед. изм.	До внедрения	После внедрения
1	Годовая программа	шт	60	60
2	Стоимость 1 тормозного вала	Руб.	<b>2300</b>	<b>508,5</b>
3	Наплавка электродуговой сваркой 1 тормозного вала			
	А) кол-во электродов диаметром 4 мм.	шт		5

	Б) цена электродов	Руб./шт		10
4	Трудоемкость сварочных работ	Чел/час		0,3
5	Трудоемкость слесарных работ	Чел/час		0,5
6	Трудоемкость токарных работ	Чел/час		0,5
7	Часовая тарифная ставка сварщика 5 разряда	руб		100
8	Часовая тарифная ставка слесаря	руб		90
9	Часовая тарифная ставка токаря	руб		95
10	Коэффициент дополнительной зарплаты			1,6
11	Установочная мощность двигателя,	кВт		5
12	Коэффициент загрузки электродвигателя	%		0,7
13	Стоимость 1 кВт-ч электроэнергии	Руб		20
14	Затраты на заработную плату сварщика, слесаря, токаря	Руб		$(0,3*100+0,5*90+0,5*95)*1,6=196$
15	Дополнительный коэффициент затрат на электроэнергию трехфазной сети			1,25
16	Количество фаз в электросети			3
17	Затраты на электроэнергию	Руб		$20*5*0,7*1,25*3=262,5$
18	Затраты на электроды	Руб		$5*10=50$
<b>19</b>	<b>Итого затрат на восстановление 1 тормозного вала</b>	<b>руб</b>		<b><math>196+262,5+50=508,5</math></b>
20	Итого затрат на восстановление 60 тормозных валов	Руб.		$508,5*60=30510$
21	Годовой эффект	Руб		$(2300-508,5)*60=107490$

## Практическое занятие № 22

### «Управление текущими задачами»

**Цель:** приобрести практический опыт управления различными задачами.

#### Задание № 1

Изучите теоретические сведения.

#### Задание № 2

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Дайте определение термину управление задачами?
2. Дайте определение термину система управления задачами?
3. Перечислите способы достижения текущей задачи?
4. Перечислите с какими текущими задачами сталкивается менеджер в своей

работе?

5. Дайте определение термину управление ресурсами организации?

### Практическое занятие № 23

#### «Разработка ценовой стратегии предприятия - установление цен на товары»

**Цель:** формирование практических умений и навыков планирования ценовой политики организации.

#### Задание № 1

На основе калькуляции изделия, рассчитать цену изделия, если рентабельность по отношению к себестоимости составляет 20%.

#### Задание № 2

На основе данных таблицы 1 постройте графики для определения порога рентабельности и «запаса финансовой прочности» предприятия.

Таблица 1 - Исходные данные

Показатели	Значение показателей		
	1 вариант	2 вариант	3 вариант
1 Постоянные издержки	4 млн. руб.	600 тыс. руб.	1,5 млн. руб.
2 Переменные издержки на единицу	12 тыс. руб.	13 руб.	6 тыс. руб.
3 Цена единицы реализованной продукции	20 тыс. руб.	25 руб.	10 тыс. руб.
4 Производственная мощность предприятия	1000 изделий	50 тыс.	600 изделий

Определите:

- а) Пороговое количество произведенных товаров;
- б) «Запас финансовой прочности» предприятия;
- в) Как изменится точка безубыточного объема реализации и зона безопасности предприятия, если:
  - а. предприятие повысит цену единицы реализованной продукции на 10%.
  - б. за счет проведения мероприятий по снижению себестоимости продукции переменные издержки на единицу продукции сократились на 5%.
  - с. увеличение тарифов на электроэнергию привело к увеличению условно постоянных расходов на 6%.

#### Задание № 3

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру цены?
2. Опишите последовательность разработки ценовой политики предприятия?
3. Охарактеризуйте методы ценообразования?
4. Классификация издержек на условно-постоянные и переменные?
5. Понятие критической точки реализации (порога рентабельности)?
6. Факторы, оказывающие влияние на изменение порога рентабельности?
7. Охарактеризуйте стратегии ценообразования?

### Практическое занятие № 24

#### «Организация рекламной кампании»

**Цель:** приобрести практический опыт по организации рекламной компании для различных товаров.

### **Задание № 1**

Решение ситуационных задач.

#### ***Ситуационная задача 1***

Десять рекламных заповедей

1. Сформировать у потенциального потребителя образ товара, фирмы(его производителя или продавца), перейти от незнания о товаре или фирме к осведомленности об их существовании.
2. Преодолеть барьер недоверия к предмету рекламы и сформировать у потребителя определенные знания о товаре (фирме).
3. Возбудить у потребителя положительные эмоции и определенное благожелательное отношение к товару (фирме).
4. Превратить благорасположение в предпочтения товара (фирмы).
5. Создать условия для перехода о предпочтения к вступлению в контакт с рекламодателем, к покупке, а затем и к повторной покупке (повторному обращению к фирме, банку).
6. Стремиться сделать многих потребителей своими постоянными покупателями (клиентами).
7. Стимулировать сбыт товаров (услуг), ускорение товарооборота, поиск выгодных партнеров.
8. Сформировать у других фирм мнение, что они могут иметь в вашем лице надежного компаньона.
9. Оказывать потребителю помощь в выборе товаров и услуг, а также выполнять социальные функции (некоммерческая реклама).
10. Постоянно помнить, что ваши затраты на рекламу должны себя окупать через увеличение сбыта, прибыли, рост имиджа и т.д.

***Задание:***

1. Прокомментируйте каждый пункт рекламной заповеди.
2. Дайте оценку каждому пункту: ваше согласие или несогласие.
3. Попробуйте добавить свои пункты в рекламную заповедь.

#### ***Ситуационная задача 2***

Стиральный порошок «ОМО». Этот порошок давно известен широкому кругу потребителей и успешно конкурирует на рынке с другими марками. Предприятие, выпускающее «ОМО», стремится сделать многих потребителей постоянными покупателями, стимулировать сбыт и ускорять товарооборот.

***Задание:***

Определите основные цели, функции, задачи и вид рекламы, который необходим использовать в данной ситуации.

### **Задание № 2**

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Что характеризует маркетинговое продвижение товара?
2. Что входит в маркетинговые коммуникации?
3. Какие сферы распространения рекламы в обществе?
4. Какова связь между рекламой и долгосрочными маркетинговыми целями?

## **Практическое занятие № 25**

## «Отработка методики маркетингового исследования рынка услуг.»

**Цель:** получить практический навык по отработке методики маркетинговых исследований рынка услуг.

### Задание № 1

Выберете любую организацию диагностируйте в ней какую-либо управленческую проблему. Сформулируйте в соответствии с ней проблему маркетингового исследования.

Разработайте проект запроса на маркетинговое исследование в соответствии с предыдущим заданием.

Найдите в Интернет годовой отчёт любой российской компании. Попытайтесь на его основе диагностировать управленческую проблему и разработать запрос на маркетинговое исследование.

Посетите сайты российских и зарубежных компаний, занимающихся предоставлением услуг по маркетинговым исследованиям. Найдите перечень проведённых ими маркетинговых исследований и осуществите классификацию данных проектов по цели исследования.

### Задание № 2

Диагностика управленческой проблемы, определение целей и формы проекта маркетингового исследования. Осуществите диагностику проблемы одним из методов коллективной генерации и отбора идей. Определите информационные потребности лица, принимающего решения, для решения указанной проблемы, исходя из особенностей процесса принятия решения указанным лицом, возможного спектра альтернатив. Определите возможные источники вторичной информации, которые могут удовлетворить указанные информационные потребности. Составьте запрос на маркетинговое исследование. Укажите, какая информация недоступна из вторичных источников, и на основе этого сформулируйте цели и задачи проекта маркетингового исследования. Выберите форму проекта. Составьте предложение по исследованию. Приложите указанные документы, а также детальное описание Вашей работы к отчёту о групповой работе.

### Задание № 3

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Что такое проблема и управленческая проблема?
2. Какие две стороны проблемы существуют?
3. Какую роль играет этап определения управленческой проблемы в маркетинговых исследованиях?
4. Каковы основные ошибки, совершаемые при определении проблемы?
5. В чём заключается творческий характер процесса определения проблемы?
6. Каковы основные задачи лиц, определяющих проблему?
7. Какие элементы понимания проблемы существуют?
8. Каковы основные стадии понимания проблемы?
9. Что такое проблема маркетингового исследования и как она соотносится с управленческой проблемой?
10. На каких принципах основано определение проблем маркетинговых исследований?

## Практическое занятие № 26

### «Методики маркетингового исследования рынка услуг.»

**Цель:** получить практический навык по отработке методики маркетинговых исследований рынка услуг.

#### Задание № 1

Выберете организацию и определите ситуацию в ней, требующую проведения поискового исследования. Определите возможность использования каждого из рассмотренных в главе методов поискового исследования для изучения ситуации.

Разработайте план фокус-группы для исследования ситуации, указанной в предыдущем задании.

Определите возможности набрать участников для проведения фокус-группы из предыдущего задания с помощью Интернет.

Найдите проблему маркетингового исследования, для решения которой могут быть использованы как опрос, так и наблюдение. Сравните указанные альтернативные методы применительно к данной ситуации.

Найдите несколько Интернет-опросов. Примите в них участие в качестве респондента. Попытайтесь определить цели и задачи каждого из опросов, а также проведите классификацию по приведённым в главе критериям.

Посетите Интернет-сайты маркетинговых исследовательских агентств. Найдите информацию о методах проведения опросов и наблюдениях, используемых этими компаниями. Также попытайтесь найти информацию о проведённых ими маркетинговых экспериментах.

#### Задание № 2

Определение метода сбора данных, разработка форм. Определите методы поискового исследования, которые могут помочь в определении проблемы и формулировке гипотез. Постарайтесь определить приемлемость каждого из рассмотренных методов поискового исследования, разработайте программу применения каждого из приемлемых методов. Осуществите сбор данных и используйте их для уточнения проблемы.

Сформулируйте гипотезу, проверка которой позволит принять одно из альтернативных управленческих решений рассматриваемой Вами проблемы. На основе неё определите цели и задачи описательного исследования. Определите конкретный метод исследования и разработайте программу исследования. Составьте формы для сбора данных и протестируйте их.

Описание и результаты всей работы оформите как новую главу отчёта о групповой работе.

#### Задание № 3

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Что такое поисковое исследование и каковы его цели, задачи и методы проведения?
2. Что такое работа с литературой как метод исследования?
3. Что такое экспертный опрос, кто выступает экспертом?
4. В чём заключаются цели, процедура и преимущества и недостатки метода фокус-группы?

5. Кто участвует в фокус-группах, какова роль модератора?
6. Что такое анализ избранных случаев?
7. Каковы цели проведения описательных исследований?
8. Какова роль гипотезы в описательных исследованиях?
9. В чём сущность и особенность исследований поперечного сечения и временного ряда?
10. Что такое подлинный и всеобъемлющий списки?

## **Практическое занятие № 27**

### **«Определение цены на различные виды услуг.»**

**Цель:** научиться рассчитывать цены на различные виды услуг.

#### **Задание № 1**

Решение задач.

##### **Задача № 1**

Канцелярские товары поступают в продажу через оптовое звено. Себестоимость одной авторучки составляет 10 рублей. Отпускная цена – 40 руб. НДС – 20% к отпускной цене (без НДС). Оптовая надбавка – 4% к свободной отпускной цене, торговая надбавка – 10% к цене закупки.

Следует определить свободную розничную цену авторучки, закупочную цену, т.е. цену, по которой предприятие розничной торговли будет рассчитываться с оптовой базой, прибыль предприятия от реализации авторучки и определить процент (удельный вес) каждого элемента в розничной цене товара.

##### **Задача № 2**

Себестоимость холодильника составляет 12 тыс. руб. Прибыль завода составляет 25% от себестоимости. Холодильники с завода поступают в розничную торговлю. Торговая надбавка составляет 30% к свободной отпускной цене.

Следует определить розничную цену холодильника, а также процент (удельный вес) каждого элемента в розничной цене товара.

##### **Задача № 3**

Себестоимость выпуска брошюры – 4 руб. за единицу, минимальная приемлемая для производителя рентабельность составляет 20%, ставка НДС – 20%, ставка акциза – 20%.

Определите минимальную приемлемую отпускную цену товара.

##### **Задача № 4**

Себестоимость бутылки вина равна 300 руб., акциз составляет 30%, НДС – 20%, отпускная цена без НДС – 400 руб., торговая надбавка – 20%. Каков уровень розничной цены без налога с продаж?

##### **Задача № 5**

Изделие поставляется в розничную сеть через двух посредников (торгово-закупочные организации). Себестоимость изделия равна 20 руб. Налог на добавленную стоимость – 20% к свободной отпускной цене (без НДС), свободная отпускная цена – 50 руб., снабженческо-сбытовая надбавка – 25%, торговая надбавка – 20% к цене закупки.

Необходимо составить структуру свободной розничной цены, определить розничную цену изделия, прибыль промышленного предприятия от реализации изделия по свободным отпускным ценам.

### **Задача № 6**

Определите структуру свободной отпускной цены детского костюма, при условии, что полная себестоимость детского костюма – 200 руб., свободная отпускная цена с НДС – 260 руб. и свободная розничная цена (рыночная) – 300 руб.

### **Задача № 7**

Составьте калькуляцию себестоимости 50 пар обуви, определите прибыль или убыток от реализации одной пары обуви.

Затраты на сырье и основные материалы (на 50 пар обуви): кожтовары для верха – 20 000 руб.; кожтовары для подкладки – 2 000 руб.; стоимость деталей низа – 7000 руб.; текстиль для подкладки – 2500 руб.; искусственный мех для подкладки – 2500 руб.

Вспомогательные материалы, топливо и электроэнергия на технологические цели – 500 руб.

Зарплата производственных рабочих – 2110 руб.

Накладные расходы (расходы по содержанию и эксплуатации оборудования, цеховые, общезаводские расходы) и др. – 20% к зарплате производственных рабочих.

Внепроизводственные расходы – 0,3% к производственной себестоимости.

Свободная отпускная цена одной пары обуви (с НДС) – 200 руб.

### **Задача № 8**

Фруктовый сок продается в магазине по цене 25 руб. и поступает непосредственно от завода-изготовителя. Торговая надбавка составляет 20% от свободной отпускной цены. Прибыль предприятия-изготовителя составляет 15% от себестоимости.

Определить себестоимость и прибыль изготовителя, а также удельный вес каждого элемента в розничной цене товара.

### **Задача № 9**

Себестоимость 1 л фруктового сока составляет 10 руб., а прибыль предприятия-изготовителя – 20% от себестоимости. Сок поступает в магазин непосредственно от предприятия-изготовителя без посредников. Торговая надбавка составляет 20% от свободной отпускной цены.

Необходимо определить розничную цену сока и удельный вес каждого элемента в розничной цене товара.

### **Задача № 10**

Сигареты поступают в розничную торговую сеть через оптовую базу. Свободная отпускная цена пачки сигарет (с НДС) – 30 руб., ставка акциза – 30% к свободной цене, НДС – 20%, оптовая надбавка – 10%, торговая надбавка – 25%.

Необходимо определить свободную розничную цену сигарет, прибыль предприятия от реализации товара по свободным отпускным ценам, при условии, что прибыль равна себестоимости, и определить процент (удельный вес) каждого элемента в розничной цене товара.

### **Задача № 11**

Себестоимость равна 500 руб., свободная отпускная цена с НДС составляет 850 руб., НДС – 20%. Представьте полную структуру свободной отпускной цены.

### **Задача № 12**

Себестоимость равна 450 руб., свободная отпускная цена с НДС составляет 800 руб., НДС – 20%, акциз – 15%. Какова структура отпускной цены?

### **Задача № 13**

Себестоимость равна 100 руб., НДС составляет 20%, акциз – 30%, свободная отпускная цена с НДС – 500 руб., посредническая надбавка – 15%, торговая надбавка – 25%.

Определите уровень и полную структуру розничной цены, если налог с продаж равен 4%, а оптовый и торговые посредники рассчитываются при покупке товаров по безналичной форме.

#### **Задача № 14**

Розничная цена единицы товара без налога с продаж равна 10 руб., торговая надбавка составляет 20%, ставка акциза – 30%, ставка НДС – 20%,

Определите сумму акциза, подлежащую уплате в бюджет производителем от реализации единицы товара, и его долю в розничной цене.

#### **Задача № 15**

Торговый посредник рассматривает предложение о поставке 10 тыс. изделий по свободной отпускной цене 7,4 руб. за единицу. Издержки обращения посредника, согласно расчету, составят 7 тыс. руб., приемлемая для посредника рентабельность – 30% к издержкам обращения.

Рассчитайте минимально необходимый для посредника размер торговой надбавки в рублях и процентах, учитывая, что надбавка облагается налогом на добавленную стоимость по ставке 16,67%.

Какой может быть минимальная розничная цена (без налога с продаж)?

#### **Задача № 16**

Предельная торговая надбавка для данного товара равна 20%, каков удельный вес в розничной цене торговой скидки?

#### **Задача № 17**

Себестоимость равна 120 руб., приемлемая рентабельность составляет 15%, НДС – 20%, максимально возможный уровень розничной цены без налога с продаж – 200 руб.

Каков процент торговой скидки, торговой надбавки?

#### **Задача № 18**

Себестоимость равна 300 руб., приемлемая рентабельность составляет 20%, ставка акциза – 30%, торговая надбавка 15%.

Какой уровень розничной цены, если налог с продаж равен 5%?

#### **Задача № 19**

Необходимо составить структуру отпускной цены и определить:

1. Розничную цену товара, поступившего в торговое предприятие.
2. Цену, по которой торговое предприятие будет рассчитываться с оптовой базой (закупочную цену).
3. Прибыль промышленного предприятия от реализации данного товара.

Исходные данные:

1. Затраты на сырье и материалы – 300 руб.
2. Затраты на обработку – 50 руб.
3. Общепроизводственные расходы – 70 руб.
4. Внепроизводственные расходы – 3%.
5. Отпускная цена товара – 450 руб.
6. Оптовая надбавка – 2%.
7. Торговая надбавка – 10%.
8. НДС – 20%.

### **Практическое занятие № 28**

#### **«Применение тарифов на перевозку грузов»**

**Цель:** научиться рассчитывать тарифы на перевозку грузов.

#### **Задание № 1**

Определить себестоимость услуг по перевозкам грузов с использованием повременных и сдельных тарифов.

Определить финансовый результат от реализации услуг по перевозке грузов.

№ п/п	Содержание	Сумма, тыс. руб. (количество)
1.	Прямые затраты на содержание и эксплуатацию грузовых автомобилей	948600
2.	Услуги вспомогательных производств, приходящиеся к перевозкам грузов, (процент от прямых затрат)	8
3.	Пробег автомобилей с грузом при сдельных тарифах за их перевозку, (тыс. км)	145
4.	Сдельный тариф за 1 км пробега с грузом, (тыс. руб.)	5,2
5.	Пробег автомобилей с грузом при применении повременных тарифов, (тыс. км)	220
6.	Отработано часов при перевозке грузов, (тыс. час.)	5
7.	Тариф за 1 час работы автомобиля по перевозке грузов (тыс. руб.)	30
8.	Выручка от реализации транспортных услуг при применении сдельных тарифов за перевозку грузов	?
9.	Выручка от реализации транспортных услуг при применении повременных тарифов за перевозку грузов	?
10.	Затраты на содержание и эксплуатацию грузовых автомобилей, приходящиеся: - на перевозку грузов при применении сдельных тарифов; - на перевозку грузов при применении повременных тарифов.	? ?
11.	Начислен НДС от выручки за перевозку грузов: - при применении сдельных тарифов; - при применении повременных тарифов.	? ?
12.	Начислен налог на прибыль от реализации услуг: - при применении сдельных тарифов; - при применении повременных тарифов.	? ?
13.	Финансовый результат от реализации услуг по перевозке грузов: - при применении сдельных тарифов; - при применении повременных тарифов.	? ?

### Задание № 2

Исчислить себестоимость транспортных услуг по перевозке грузов по объектам калькуляции.

Определить задолженность заказчиков за оказанные услуги по направлениям перевозок грузов.

Определить финансовый результат от реализации транспортных услуг по перевозке грузов по организации и направлениям перевозок.

№ п/п	Содержание	Сумма, тыс. руб. (количество)
-------	------------	-------------------------------

1.	Прямые затраты на содержание и эксплуатацию грузовых автомобилей за отчетный период	1958000
2.	Расходы вспомогательных производств, приходящиеся к перевозкам грузов	146000
3.	Произведена оплата за оформление соответствующих документов на перевозку грузов через Государственную границу	5650
4.	Произведена оплата за получение разрешений на проезд по территориям иностранных государств	3890
5.	Произведена оплата услуг медперсонала, осуществляющего предрейсовый осмотр водителей автомобилей	840
6.	Произведена оплата дорожных, таможенных сборов на территории других государств	2310
7.	Произведена оплата услуг по проведению государственного технического ухода транспортных средств	790
8.	Затраты на содержание и эксплуатацию автомобилей, приходящиеся к перевозке грузов на республиканских маршрутах	?
9.	Затраты на содержание и эксплуатацию автомобилей, приходящиеся к перевозке грузов на международных маршрутах	?
10.	Перевезено грузов, всего, (тыс. т), в том числе: - республиканские перевозки, (тыс. т); - международные перевозки, (тыс. т).	40 25 12
11.	Пробег автомобилей с грузом, всего, ((тыс. км), в том числе: - республиканские перевозки, (тыс. км); - международные перевозки, (тыс. км).	480 300 145
12.	Плановая рентабельность перевозок, (%), в том числе: - республиканские перевозки, (%); - международные перевозки, (%).	12 10 14
13.	НДС от суммы затрат с учетом плановых накоплений, всего, в том числе: - республиканские перевозки; - международные перевозки.	? ? ?
14.	Задолженность заказчиков за услуги по перевозке грузов, всего, в том числе: - республиканские перевозки; - международные перевозки.	? ? ?

### Задание № 3

1. Рассчитать показатели планируемых транспортных услуг организации по перевозке грузов.

2. Определить затраты на выполнение транспортных услуг по договору с заказчиком.

3. Рассчитать тариф за перевозку грузов.

#### Исходные данные:

Перевозка грузов будет осуществляться автомобилем грузоподъемностью 10 тонн.

Расстояние перевозки груза 240 км, в том числе по дороге с гравийным покрытием 20 км. Расстояние подачи автомобиля под погрузку 20 км. Тарифный коэффициент водителей 5,9, тарифная ставка 1-го разряда 250 тыс. руб. Заработная плата вспомогательного персонала составляет 28%, специалистов и рабочих по управлению – 25% от заработной платы водителей. Стоимость 1 л дизтоплива – 8000 руб., смазочных материалов – 6% от стоимости нефтепродуктов. Затраты на ремонт и техническое обслуживание – 40% от стоимости нефтепродуктов, необходимых для выполнения заказа. Амортизация автомобиля при перевозке груза на расстояние 1 км составит 120 руб. Налоги и сборы, включаемые в себестоимость выполненных работ – 4800 руб., плановая рентабельность услуг по перевозке грузов – 20%. Налоги, уплачиваемые из выручки – 4500 руб.

#### Задание № 4

1. Определить необходимые затраты для перевозки грузов в соответствии с требованиями заказчика.
2. Определить тариф за перевозку грузов на расстояние 1 км пробега автомобилей с грузом.

##### Исходные данные:

Норма затрат на заработную плату ремонтных и вспомогательных рабочих на 1000 км пробега – 420 руб.; тарифная ставка 1-го разряда – 250 тыс. руб., среднемесячная нормарабочего времени – 172 часа; коэффициент корректировки нормы затрат на заработную плату – 0,9. Расход топлива на 1 км – 0,1 л. Стоимость смазочных материалов – 0,6% от стоимости израсходованного топлива. Затраты на ремонт и восстановление автомобильных шин на 1 км – 120 руб. Амортизация автомобиля в расчете на 1 км пробега – 250 руб. Налоги, включаемые в себестоимость пробега – 35 руб. Рентабельность перевозок по плану – 30%. Налоги и сборы, уплачиваемые из расчетной выручки – 180 руб.

#### Задание № 5

1. Рассчитать общую сумму затрат на перевозку грузов в течение часов работы автомобиля.
2. Рассчитать тариф за перевозку грузов автомобилем в течение одного часа.

##### Исходные данные:

№ п/п	Содержание	Единица измерения	Сумма, (количество)
1.	Заработная плата водителей за 1 час работы.	руб.	12800
2.	Заработная плата персонала по обслуживанию автомобилей	% от зарплаты водителей	20
3.	Заработная плата специалистов и руководителей от заработной платы водителей и обслуживающего персонала	%	56
4.	Отчисления от суммы заработной платы в соответствии с законодательством	руб.	?
5.	Амортизация автомобилей на 1 час работы по перевозке грузов	руб.	2100
6.	Налоги, включаемые в себестоимость перевозок, приходящиеся на 1 час работы автомобилей	руб.	190
7.	Итого затрат.	руб.	?

8.	Плановая рентабельность перевозки грузов	%	18
9.	Налоги и сборы, уплачиваемые из выручки от реализации услуг по перевозке грузов за 1 час работы	руб.	980
10.	Стоимость перевозок без НДС	руб.	?
11.	Стоимость перевозок с НДС или тариф за 1 час работы автомобилей	руб.	?

## Практическое задание № 29

### «Построение графика безубыточного предприятия.»

**Цель:** научиться строить график безубыточности предприятия.

#### Задание № 1

1. Просчитать возможные варианты достижения безубыточности производства за счет: увеличения объемов производства; увеличения цен; снижения постоянных затрат; снижения переменных затрат.

2. Построить график безубыточности и график прибыли и убытков. Рассчитать запас финансовой прочности в количестве единиц, рублях, процентах от выручки, рассчитать срок окупаемости постоянных затрат и порог рентабельности.

4. Провести обоснование решения «производить или покупать»

5. Провести обоснование решения по выбору варианта техпроцесса для минимизации затрат

6. Провести обоснование решения по выбору варианта техпроцесса для максимизации прибыли

7. Провести обоснование решения с учетом ограничений на ресурсы Исходные данные для разделения затрат на постоянные и переменные

Месяц	Объем, штук	Общие совокупные затраты, руб.
Январь	190	6300
Февраль	195	6400
Март	210	6700
Апрель	220	6900
Май	230	7100

Исходные данные для расчета вариантов достижения безубыточности \_\_\_ производства

Показатели	Значение
1. Объем производства, шт.	2000
2. Цена реализации продукции, руб.	280
3. Удельные переменные издержки, руб./шт.	240
4. Постоянные затраты, руб.	125000

Исходные данные для определения безубыточного объема производства, построения графика безубыточности, графика прибыли и убытков, расчета запаса финансовой прочности, порога рентабельности, срока окупаемости

\_\_\_\_\_ постоянных затрат \_\_\_\_\_

Показатели	Значение
1. Постоянные издержки, руб.	13000
2. Переменные издержки, руб. / шт.	24
3. Рыночная цена продукции, руб. / шт.	28
4. Минимальный объем выпуска продукции, шт.	2000
5. Максимальный объем выпуска продукции, шт.	4000

Решение «производить или покупать»

Постоянные затраты	Переменные затраты	Цена	Потребность, шт.
150 000,00р.	65,00р.	80,00р.	7000

Выбор варианта технологии производства для минимизации затрат

Вариант	Постоянные затраты, руб.	Переменные затраты, руб.
1	12000	15
2	15000	9
3	19000	5

Выбор варианта технологии производства для максимизации прибыли

Показатели	Вариант 1	Вариант 2
1. Фактический объем выпуска, шт.	1000	1000
2. Цена реализации, руб.	250	250
3. Удельные переменные затраты, руб.	180	160
4. Переменные затраты, руб.		
5. Постоянные затраты, руб.	35000	50000
6. Выручка, руб.		
7. Прибыль, руб.		
8. Точка безубыточности, шт.		
9. Порог рентабельности, руб.		

Выбор решения с учетом ограничений на ресурсы

Показатели	Продукция А	Продукция В
1. Удельные переменные расходы, руб.	290,00	270,00
2. Цена, руб.	350,00	350,00
4. Расход материала, кг	4	5
5. Маржинальный доход на единицу продукции, руб.		
6. Маржинальный доход на 1 кг материала		
7. Спрос, шт.	1100	1400
8. Потребность в материалах, кг.		
9. Общее количество материалов, кг	10000	
10. Постоянные затраты, руб.	25 000,00р.	

### Задание № 2

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Что такое безубыточность?
2. С помощью каких методов можно определить безубыточный объем производства или порог рентабельности?

## Список литературы.

### Основные источники:

1. . С.Э. Сханова, О. Попова, А.Э. Горев. Транспортно-экспедиционное обслуживание, Академия, 2008. -432 с

### Интернет – ресурсы:

1. Охрана труда. Нормативные документы по охране труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.znakcomplect.ru/doc/>, свободный. — Загл. с экрана.

2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Электронная библиотека [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://window.edu.ru/window>, свободный. — Загл. с экрана.

3. Российская национальная библиотека [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://nlr.ru/lawcenter>, свободный. — Загл. с экрана.