

Министерство образования Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова  
Кафедра социального и семейного законодательства

**Т. А. Левинова**

**Менеджмент**  
**правоприменительной деятельности**

Учебно-методическое пособие

Ярославль  
ЯрГУ  
2016

УДК 34(075)  
ББК Х062.001я73  
ЛЗ6

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2016 года*

Рецензент  
кафедра социального и семейного законодательства  
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

**Левина, Татьяна Алексеевна.**  
ЛЗ6 Менеджмент правоприменительной деятельности :  
учебно-методическое пособие / Т. А. Левина ; Яросл.  
гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ,  
2016. — 60 с.

В пособии сквозь призму правоприменительной деятельности рассмотрены отдельные вопросы менеджмента, в том числе этика и стиль современного управления, основы принятия управленческих решений, управление персоналом, конфликты в сфере управления. Автором разработаны задания к практическим занятиям, подготовлены вопросы для дискуссии, схемы к отдельным темам курса.

Предназначен для студентов, изучающих дисциплину «Менеджмент правоприменительной деятельности».

УДК 34(075)  
ББК Х062.001я73

© ЯрГУ, 2016

## Введение

*... если у человека отличное базовое образование, его научили учиться, он может освоить любой объем информации, знаний и применить это в нужный момент.*

М. Барщевский<sup>1</sup>

В современных условиях юрист должен не только знать действующее законодательство и хорошо разбираться в правовых вопросах, но и иметь профессиональные навыки в сфере планирования, анализа и прогнозирования своей работы; управления организацией; оперативного принятия и реализации управленческих решений; постановки задач и организации их выполнения; контроля за исполнением поручений; подбора и расстановки кадров; своевременного выявления и разрешения ситуаций, приводящих к конфликту интересов; подготовки проектов правовых актов, служебных и процессуальных документов; организации взаимодействия с клиентами и контрагентами; ведения деловых переговоров и публичного выступления.

Специальный курс «Менеджмент правоприменительной деятельности» разработан в рамках программы магистратуры направления «Юриспруденция».

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

**знать** основы управленческой деятельности, практические технологии планирования, контроля и оценки деятельности, подбора и расстановки персонала;

**уметь** принимать оптимальные управленческие решения, осуществлять подготовку организационно-распорядительных

---

<sup>1</sup> Барщевский М. И Правительству нужен адвокат // Российская газета. 2003. 22 янв.

и процессуальных документов, предупреждать и разрешать управленческие конфликты;

**владеть** коммуникативными и организаторскими навыками.

Контроль знаний обучающихся осуществляется на практических занятиях через опрос, тестирование, дискуссии на заданные темы, контрольные работы, анализ и поиск оптимальных путей разрешения спорных ситуаций, возникающих в правоприменительной деятельности. По завершении курса магистранты сдают экзамен, который включает в себя один — два вопроса проблемного теоретического и (или) прикладного характера и подготовку процессуального или организационно-распорядительного документа.

# Тема 1. Организация и менеджмент

*Основные понятия. Функциональная схема организации. Типы управления. Законы и принципы организации управления. Функции менеджмента.*

## 1. Основные понятия

Изучение любой дисциплины начинается с базовых определений. Для цели настоящего курса используются дефиниции, содержащиеся в Межгосударственном стандарте ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: менеджмент — скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией (подп. 3.2.6); организация — группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. Пример организации — компания, корпорация, фирма, предприятие, учреждение, благотворительная организация, предприятие розничной торговли, ассоциация, а также их подразделения или комбинация из них (подп. 3.3.1)<sup>2</sup>.

Для визуализации и уяснения различных значений термина «организация» рекомендуется использовать схему прил. 1.

**Организациям присущи следующие характерные признаки:**

- наличие ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных и др.);
- взаимодействие с внешней средой;
- наличие управления как составной части деятельности организации;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- наличие структуры, определяемой не только составом и свойствами входящих в организацию элементов, но и взаимосвязями между ними, т. е. между объектом управления, управляющей системой, органами учета и контроля;

---

<sup>2</sup> См.: Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1574-ст) // СПС «Гарант».

- многоуровневая система управления в организациях, имеющих иерархическую структуру. Например, руководство структурного подразделения организации (начальник юридического отдела) по отношению к подчиненным (юрисконсультам) выступает в качестве управляющей системы, а для руководства организации (генеральный директор) при реализации его решения может являться объектом управления;

- наличие персонала, вырабатывающего и исполняющего решения в организации.

*Уровневое описание* организации представлено в прил. 2.

## **2. Функциональная схема организации**

В любой организации есть люди, **вырабатывающие** конкретное решение, и люди, это решение **реализующие** (исполнители). Первые образуют **управляющую систему**. Вторые — **объект управления**.

Организация функционирует в определенной **внешней среде**, которая подразделяется на **общую** и **рабочую** (деловую).

На основе полученной информации **управляющая система** вырабатывает решение, которое реализует **объект управления**.

Информация об изменении состояния объекта поступает в **органы учета и контроля**, обеспечивающие обратную связь и выполняющие функции сбора, обработки, учета информации и представления ее в управляющую систему.

Участок прохождения информации от объекта управления до управляющей системы называется **цепью обратной связи**. В результате **процесс управления** становится **замкнутым**. Для наглядности можно использовать «*Функциональную схему организации*» (см. прил. 3).

На практическом занятии обучающиеся, систематизировав имеющиеся и полученные знания, должны составить характеристику общей и рабочей внешней среды органов государственной власти, правоохранительных органов, органов местного самоуправления, различных организаций.

Вопрос соотношения менеджмента и смежных областей знаний — научных дисциплин (теории организации, теории управления, психологии, социологии, социальной психологии, антро-

пологии, философии, экономических наук) — предлагается изучить самостоятельно, воспользовавшись ориентирующей схемой (см. прил. 4).

### 3. Типы управления

В науке существует несколько подходов к определению управления.

1. **Процессный подход** предполагает рассмотрение управления как непрерывной серии взаимосвязанных управленческих функций, процессов.

2. При **системном подходе** организация рассматривается как совокупность взаимозависимых элементов (персонал, структура, стратегии, технология и др.), ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

3. При **ситуационном подходе** предполагается, что выбор метода управления определяется ситуацией.

Поскольку анализ организации можно проводить с точки зрения ее **функций** или **структуры**, обеспечивающей реализацию этих функций, следует разграничивать две основные модели системы управления — иерархическую (механистическую) и органическую.

**Свойства иерархической (механистической) системы управления:**

- система основана на формальном разделении труда и различных операций;
- общие задачи подразделяются на частные подзадачи;
- операционные задания (задачи) выдаются в жестких предписаниях конкретного выполнения;
- в структуре управления преобладают вертикальные потоки информации;
- контроль и наиболее важная информация концентрируются ближе к вершине иерархии управления;
- выполнение всех видов работ зачастую не зависит от персональных качеств работников, которые взаимозаменяемы.

**Виды иерархической системы управления:**

- линейная организационная структура,
- функциональная организационная структура,

- линейно-штабная организационная структура,
- дивизионная (дивизиональная) структура управления и др.

**Органическая система управления** направлена на максимальное высвобождение человеческого потенциала.

**Свойства органической системы управления:**

- в данной системе управления отсутствует жесткое распределение задач, обязанностей и ответственности; происходит их постоянное перераспределение и корректировка;
- в структуре управления иерархия нарушается, т. к. над вертикальной иерархией преобладают горизонтальные коммуникации и неформальные связи.

**Виды органической системы управления:**

- бригадная (кросс-функциональная) структура управления,
- проектная структура управления,
- матричная (программно-целевая) структура управления и др.

Построение гибкой организационной структуры организации является одной из задач так называемого **«структурного зодчества»**, отдельные элементы которого магистранты смогут отработать на практических занятиях.

В рамках дискуссии на практическом занятии предлагается рассмотреть особенности менеджмента государственной и муниципальной службы.

При этом нужно помнить, что система государственной службы включает в себя:

- государственную гражданскую службу;
- военную службу;
- государственную службу иных видов.

В ходе занятия магистранты, выявив пробелы в правовом регулировании отдельных вопросов государственной и муниципальной службы, осуществляют подготовку предложений по совершенствованию действующего законодательства. Одновременно они изучают законотворческий процесс, получают практические навыки в подготовке необходимых документов, а именно: разрабатывают законопроект, пояснительную записку, финансово-экономическое обоснование к проекту закона, перечень актов федерального законодательства, подлежащих принятию, измене-



нию, приостановлению или признанию утратившими силу в связи с принятием закона.

Кроме того, на занятии на основе сравнительно-правового анализа действующего законодательства и ведомственных нормативных правовых актов изучается структура правоохранительных органов, обсуждаются новации законодательства, связанные с упразднением и формированием новых федеральных органов исполнительной власти правоохранительной направленности, дается характеристика проводимым реформам в сфере государственного управления.

#### **4. Законы и принципы организации управления**

Среди основных **законов** организации управления выделяют:

1. *Закон единства системы управления.* Руководитель должен знать следующее правило: разбивать целое на части необходимо таким образом, чтобы потом, соединив эти части воедино, не потерять основные признаки целого.

2. *Закон социального соответствия управления формам собственности,* существующим на определенном этапе исторического развития общества.

3. *Закон взаимозависимости субъекта и объекта управления* обусловлен тем, что при управлении организацией всегда есть управляющая и управляемая система, т. е. субъект и объект управления.

4. *Закон прямой и обратной связи* между субъектом и объектом управления, требующий гибкости форм и методов руководства.

5. *Закон измерения функций управления* свидетельствует о том, что если руководитель уделяет внимание лишь отдельным функциям управления, то другие функции затухают.

6. *Закон социального, планомерного и эффективного управления* требует постоянной информированности о достижениях научно-технического прогресса, способствующих росту эффективности производства.

7. *Закон концентрации функций управления* означает, что расширение функций или ступеней управления ведет к росту численности управленческого персонала.

8. *Закон сохранения числа ступеней управления* определяет следующую зависимость: чем меньше ступеней управления, тем управление более оперативно и эффективно.

9. *Закон распространенности контроля* регламентирует зависимость между числом подчиненных и возможностями контроля.

10. *Закон единства действий законов управления* определяет, что все законы взаимодействуют и дополняют друг друга, действуя одновременно.

11. *Закон постоянного совершенствования управления* обусловлен развитием общества, науки и техники.

**Основные принципы управления:**

1. *Принцип единоначалия и коллегиальности в управлении.* Условием реализации этого принципа является четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого исполнителя. Единоначалие должно сочетаться с коллегиальностью, гласностью принимаемых решений. Принцип единоначалия требует строгого подчинения членов коллектива распоряжениям руководителя. Наиболее ярко принцип единоначалия и субординации (подчиненности) по службе реализуется, к примеру, в Вооруженных силах Российской Федерации и правоохранительных органах.

2. *Принцип научности* предполагает использование каждым руководителем экономических законов и законов управления, объективных тенденций развития общества, достижений науки управления и опыта в области принятия управленческих решений.

3. *Принцип плановости.* Планирование — одна из основных функций управления. Разработка бизнес-плана является главным инструментом реализации экономической политики организации.

4. *Принцип совершенствования форм и методов управления.* Формы управления не являются постоянной единицей, в зависимости от конкретной исторической ситуации они могут дополняться и трансформироваться.

5. *Принцип эффективного подбора и расстановки кадров.* В современном мире предъявляются высокие требования к деловым качествам управленческих кадров, включая их компетентность, профессионализм, навыки и умения, позволяющие эффективно, быстро и оперативно решать поставленные задачи.

6. *Принцип комплексного подхода к управлению* означает рассмотрение управленческого объекта как единого целого. Он предполагает учет всех элементов системы управления. В результате обеспечивается гармоничное функционирование всех составляющих механизма управления, что, в свою очередь, позволяет избежать ошибок в принятии решений.

7. *Принцип ответственности и риска*. Руководитель должен нести ответственность за свои действия, при этом учитывать существующие риски.

8. *Принцип «новых задач»* состоит в том, чтобы предусмотреть такие задачи, методы и технологии их решения, которые позволяют исключить использование старых технологий, дублирование решения задач традиционными методами.

## **5. Функции менеджмента**

**Управление организацией** — это процесс **планирования, организации, мотивации и контроля**, необходимый для достижения целей организации. Перечисленные четыре функции управления объединены связующими процессами — **коммуникацией и принятием решений**.

Функция **планирования** включает:

- анализ состояния внешней и внутренней среды и прогноз их изменения,
- формирование проблем (ситуации), когда поставленные цели не достигнуты,
- формирование целей,
- формирование критериев, системы предпочтений и ограничений,
- формирование альтернатив достижения целей — стратегий,
- выбор наилучшей альтернативы.

На практическом занятии магистранты, предварительно изучив основные направления правового обеспечения деятельности организации (нормотворческая, судебно-исковая, договорно-правовая, претензионная, информационно-правовая, организационно-правовая деятельность, правовой контроль и др.), разрабатывают план работы юридического отдела организации.

Функция **организации** предусматривает создание определенной структуры, обеспечивающей эффективную совместную деятельность работников организации по достижению ее целей. При этом понятие **структуры** предполагает не только деление организации на **подразделения** в соответствии с установленными целями и выбранными стратегиями, но и описание их **взаимосвязей**.

Практическую сторону реализации указанной функции планируется рассмотреть на занятии, в ходе которого магистранты должны провести анализ организационно-штатного построения организации, в которой они работают, выявить достоинства и недостатки структуры управления и подготовить предложения по ее оптимизации.

Как известно, психологически масштаб управляемости ограничен 100–150 подчиненными, которых руководитель способен запомнить по именам, и 800–1 000 подчиненными, которых руководитель знает в лицо. Этого правила придерживается современная отечественная и зарубежная практика проектирования функциональных стратегических единиц бизнеса.

Передача руководителем части своих полномочий заместителям или другим должностным лицам организации по направлениям деятельности называется **делегированием полномочий**. Указанное делегирование возможно за исключением тех полномочий, которые на руководителя прямо возложены соответствующими законодательными и иными нормативными правовыми актами. К примеру, нельзя делегировать предусмотренные уголовно-процессуальным законодательством полномочия начальника органа дознания.

Технология делегирования полномочий во многом зависит от уровня подготовленности подчиненного работника (исполнителя) к выполнению задания. При этом руководитель, ставя перед подчиненным какую-либо задачу, не должен снимать ответственность с себя. Наблюдение и контроль обязательны во всех случаях делегирования.

В больших организациях, имеющих сложную структуру, при делегировании полномочий руководитель, как правило, издает соответствующий приказ или распоряжение, в котором определяет подразделения, находящиеся в его ведении, устанавливает перечень подразделений организации, ответственность за дея-

тельность которых несут его заместители, конкретизирует их полномочия, утверждает схему замещения на период временного отсутствия руководства организации и др.

Заданием на практическое занятие по данной теме является подготовка проекта приказа руководителя (начальника) организации о делегировании полномочий. Непосредственно на занятии магистранты, работая в парах, проводят правовую экспертизу подготовленного коллегой проекта приказа, пишут соответствующее заключение либо визируют проект без замечаний, после чего под руководством преподавателя осуществляется критический анализ подготовленных документов.

Функция **мотивации** — это создание у работников организации внутреннего побуждения к эффективным действиям по достижению цели и решению задач организации в соответствии с принятыми стратегиями, планами и полномочиями. Указанная функция реализуется через изучение и удовлетворение (полностью или частично) потребностей персонала. Здесь следует учитывать, что чисто экономический подход к мотивации, т. е. исключительно через денежное вознаграждение, несостоятелен.

**Контроль** как функция менеджмента реализуется в организации обратной связи, без которой управление неэффективно. Осуществление данной функции предполагает:

- наличие установленных соответствующими правовыми актами норм и стандартов, которым необходимо следовать;
- измерение результатов деятельности персонала,
- коррекцию деятельности персонала для уменьшения отклонений от существующих норм и стандартов.

На практическом занятии указанная функция рассматривается сквозь призму реализации руководителем процессуальных функций (начальник следственного органа, начальник органа дознания), осуществления им ведомственного процессуального контроля в ходе досудебного производства, подготовки документов (управленческих, процессуальных).

Практическая цель изучения функции **коммуникации** — умение распознавать и преодолевать возникающие в правоприменительной деятельности коммуникационные барьеры. К их числу относятся смысловые, организационные, межличностные,

индивидуальные, социальные, культурные, экономические, географические, временные, технологические барьеры, барьеры каналов и средств распространения информации.

В рамках подготовки к занятию предлагается дать определение каждому из указанных видов барьеров, привести два — три примера с учетом конкретной практической ситуации.

В реализации функции **принятия решений** следует различать два самостоятельных процесса: выработку решения и принятие решения. **Выработка решения** — процесс, который можно организовать, структурировать. Нередко выработка решения поручается подчиненным, которые непосредственно готовят проект решения. Для выработки решения иногда применяются методы экспертной оценки, используются специально разработанные процедуры (например, организационно-деятельностные игры), предназначенные для этой цели программные продукты. Особой формой выработки решений в условиях несовпадающих интересов (стратегического противодействия) являются переговоры. **Принятие решения** — процесс психологический, который во многом определяется личностными характеристиками лица, принимающего решение.

## **Тема 2. Принятие управленческих решений**

*Управленческое решение: понятие, признаки, предъявляемые требования. Виды управленческих решений. Алгоритм выработки и принятия управленческого решения. Подготовка юридических документов в системе менеджмента правоприменительной деятельности. Алгоритм подготовки юридических документов.*

### **1. Управленческое решение: понятие, признаки, предъявляемые требования**

Решения принимаются во всех сферах человеческой деятельности. **Признаки** управленческого решения:

- является социальным актом;
- основано на мыслительном процессе;
- предполагает выбор наилучшего варианта из имеющихся альтернатив;

- носит директивно-обязательный характер;
- принимается с соблюдением определенного порядка;
- формулирует цель и средства ее достижения.

Таким образом, **управленческое решение** – это осознанный волевой социальный акт субъекта управления, подготовленный на основе вариантного анализа и оценки ситуации, принятый в установленном порядке, имеющий директивное, общеобязательное значение для объекта управления и содержащий цели и средства их достижения<sup>3</sup>.

**Требования**, предъявляемые к управленческому решению:

- обоснованность;
- своевременность;
- законность;
- выполнимость;
- полномочность (решение должно приниматься субъектом управления строго в пределах предоставленных ему полномочий);
- надлежащее качество решения, которое во многом зависит от компетентности руководителя (знаний, опыта, квалификации, умения ориентироваться в различных ситуациях, адекватно оценивать складывающуюся обстановку);
- вариантность (принятие более эффективного решения с учетом возможных факторов, условий, подходов, обстоятельств);
- согласованность с ранее принятыми решениями;
- конкретность;
- понятность исполнителям.

## 2. Виды управленческих решений

Для описания 17 классификационных групп управленческих решений использована табличная форма (прил. 5). Лицам, проходящим обучение, предлагается привести один — два примера применительно к каждой из указанных групп.

---

<sup>3</sup> Яськов Е. Ф. Управленческие решения: курс лекций. М., 2006. С. 15.

### 3. Алгоритм выработки и принятия управленческого решения

Процесс управления — это последовательная смена логически связанных друг с другом действий, управленческих операций, в ходе которой на основе собранной информации принимаются управленческие решения и организуется их исполнение.

Существуют **два подхода** к выработке управленческих решений:

- **централизованный**, при котором большинство решений принимается высшим руководством организации,

- **децентрализованный**, при котором полномочия по принятию решений передаются на более низкий управленческий уровень.

Процесс управления условно можно разделить на **три стадии**:

- сбор, обработка и обобщение информации;
- выработка и принятие решения;
- организация исполнения решения.

Взаимосвязанность стадий и их периодическая повторяемость делает возможным представить процесс управления в виде модели, получившей название **управленческого цикла**. Графически *алгоритм принятия управленческого решения* представлен схемой в прил. 6.

На практическом занятии магистранты, работая в малых группах, получают навыки коллективного обсуждения проблемы и выработки управленческого решения по обстоятельствам чрезвычайного происшествия, фабула которого составлена с учетом специализации обучающихся лиц.

В ходе обсуждения должна быть дана оценка обстановки, учтены объективные и субъективные факторы, в том числе природного, техногенного, организационного, управленческого, психологического характера, поставлены задачи персоналу, привлекаемым силам и средствам, выработан алгоритм их действий, проведен анализ ресурсного обеспечения, обеспечена организация взаимодействия, управления и связи, предусмотрены меры безопасности для персонала, а затем на основе анализа перечисленных обстоятельств принято решение.



#### **4. Подготовка юридических документов в системе менеджмента правоприменительной деятельности. Алгоритм подготовки юридического документа**

Юридические документы, принимая во внимание особенности их содержания, условно можно разделить на группы:

- нормативные правовые акты (законы, указы, постановления, приказы нормативного характера, инструкции, правила и т. п.);
- правовые акты ненормативного характера (приказы по личному составу, договоры (договор купли-продажи, брачный договор, трудовой договор), государственные (муниципальные) контракты, межведомственные соглашения, доверенности и т. п.);
- организационно-распорядительные документы (распоряжения, решения, указания, протоколы и т. п.);
- процессуальные документы — акты правоприменения (исковое заявление, решение суда, постановление о назначении судебной экспертизы, обвинительное заключение, частная жалоба, представление прокурора, кассационная жалоба и т. п.);
- иные документы (акты, заключения, справки, обзоры, доклады, пояснительные записки, планы, телеграммы, факсограммы и т. п.).

**Алгоритм** подготовки юридического документа включает семь этапов.

##### ***1. Определение вида и адресата документа***

- наименование вида документа, составленного или изданного организацией, определяется уставом (положением об организации) и должно соответствовать видам документов, предусмотренным ОКУД (класс 0200000)<sup>4</sup>,
- в качестве адресата могут быть организации, их структурные подразделения, должностные или физические лица<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> См.: Государственный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (принят и введен в действие постановлением Госстандарта России от 3 марта 2003 г. № 65-ст) // СПС «Гарант».

<sup>5</sup> Там же.

## ***2. Сбор фактического материала, систематизация материала и аргументов по соответствующим разделам***

- определить, какие именно факты относятся к делу и учитываются при подготовке юридического документа, можно путем получения ответов на вопросы: кто? что? где? когда? каким образом? с чьей помощью? почему?

## ***3. Анализ нормативной базы***

- изучить нормы материального и процессуального права, иные нормативные правовые акты.

## ***4. Определение общей структуры документа***

- перечислить факты,
- перечислить категории,
- упорядочить категории,
- перевести упорядоченные категории в форму предметных рубрик,
- перевести предметные рубрики в тематическую структуру документа,
- интегрировать фактические данные в структуру документа,
- пересмотреть организацию категорий, чтобы отразить не нашедшие место факты и выявить недостающие факты.

## ***5. Написание текста документа***

- обеспечить ясность и точность изложения,
- использовать нейтральную тональность,
- соблюдать краткость изложения,
- учитывать законы логики.

## ***6. Прогнозирование и анализ возможных последствий***

- еще раз рассмотреть адресатов документа и собранные факты,
- мысленно пройти через все операции или события,
- убедиться в логичности построении документа,
- проверить язык документа с точки зрения точности, тональности и краткости,
- оценить визуальную привлекательность документа,
- просчитать юридические последствия документа.

## ***7. Редактирование документа***

- внимательно прочесть написанный текст,
- проверить расположение материала и формулировки,

- провести корректуру, исправить ошибки,
- рассмотреть документ в целом, несколько раз перечитав его для выявления и исправления ошибок, допущенных на различных этапах подготовки.

Отработка навыков подготовки юридических документов производится на практических занятиях, в ходе которых в зависимости от специализации магистранты, последовательно решая задачи на всех этапах приведенного алгоритма, осуществляют подготовку искового заявления, судебных документов, резюме, приказа о привлечении работника к дисциплинарной ответственности, процессуальных документов, оформляемых по результатам следственных действий, и др.

Кроме того, в рамках дискуссии на практическом занятии обучающимся предлагается дать характеристику отдельных должностных лиц (прокурор, судья, начальник территориального органа МВД России на районном уровне, следователь) в качестве субъекта управления, выявить особенности и механизм их взаимодействия в ходе правоприменительной деятельности.

### **Тема 3. Этика и стиль современного управления**

*Стиль руководства: понятие и факторы, его определяющие. Критерии, классификация и признаки различных стилей руководства. Стадии развития коллектива и пути совершенствования управления коллективом.*

#### **1. Стиль руководства: понятие и факторы, его определяющие**

**Стиль управления** — это обладающая внутренним единством совокупность принципов, форм, методов и приемов управления (руководства), а также комбинация способов, с помощью которых руководитель осуществляет управляющее воздействие на подчиненных работников (сотрудников). **Стиль руководства** — это способ делового общения руководителя с подчиненными.

Стиль руководства отражает индивидуальность человека. Между тем любой стиль руководства объективен, поскольку

определяется совокупностью социальных, ведомственных и иных требований к управленческой деятельности.

Стиль руководства в значительной мере обусловлен соотношением между **властью**, данной руководителю, его **обязанностями, правами и ответственностью** как администратора, а также той степенью **свободы**, которую он предоставляет членам возглавляемого коллектива при выработке решений и реализации других управленческих функций.

К **факторам, определяющим стиль руководства**, относятся личные и деловые качества руководителя, состояние объекта управления.

## **2. Критерии разграничения, классификация и признаки различных стилей руководства**

По отношению к коллективу в целом и к отдельному работнику выделяют **три стиля руководства: авторитарный** (директивный, административный, командный), **демократический** (коллегиальный, коллективный, кооперативный), **либеральный** (нейтральный, анархический).

**Критерии разграничения стилей руководства:**

- **личность руководителя:**

- а) *профессиональная компетентность* (деловые качества) — способность выполнять профессиональные задачи (образование, опыт, управленческие навыки, взаимодействие с коллегами, работа с документами),

- б) *личные качества* — мотивы, принципы, убеждения, лояльность, отношение к делу;

- **складывающиеся в организации отношения:**

- а) *деловые отношения* — уровень согласованности действий, организованности, сплоченности коллектива,

- б) *межличностные отношения* — существующие между членами коллектива отношения (борьба за лидерство, общение, групповое принятие решений, конфликты, распределение ролей, коллективные нормы и ценности, моральный климат и т. д.).

## Характеристика стилей руководства

**А. Авторитарный** (директивный, административный, командный) — самый распространенный стиль.

### Признаки:

- руководитель концентрирует в своих руках все управленческие функции, централизация власти;
- при решении большинства вопросов доминирует единоначалие и повышенная требовательность к подчиненным в решении оперативных и организационных вопросов;
- руководитель обычно ограничивает инициативу и самостоятельность подчиненных, все решения принимает единолично, требует, чтобы обо всех изменениях в обстановке и делах докладывали лично ему;
- при принятии управленческих решений руководитель единолично определяет содержание задач, стоящих перед коллективом или отдельным сотрудником, сам выбирает один из возможных способов их решения и дает указания, как следует исполнять принятые решения;
- сознательно ограничивает контакты с подчиненными, значительная дистанция во взаимоотношениях руководителя с подчиненными не только на работе, но и вне ее;
- руководитель пресекает мнения, взгляды, идеи, противоречащие его позиции;
- исключение или минимизация методов убеждения, разъяснения, просьбы;
- отказ от самокорректировки, сниженный самоконтроль у руководителя;
- основной метод — организационно-административный, т. е. руководитель использует главным образом устные или письменные приказы и распоряжения.

В литературе выделяют две разновидности **авторитарного** стиля — **автократический** и **патерналистский**.

При *автократическом* («эксплуататорском») стиле руководитель рассматривает подчиненных в качестве «говорящих орудий», держит их в «ежовых рукавицах», наказывает за любые нарушения дисциплины, провинности и упущения, игнорирует их проблемы и саму личность работника.

При *патерналистской* разновидности авторитарного стиля указанные крайности во многом сглажены, поскольку организация рассматривается как одна семья, а руководитель — ее глава. Патерналистский стиль — это «отеческий» стиль, подключающий мотивацию. Для мотивации подчиненных используется система поощрений и взысканий. Руководитель не только отдает команды своим подчиненным, но и поддерживает их при выполнении заданий и поручений.

**Б. Демократический** (коллегиальный, коллективный, кооперативный) **стиль руководства** характеризуется доверием к подчиненным. Бытовым аналогом данного стиля является семейный совет, на котором не только рассматриваются предложения взрослых, но и учитываются мнения детей.

**Признаки:**

- предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям;
- привлечение подчиненных к подготовке и принятию управленческих решений;
- обеспечение справедливой оценки труда подчиненных;
- уважительное отношение к людям;
- делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным;
- основной метод — убеждение.

Существуют две формы демократического стиля — **консультативная** и **партисипативная**.

В условиях *консультативной* формы работникам предоставляется возможность принимать участие в решении вопросов организации, руководители полностью доверяют подчиненным, всегда их выслушивают, используют их конструктивные предложения, среди стимулирующих мер преобладает поощрение. *Партисипативное* управление направлено на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей. Организуется широкий обмен информацией, подчиненные привлекаются к постановке задач и контролю за исполнением поручений. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных, ее несет руководитель.

**В. Либеральный** (нейтральный, анархический) **стиль руководства** эффективен преимущественно в научных и творческих коллективах, где максимально стимулируется реализация имеющегося у работника творческого потенциала.

**Признаки:**

- повышенное доверие руководителя к подчиненным, нерегулярность контроля их деятельности;
- выполнение руководителем преимущественно представительской функции;
- сниженная требовательность руководителя к подчиненным;
- низкий уровень организации контроля и служебных взаимоотношений;
- средства управления — уговоры и просьбы.

Анализ возможных последствий (положительных, отрицательных) реализации различных стилей руководства осуществляется на практическом занятии. Одновременно магистранты, выявив особенности «мужской» и «женской» культуры руководителя, заполняют соответствующую таблицу.

### **3. Стадии развития коллектива и пути совершенствования управления коллективом**

**Первая стадия** начинается с момента **образования** коллектива. Работники еще не являются командой, испытывают умеренный энтузиазм, беспокоятся о своих ролях, осторожны, учтивы и податливы в отношениях. В то же время работники испытывают взаимное недоверие, ясно не представляют цель и предназначение подразделения. На этой стадии коллектив нуждается в руководстве и поддержке, распределении полномочий и ответственности. В коллективе должны быть решены проблемы взаимного доверия, личной комфортности каждого работника. Прежде всего отношения выстраиваются вокруг вопросов, связанных с личными интересами и т. д.

**Вторая стадия** развития коллектива характеризуется **недовольством** сложившимся **распределением ролей**, расхождением между ожиданиями и действительностью, неприятием зависимости от руководителя, общим разочарованием. В этот период формируются группы (фракции), работники не испытывают доверия

друг к другу, ощущают тревожность, растерянность и неуверенность в себе. В коллективе начинается конкуренция за власть, авторитет и внимание. Вместе с тем наблюдается некоторое повышение производственных результатов.

На второй стадии развития коллектив нуждается в прояснении перспектив, перераспределении ролей и структуры, пересмотре ценностей, развитии взаимного общения и взаимодействия. Основные проблемы, подлежащие разрешению, — **власть, контроль и конфликты**.

На *третьей стадии* развития коллектива наблюдается ясность ролей, целей и задач, укрепляется приверженность им. Большое значение приобретают **коллективные нормы и ценности**. Производительность труда растет. Отмечается рост доверия, спаянности, гармонии и взаимного уважения. Появляются признаки командного языка, когда вместо «я» работники говорят «мы». Все стараются избегать конфликтов.

На этой стадии коллектив нуждается в поощрении высказывания различных точек зрения ради развития навыков командного решения проблем. Необходимой становится общая ответственность за руководство командой. Усилия коллектива нужно сосредоточить на росте продуктивности работы. Для членов коллектива важно признавать успехи коллег и праздновать их.

*Четвертая стадия* — это **пик** развития коллектива. Предназначение, цели, ценности и роли ясны. Отмечаются результативность работы, повышенные стандарты качества и удовлетворенность работников. Высокий уровень полномочий команды высвобождает коллективную энергию. Общение строится на взаимном доверии, взаимоуважении и открытости. Творческий подход и гибкость позволяют обеспечить непрерывный рост производительности труда и эффективное обучение персонала.

Как выбрать **оптимальный стиль управления**, соответствующий каждой стадии развития коллектива?

На *первой стадии* развития коллектива руководителю достаточно просто отдавать команды работникам. *Авторитарный стиль* управления наилучшим образом подходит для вновь образованного коллектива.



На *второй стадии* развития коллектив нуждается не только в командовании со стороны своего руководителя, но и в значительной поддержке, что поможет коллективу преодолеть проблемы этого сложного и болезненного периода. Здесь преобладает *патерналистский стиль* — «отеческая» поддержка подчиненных со стороны руководителя.

*Третья стадия* развития коллектива требует большего доверия со стороны руководителя, привлечения командного потенциала для выработки и принятия важных решений. Руководитель должен проявлять больше доверия к подчиненным и готовить их к продуктивной самостоятельной работе. Для этой стадии более всего подходит *демократический стиль* управления.

*Четвертая стадия* — это «золотой век» руководителя, который проявляет минимум властных действий. Оптимальный стиль управления — *либеральный стиль*. Руководитель предоставляет максимум свободы коллективу, который самостоятельно решает поставленные задачи.

## **Тема 4. Управление персоналом**

*Управление персоналом в деятельности организации: понятие, стадии. Тайм-менеджмент: понятие и методики. Риски в системе управления персоналом.*

### **1. Управление персоналом в деятельности организации: понятие, стадии**

В деятельности организации можно выделить **три блока**: а) *управление персоналом* (на уровне руководитель — подчиненный); б) *управление коммуникациями* (на уровне взаимодействия между работниками); в) *управление обслуживанием* (на уровне взаимодействия между персоналом организации и внешней рабочей средой (клиентами, поставщиками и др.)).

**Стадии** управления персоналом:

- отбор новых работников;
- вступление в должность;
- овладение необходимыми для работы навыками;

- измерение и вознаграждение трудовой (производственной) деятельности;
- приверженность главным ценностям организации;
- развитие коммуникативных навыков, приобретение авторитета в коллективе;
- признание и продвижение по работе (службе).

## 2. Тайм-менеджмент: понятие и методики

Исследования эффективности использования рабочего времени показывают, что в среднем 20,4 % рабочей недели работника пропадает впустую, а 33 % времени руководителей тратится на разбор документации и участие в совещаниях.

Повысить эффективность работы можно с помощью **тайм-менеджмента**, представляющего собой **эффективное планирование рабочего времени**. Управление временем и рабочей нагрузкой — это во многом вопрос **самодисциплины**. Планирование рабочего дня является одним из актуальных корпоративных стандартов, направленных на повышение производительности труда и позволяющих персоналу выполнять тот же объем работы, но с меньшими усилиями и затратами времени.

Существует множество рекомендаций по эффективному управлению рабочим временем и умению его контролировать.

Магистрантам рекомендуется самостоятельно изучить различные методики, закрепив полученные знания на практическом занятии (дискуссия на заданную тему, подготовка реферативного сообщения, тестирование, решение практических задач). Кроме того, изучив работу с персоналом в организации, где они работают, магистранты должны подготовить предложения, касающиеся рационального использования рабочего времени. Здесь необходимо учитывать следующие обстоятельства.

Составив список дел, важно определить последовательность их выполнения. В основе всех приемов по выделению приоритетных дел лежит знаменитый **закон Парето**, или **принцип 20/80**: 20 процентов усилий дают 80 процентов результата, а остальные 80 процентов усилий — лишь 20 процентов результата. Следовательно, необходимо концентрировать внимание

на тех делах, которые входят в 20 процентов, и именно их относить к разряду важных.

Рассмотрим конкретные методы выявления указанных приоритетов.

Согласно так называемой **матрице Эйзенхауэра** задачи надо рассортировать, оценив каждую по двум критериям — **срочности** и **важности**:

- *срочные и важные* (их нужно выполнить в первую очередь, в большинстве случаев — самому исполнителю);

- *важные, но несрочные* (к ним относится планирование, анализ событий или результатов работы, нередко — отдых и общение с семьей);

- *срочные, но не важные* (они могут быть незначительными, но их много, и они заслоняют собой более приоритетные задачи; нередко такие дела можно перепоручить кому-то);

- *неважные и несрочные* (вначале мы думаем, что таких дел нет, но если взглянуть внимательнее, то обнаружится, что множество звонков, писем, разговоров попадают именно в эту категорию).

Второй метод — «**АВС-анализ**» — предполагает распределение текущих задач на группы:

«*А-задачи*» — самые важные задачи, на их выполнение требуется всего 10 процентов времени, однако значимость А-задач оценивается в 70 процентов;

«*В-задачи*» — задачи средней важности, на их выполнение потребуется 20 процентов времени, по значимости они составляют также 20 процентов;

«*С-задачи*» — такие задачи занимают примерно 70 процентов времени, но их вклад в достижение цели составляет всего 10 процентов.

Основные усилия необходимо сосредоточить на выполнении А-задач. Решение С-задач можно поручить другим работникам, часть работы автоматизировать, от некоторых действий отказаться. Умение делегировать полномочия подчиненным и правильно переадресовывать задания более подходящим для их выполнения работникам свидетельствует об эффективном планировании руководителем своего рабочего времени.

Повысить разрешимость большой проблемы поможет ее дробление на более мелкие составляющие с использованием **метода «швейцарского сыра»**. Суть его заключается в том, что из большого дела «выгрызают» маленькие кусочки, проделывая «дырки» с разных сторон. Выполнение небольших подзадач «подтачивает» основную задачу, и для ее решения остается сделать только последний рывок. Этот метод целесообразно использовать людям, которые могут быстро переключать внимание. Однако долго работать над одной проблемой тоже не стоит. Нужно помнить: на решение одной задачи необходимо тратить не более 1,5 часов.

Кроме того, не стоит забывать чередовать работу и отдых. Как известно, у каждого работника в течение рабочего дня наблюдаются подъемы и спады умственной деятельности в рамках суточных биоритмов. Следовательно, задачи, которые требуют внимания и умственной активности, необходимо решать в периоды подъема биологической активности, а рутинными задачами заниматься в период ее спада.

Другая методика — **алгоритм планирования дня «АЛЬПы»**, включающий **пять основных стадий**:

- составление заданий;
- оценка длительности планируемых действий;
- резервирование времени (в соотношении 60:40);
- принятие решений по приоритетам и перепоручение отдельных операций другим работникам;
- контроль (сопоставление того, что сделано, с тем, что должно было быть сделано за определенное время).

Таким образом, использование современных методик тайм-менеджмента способствует рациональному использованию рабочего времени не только руководителями, но и всеми работниками организации.

### **3. Риски в системе управления персоналом**

В настоящее время риск-менеджмент охватывает все стороны деятельности организации, включая управление персоналом. Риски, связанные с деятельностью персонала, являются основными в процессе функционирования организации.

**Рисковая ситуация** — ситуация, возникающая под воздействием различных условий, которые формируются за счет внешних (стихийные бедствия; государственная политика; изменения в законодательстве; поведение инвесторов, конкурентов, поставщиков, потребителей и др.) и внутренних (наследие кризисов и вероятных потерь; реальное и воспринимаемое увеличение количества и качества рисков; задачи корпоративного управления; организационная структура; политика организации; личностные качества лидера и др.) факторов.

**Риски персонала** чаще всего представлены:

- рисками потери информации внутри организации,
- рисками нарушения или замедления бизнес-процессов, например при увольнении работников или уходе их в отпуск.

В сфере управления персоналом **эффекты от наступления рисковых событий**, как правило, сводятся к следующим проявлениям.

**Раздражающий эффект** — информация передана ушедшим в отпуск или уволившимся работником в рамках выполняемых обязанностей, однако у замещающего его коллеги вследствие различных обстоятельств периодически могут возникать трудности с получением информации, выполнением поручений, подготовкой служебных документов и др.

**Критический эффект** — при увольнении или уходе в отпуск работник не передал информацию, а замещающий или принятый на эту должность работник не имеет необходимого опыта в указанной сфере деятельности. В этом случае отрицательный эффект может быть существенным не только для подразделения, но и для организации в целом.

**Финансовый аспект** — новые знания уходят вместе с квалифицированным специалистом, в которого были вложены финансовые средства на оплату поиска, адаптации, обучения сотрудника (тренинги, семинары, конференции и т. д.). В этом случае, используя передачу риска как метод управления риском, финансовые затраты организация может возместить, указав своевременно об этом в трудовом договоре с работником или договоре на его обучение и дополнительном соглашении к трудовому договору.

## Тема 5. Конфликты в сфере управления

*Понятие, источники конфликтов в сфере управления. Конфликтогены. Классификация и специфика форм проявления управленческих конфликтов. Стратегии конфликтного поведения. Предупреждение и разрешение управленческих конфликтов. Стресс-менеджмент: понятие и общая характеристика.*

### 1. Понятие, источники конфликтов в сфере управления. Конфликтогены

**Конфликты** в сфере управления возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.

**Источником** любого конфликта, в том числе связанного с управлением, являются **противоречия**, которые при определенных условиях переходят в конфликт.

*А. Основные:*

- противоречие между установленной системой групповых норм и административных правил в управленческой системе и потребностью всех субъектов управления иметь высокие статусы;
- противоречие между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий и самовыражению субъектов управления.

*Б. Производные:*

- противоречия карьеры;
- противоречия подбора и расстановки кадров;
- противоречия делегирования полномочий;
- противоречия, связанные с нарушением функций объектов управления, и т. п.

Поскольку организация постоянно стремится, с одной стороны, к сохранению достигнутого равновесия, а с другой — к изменениям и развитию, руководителю приходится одновременно решать две **противоположные задачи**, а именно: обеспечивать развитие организации и принимать меры к сохранению ее устойчивости (стабильности). Данное обстоятельство является главным конфликтогеном в организации.

**Конфликтогены** — это слова, действия или бездействие, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.

На практическом занятии в игровой форме рассматриваются ситуации, связанные с использованием в деловом общении опасных **слов-конфликтогенов**. Для подготовки к занятию предлагается изучить слова-конфликтогены, распределив их по группам:

- слова, показывающие недоверие;
- слова, выражающие оскорбление;
- слова, демонстрирующие угрозы;
- слова-насмешки;
- слова-сравнения;
- слова, выражающие отрицательное отношение;
- слова долженствования;
- слова обвинения;
- слова, выражающие категоричность.

## **2. Классификация и специфика форм проявления управленческих конфликтов**

### **Виды конфликтов:**

#### *1. По проявлению:*

- открытый (ссора, спор),
- скрытый («закулисные» действия, интриги, маскировка истинных намерений и т. д.).

#### *2. По преднамеренности:*

- стихийный,
- заранее спланированный,
- спровоцированный.

#### *3. По составу конфликтующих сторон:*

- внутриличностный,
- межличностный,
- между личностью и группой,
- межгрупповой.

#### *4. По социальным последствиям:*

- конструктивный,
- деструктивный.

#### *5. По источнику возникновения:*

- объективный и субъективный,
- структурный,
- позиционный,
- инновационный.

6. По длительности протекания:

- кратковременный,
- затяжной.

**Управленческий конфликт** может протекать в формах *несогласия, напряженности и конфронтации*.

1. **Несогласие** характеризуется сознательным нарушением согласованных действий, связанных с выполнением функции управления.

*Несогласие* — это отказ определенных субъектов или объектов управления от предписанных правил и норм поведения, неисполнение ими своих обязанностей, легитимность которых в изменившихся условиях ими подвергается сомнению.

2. **Напряженность** отличается резким ростом сознательных нарушений в управленческих действиях со стороны различных субъектов управления.

*Напряженность* — это более острая форма управленческого конфликта, затрагивающая устой существующей системы управления.

3. **Конфронтация** проявляется в жесткой конкуренции на почве карьерных устремлений определенных субъектов управления и применении крайних средств и методов сопротивления (групповые протесты, травля «инакомыслящих», «подсизживание», увольнение конкурентов и т. п.).

*Конфронтация* — это самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей в организации системы управления.

### 3. Стратегии конфликтного поведения

Традиционно выделяют **пять стратегий** конфликтного поведения.

**Противоборство** (*соперничающая стратегия*) реализуется под лозунгом: «Лучшая оборона — это нападение!» Люди, выбравшие такое поведение, в процессе конфликта навязывают



предпочтительный для себя вариант его решения. Их поведение агрессивно и враждебно. Соперники преследуют цель удовлетворения своих потребностей любой ценой.

**Сотрудничество** (*проблемно-решающая стратегия*) развивается под лозунгом: «Ссориться нужно так, чтобы после этого относиться друг к другу еще лучше!» Стороны в процессе конфликта ищут решение, которое удовлетворит обе стороны. Конфликт разрешается без враждебности и агрессивности, демонстрируется доверие к оппоненту.

**Уступка** (*жертвенная стратегия*) реализуется под лозунгом: «Пусть думает, что он победил!» При использовании такой стратегии участник конфликта сознательно уступает в развернувшемся противоречии, чтобы сохранить позитивные отношения с конфликтующей стороной. Другой мотив — не тратить собственные силы в данной ситуации.

**Избегание** (*стратегия игнорирования, бездействия*) протекает под лозунгом: «Чем дальше от проблем, тем лучше для меня!» Такая тактика обусловлена слабым типом нервной системы, глубокими эмоциональными переживаниями, которые испытывает человек после конфликтных ситуаций. Такие люди желают сохранить резервные силы организма.

**Компромисс** (*стратегия взаимно демонстрируемых уступок*) проходит под девизом: «Ты — мне, я — тебе!». Обе стороны приходят к соглашению о взаимных уступках, в результате которых достигается соглашение о разрешении возникших противоречий и разногласий. Такая стратегия снижает риск возникновения стрессовой ситуации, экономит силы и время, позволяет прийти к взаимно удовлетворяющему соглашению.

#### **4. Предупреждение и разрешение управленческих конфликтов**

В целях предупреждения управленческих конфликтов руководителю любого уровня важно: а) наладить **обратную связь** со всеми звеньями и со всеми объектами управления; б) осуществлять постоянную **коррекцию** стиля, форм, средств и методов управления с учетом конкретных условий.

На подчиненных руководитель может оказывать:

- прямое воздействие (приказ, директива, указание, задание и т. п.);
- воздействие через мотивы (стимулирование потребностей и интересов в целях желаемого поведения и деятельности);
- воздействие через систему ценностей (воспитание, образование, средства массовой информации);
- воздействие через социальную среду (изменение условий труда, системы взаимодействия, статуса в организации и т. п.).

## 5. Стресс-менеджмент: понятие и общая характеристика

**Стресс** — это универсальная адаптивная реакция человека на опасную или неопределенную, но значимую для него ситуацию в условиях отсутствия адекватного стереотипа поведения или при невозможности его применить. Основоположник теории стресса — канадский ученый Ганс Селье (1936 г.).

**Основные стресс-факторы:**

1. **Значимость ситуации.** Критерий — *цена отказа*.
2. **Новизна и неопределенность.** Критерий — *отсутствие знаний, умений, навыков и информации*, необходимых для успешного осуществления данной деятельности или для безопасного нахождения в данной ситуации.
3. **Нагрузка.** Критерий — количество затрат и *уровень дискомфорта*, испытываемого человеком при осуществлении данной деятельности или при нахождении в данной ситуации.
4. **Риск.** Критерий — *цена ошибки*.
5. **Цейтнот.** Критерий — *отсутствие запаса времени*, достаточного для спокойного обдумывания вариантов поведения, перехода в более ресурсное состояние или для повторения работы в случае ошибки.

Для любого человека важно направить стрессовую реакцию в безопасное русло. Данную задачу решает **стресс-менеджмент**.

**Миссия** современного стресс-менеджмента заключается в том, чтобы помочь людям сохранять эффективность и обеспечивать их безопасность при осуществлении деятельности в зонах низкой компетентности и некомпетентности.

*Уровни компетенции* (по субъективному признаку) и соответствующие им профессиональные качества и навыки представлены схемой в прил. 7.

Основными **стратегиями** стресс-менеджмента являются:

- уход от проблемы;
- изменение проблемы;
- изменение отношения к проблеме.

## **Задания к практическим занятиям**

### **Задание 1**

Подготовьте и представьте на практическое занятие а) **схему** организационно-штатного построения, б) **функциональную схему** управления организации, в которой Вы работаете.

Альтернатива для тех, кто не работает, — подготовить указанные схемы применительно к структуре ЯрГУ.

В ходе практического занятия необходимо провести анализ организационно-штатного построения организации, структуры управления. Цель — подготовка предложений по оптимизации структуры управления организации. Для этого следует:

- определить тип структуры управления организации, указав ее характерные признаки: а) объем и сложность выполняемой работы, б) численность работников, в) уровень специализации производства, в) степень технологической оснащенности, г) состояние материально-технической базы, д) использование информационных технологий, е) иные признаки (по выбору магистранта);

- выявить: а) достоинства структуры организации; б) недостатки структуры организации;

- провести краткий анализ деловой (рабочей) внешней среды организации;

- составить функциональную схему организации, осуществить ее уровневое описание.

Сформулировать предложения по оптимизации организационной структуры управления организации, указав механизм оптимизации и ожидаемые результаты.

## **Задание 2**

Составьте характеристику общей и рабочей внешней среды для: а) СУ СК Российской Федерации по Ярославской области, б) мэрии г. Ярославля, в) гимназии № 1 г. Ярославля, г) кадровой службы ПАО «НПО «Сатурн», д) Ярославского УФАС России, е) правового управления Ярославской областной думы.

## **Задание 3**

Возьмите отрывок из любого литературного произведения, укажите источник опубликования и выходные библиографические данные, подготовьте на его основе юридические документы в соответствии со специализацией.

### **Уголовно-правовая:**

- протокол осмотра места происшествия,
- план следственных действий и оперативно-розыскных мероприятий,
- приказ о создании следственно-оперативной группы или постановление о создании следственной группы.

### **Трудо-правовая:**

- резюме,
- трудовой договор (служебный контракт),
- приказ о привлечении к дисциплинарной ответственности.

### **Гражданско-правовая:**

- исковое заявление,
- доверенность на представление интересов истца в суде,
- ходатайство об отложении разбирательства дела (ст. 167 ГПК РФ).

## **Задание 4**

Ниже приведен отрывок из стихотворения С. Михалкова «Дядя Степа»:

... В «Детском мире» — магазине,  
Где игрушки на витрине, —  
Появился хулиган.  
Он салазки опрокинул,  
Из кармана гвоздик вынул,

Продырявил барабан.  
Продавец ему: — Платите! —  
Он в ответ: — Не заплачу! —  
— В отделение хотите? —  
Отвечает: — Да, хочу!..

Изучив ситуацию, составьте исковое заявление и решение суда.

### **Задание 5**

1. Перечислите имеющиеся в образцах документов ошибки (процессуальные, структурные, синтаксические, морфологические, лексические, стилистические, технические).

2. Отвечают ли нижеприведенные документы требованиям, установленным действующим законодательством? Может ли (должен ли) судья, получивший такой документ, отказать в его принятии, вернуть или оставить без движения?

3. Подготовьте по представленным образцам один процессуальный документ (на выбор): исковое заявление, жалобу, постановление судьи, определение суда.

### **Образец 1**

#### **ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ**

*Уважаемые дяденьки и тетеньки из Ярославского Кировского районного суда. Помогите мне ради Бога, заберите мои денежки у Петьки Косарева который живет согласно адреса в 5-м доме по улице Строителей, и отдайте мне обратно по моей счет-фактуре. Моя претензия обоснованная и законная. В двух тысяч пятнадцатом году он одолжился у меня две тысячами четыреста семидесяти пятью рублями жене продуктов в больницу купить, обещал через полторы сутки вернуть. Это настоящий «гоп-стоп»! Это видела секретарша Маша Иванова моя соседка из 5-й квартиры. Сейчас уже осень и мне кушать хочется. А ведь в условиях кризиса копить нельзя тратить. И расписочка о получении денег у меня имеется. Я сама неграмотная, только подписываться умею. Мне заявление сотрудница фирмы Танечка написала. Извините за помарки, это я его своей*

*рукой переписала, но Танечкино заявление прилагаю, чтоб понятнее было.*

*С уважением, Матрена Сидорова Дочь Петрова. Сирота Отечественной войны. 15.03.2017 года*

## **Образец 2**

*Судье Ленинского районного суда г. Ярославля  
Иванову В. В.  
от Кольцова М. К., проживающего по адресу:  
ул. Добрынина, д.18, кв. 301.*

### **ЖАЛОБА**

*Симонов В. И., проживающий в трех сотни пятой квартире, расположенной непосредственно над моею, систематически затопливает мою квартиру и нарушает ночной покой. Электрокабеля, принимая во внимание случившийся потоп, также повреждены. Расписка в этом от электрика у меня имеется, его выводы законные и обоснованные. Также об этом указано в строёвке начальнику участка. Я вынужден форсировать ускоренными темпами ремонтные работы.*

*Поскольку финансовые расходы лимитируются, прошу и ходатайствую принять меры. Я отмечаю о важности данной проблемы. Необходимые документы прилагаются согласно вышеприведенного перечня.*

*Кольцов М. К. 20.03.2017 года*

### **Задание 6**

Устраните недочеты и ошибки в представленных ниже отрывках из юридических документов, отредактируйте их, запишите Ваш вариант во втором столбце таблицы

1. Читая дело, у следователя никаких сомнений не вызвало о том, что в действиях Иванова есть преступление.	
2. Место происшествия убрано методом выметания, с места происшествия изъят	

салафановый пакет полицейскими.	
3. Сидоров, имея два прогула, а также неоднократно посещал медвытрезвитель.	
4. Если вы срочно не заплатите предоплату вы не получите существенной скидки.	
5. В области почти нет группировок озорной направленности с участием малолеток.	
6. Осмотром установлено, что рядом с трупом находится трупья жена.	
7. Несмотря с имеющимися трудностями, работа с девиантными элементами согласно постановления Правительства ведется непрерывно и без перерыва.	
8. Когда по всей стране бьется тревога об алкоголизации и наркотизации населения, тесты на наркотики у детей необходимы.	
9. Потеряева распустила свою корову, которая топчет огороды, пьяная бегают по соседям, грозит их избить и грязно ругается.	
10. В нетрезвом состоянии автоинспектор отобрал у водителя права.	
11. Закончив расследование, материалы дела вместе с процессуальными документами и следственными действиями, в ходе которых был изъят нож, явившийся орудием преступника, были переданы в суд.	
12. При неосторожном обращении с огнем, находясь в пьяном виде, произошел пожар.	
13. Если работник имеет жалобу на незаконные действия администрации, работник должен доставить эту жалобу	

в комиссию по трудовым спорам.	
14. Рост преступности зависит от того, насколько упорно и эффективно ведется борьба с правонарушениями и их совершившими.	
15. В удовлетворении иска должно быть отказано в связи с его неподведомственностью.	

### **Задание 7**

По фабуле, указанной преподавателям в ходе практического занятия, осуществите выработку и принятие управленческого решения, которое оформите согласно прилагаемому образцу.

***Образец***

#### **Управленческое решение по обстоятельствам чрезвычайного происшествия**

1. Оценка обстановки, учитываемые факторы (в том числе природного, техногенного, организационного, управленческого, субъективного характера)

---

2. Алгоритм действий

---



---

3. Задачи персоналу, привлекаемым силам и средствам

---



---

4. Ресурсное обеспечение

---



---

5. Организация взаимодействия



---

---

---

## 6. Организация управления и связи

---

---

---

## 7. Меры безопасности

---

---

Принято решение: \_\_\_\_\_

Должность, Ф. И. О., дата

### Задание 8

Проведите анализ возможных последствий реализации различных стилей руководства, заполните таблицу:

Стиль руководства	Положительные последствия	Отрицательные последствия
<b>А. Авторитарный,</b> в том числе:		
- автократический		
- патерналистский		
<b>Б. Демократический,</b> в том числе:		
- консультативный		
- партисипативный		
<b>В. Либеральный</b>		

### Задание 9

Кто лучший руководитель — мужчина или женщина? Этот вопрос нередко встает перед кадровой службой при подборе кандидатов на руководящие должности в организации. Изучив ха-

рактеристику «мужской» и «женской» культуры руководителя, заполните таблицу.

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
1. Роль мужчины и женщины		
2. Доминирование		
3. Главные ценности в жизни		
4. 4. Цель поступления на работу		
5. Главные ценности в работе		
6. Стремление		
7. Отношение к свободе		
8. Отношение к окружающим (успешным людям, неудачникам)		
9. Принятие решений		

### Задание 10

Заполните таблицу.

Сферы деятельности	ЗНАНИЯ	УМЕНИЯ	ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ			
КОММУНИКАЦИЯ			
ОБСЛУЖИВАНИЕ			

## **Задание 11**

Изучив работу с персоналом в организации, где Вы работаете, с учетом имеющихся методик тайм-менеджмента подготовьте, используя прилагаемый образец, предложения, касающиеся рационального использования рабочего времени в Вашей организации.

<b>Расточитель времени</b>	<b>Возможные причины</b>	<b>Решение</b>

## **Вопросы к дискуссии на практических занятиях**

1. Особенности менеджмента государственной и муниципальной службы.
2. Общие и специальные требования к личности руководителя в сфере правоприменительной деятельности.
3. Прокурор как субъект управления.
4. Судья как субъект управления.
5. Начальник территориального органа МВД России на районном уровне как субъект управления.
6. Следователь как субъект управления.
7. Подготовка юридических документов в системе менеджмента правоприменительной деятельности.
8. Трудовая дисциплина и мотивация поведения в процессе юридической деятельности.
9. Управленческий конфликт как вид социального конфликта.
10. Медиация как способ разрешения управленческого конфликта.
11. Роль юриста в предупреждении и разрешении организационных конфликтов.
12. Стресс-менеджмент в правоприменительной деятельности юриста: понятие и общая характеристика.

## **Вопросы к экзамену**

1. Понятие организации и менеджмента.
2. Характерные признаки организации.
3. Функциональная схема организации.
4. Процесс управления организацией.
5. Соотношение менеджмента и смежных областей знаний.
6. Типы управления организационными системами.
7. Свойства иерархической системы управления.
8. Виды иерархической системы управления.
9. Свойства органической системы управления.
10. Виды органической системы управления.
11. Законы организации управления.

12. Принципы организации управления.
13. Функции менеджмента.
14. Стил ь управления и стил ь руководства.
15. Факторы, определяющие стил ь руководства.
16. Критерии разграничения стилей руководства.
17. Классификация и признаки различных стилей руководства.
18. Последствия реализации различных стилей руководства.
19. Стадии развития коллектива и пути совершенствования управления коллективом.
20. Понятие и признаки управленческого решения.
21. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
22. Виды управленческих решений.
23. Алгоритм выработки и принятия управленческих решений.
24. Алгоритм подготовки юридических документов.
25. Управление персоналом в деятельности организации: понятие, стадии.
26. Тайм-менеджмент: понятие и методики.
27. Риски в системе управления персоналом.
28. Источники конфликтов в сфере управления.
29. Конфликтогены: понятие и виды.
30. Конфликтогенное поведение.
31. Классификация управленческих конфликтов.
32. Специфика форм проявления управленческих конфликтов.
33. Стратегии конфликтного поведения.
34. Предупреждение и разрешение управленческих конфликтов.
35. Стресс-менеджмент: понятие и общая характеристика.
36. Стратегии стресс-менеджмента.

## **Список литературы**

### **Нормативные правовые акты и практика их применения**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации.
4. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
6. Уголовный кодекс Российской Федерации.
7. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации.
8. Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2011. — № 49 (часть I), ст. 7020.
9. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2009. — № 7, ст. 776.
10. Федеральный закон от 22 декабря 2008 г. № 262-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2008. — № 52 (часть I), ст. 6217.
11. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2007. — № 10, ст. 1152.
12. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2006. — № 31 (часть I), ст. 3448.
13. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2004. — № 31, ст. 3215.

14. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2003. — № 22, ст. 2063.

15. Федеральный закон от 28 марта 1998 г. № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1998. — № 13, ст. 1475.

16. Указ Президента Российской Федерации от 21 мая 2012 г. № 636 «О структуре федеральных органов исполнительной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 22, ст. 2754.

17. Постановление Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009 «Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1997. — № 33, ст. 3895.

18. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 июня 2009 г. № 477 «Об утверждении Правил делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2009. — № 25, ст. 3060.

19. Распоряжение Администрации Президента Российской Федерации и Аппарата Правительства Российской Федерации от 16 июля 2008 г. № 943/788 «О перечне полных и сокращенных наименований федеральных органов исполнительной власти» // Российская газета. — 2008. — 1 авг.

20. Государственный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (принят и введен в действие постановлением Госстандарта России от 3 марта 2003 г. № 65-ст) // Официальное издание Госстандарта России. ИПК Издательство стандартов, 2003.

21. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. № 470-ст) // СПС «Гарант».

## **Основная литература**

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2011. — 613 с.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая, О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; под ред. А. Н. Петрова. — М. : Юрайт, 2012. — 645 с.
3. Пугинский, Б. И. Правовая работа : учебник / Б. И. Пугинский, О. Г. Неверов ; ред. Б. И. Пугинский. — М. : Зерцало-М, 2013. — 168 с.
4. Служба в органах внутренних дел Российской Федерации : отдельные вопросы правоприменения : сб. методических материалов / сост. Т. А. Левинова ; УМВД России по Ярославской области. — Ярославль, 2015. — 266 с.

## **Дополнительная литература**

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. — СПб., 2006.
2. Волков, Б. С. Конфликтология : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Б. С. Волков, Н. В. Волкова. — М., 2005.
3. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. — СПб., 2009.
4. Иванов, В. Н. Основы социального управления / В. Н. Иванов. — М., 2001.
5. Кабаченко, Т. С. Психология управления : учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. — М., 2000.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М., 2003.
7. Коновалова, В. Конфликты в организации : старые и новые проблемы / В. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 7.
8. Корпоративный тайм-менеджмент. Как внедрить в компании единые правила управления временем // Управление персоналом. — 2010. — № 23.



9. Маккензи, Р. А. Ловушка времени : Как сделать больше за меньшее время : Рекомендации, примеры, советы / Р. А. Маккензи. — М., 1995.

10. Организационно-правовое обеспечение управления персоналом. Кн. I : Прием на работу. Заключение трудового договора : учебно-практическое пособие / отв. ред. Ю. П. Орловский. — М., 2011.

11. Печникова, Т. В. Документационное обеспечение деятельности организации : учеб. пособие / Т. В. Печникова, А. В. Печникова. — М., 1998.

12. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М., 2008.

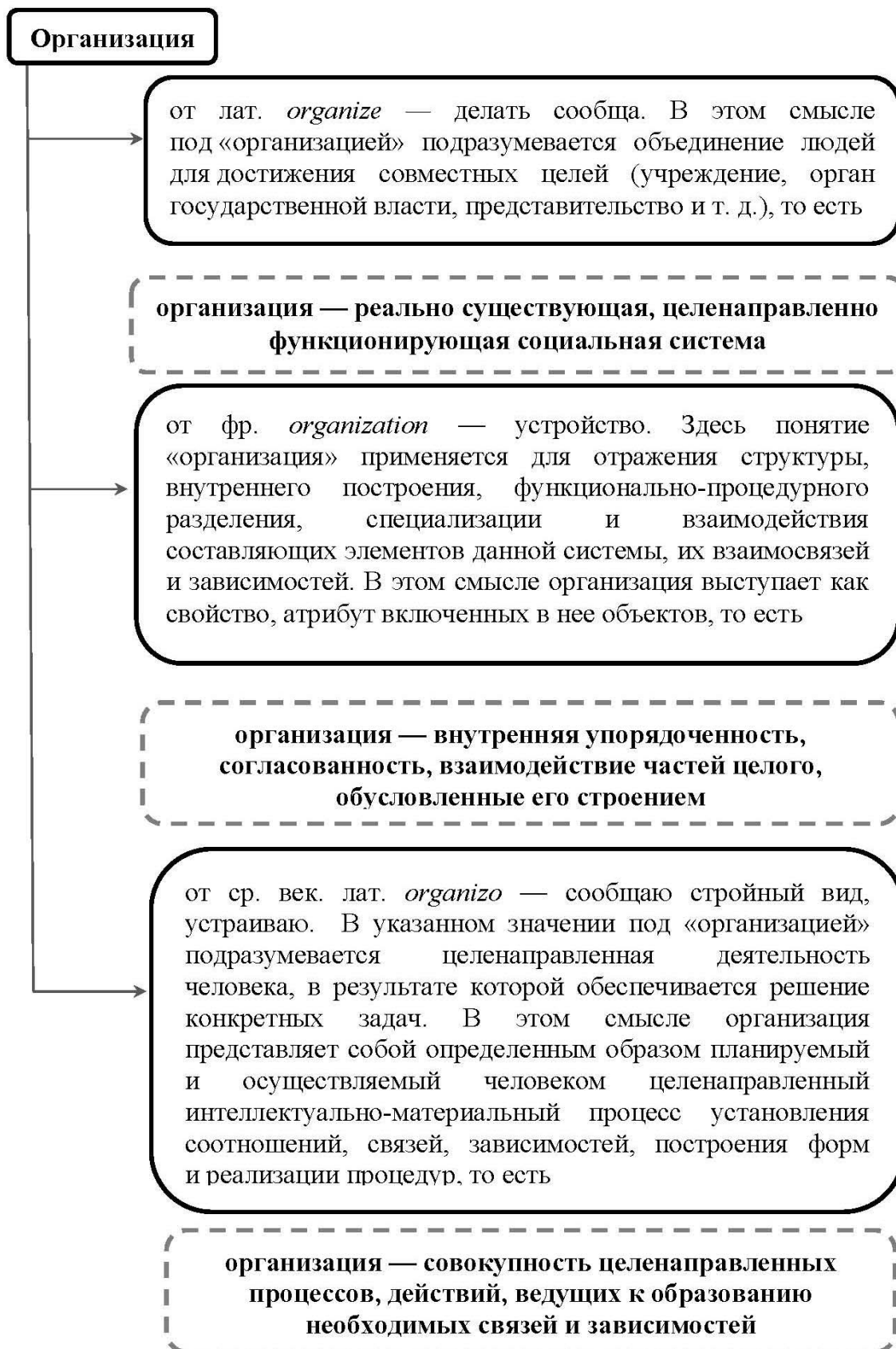
13. Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов, В. Н. Селезнев. — М., 2008.

14. Франчук, В. И. Основы общей теории социального управления / В. И. Франчук. — М., 2000.

15. Что умеют и чего пока не могут российские управленцы? // Управление персоналом. — 2010. — № 9.

16. Шамарова, Г. М. Эффективность принятия управленческих решений в системах муниципального управления / Г. М. Шамарова // Управление персоналом. — 2008. — № 1.

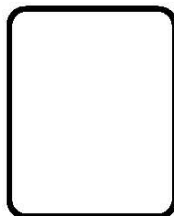
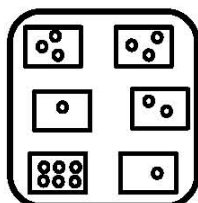
17. Яськов, Е. Ф. Управленческие решения : курс лекций / Е. Ф. Яськов. — М., 2006.



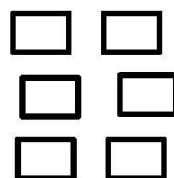
## Уровневое описание организации

### Уровни

Организация



**организационный** — организация рассматривается как единое целое, анализируется ее размер, степень формализации, связи организации с внешней средой

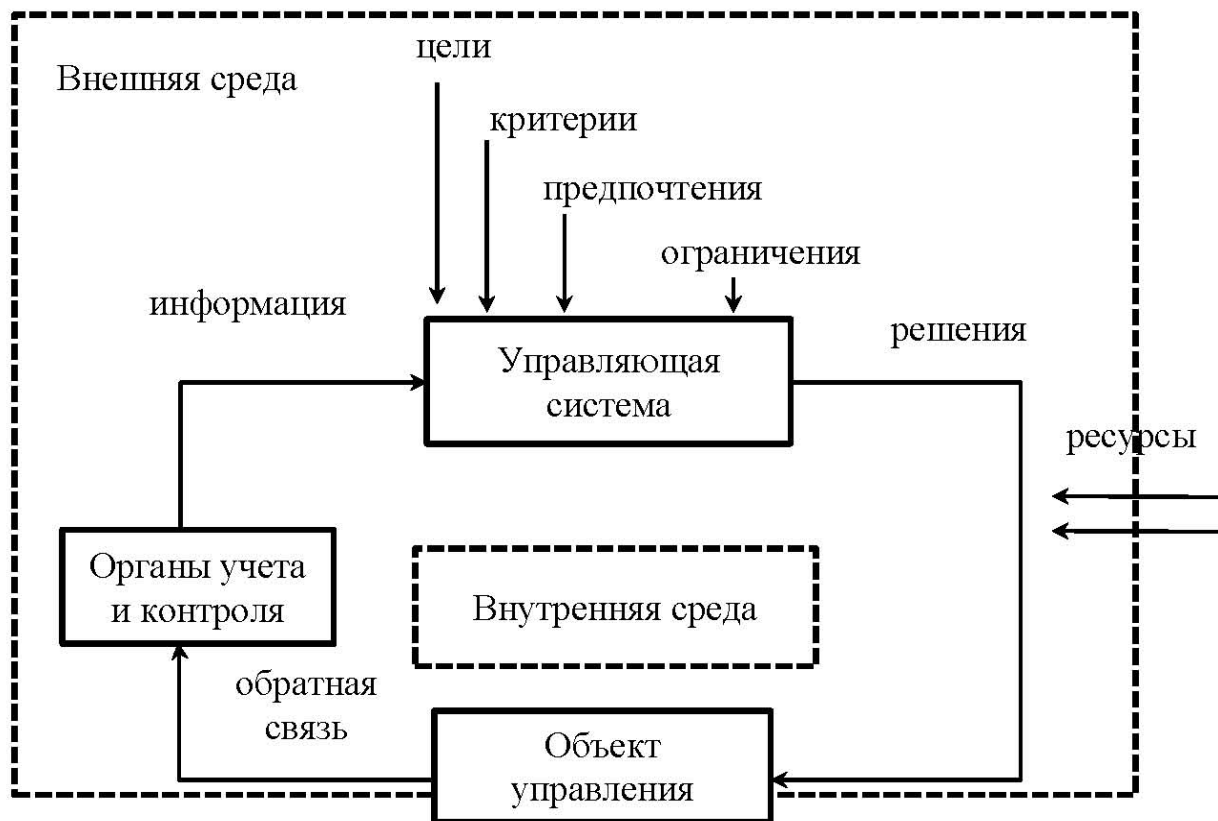


**групповой** — анализируется структура организации, иерархические уровни, степень централизации, охват контролем, межгрупповое взаимодействие и т. д.



**индивидуальный** — основное внимание уделяется взаимосвязям между психологическими факторами и трудовыми ролями персонала; определяются, какие индивидуальные характеристики отличают каждого человека, вступающего в организацию и какие организационные факторы влияют на восприятие и установки (аттитюды) индивида, его мотивацию и удовлетворенность трудом

# Функциональная схема организации



## Менеджмент и смежные области знания

<i>Научные дисциплины</i>	<i>Смежные темы</i>
Теория организации	Сущность, типы; цель, миссия, среда; механизм функционирования; адаптация, проектирование; динамика развития организации и пр.
Теория управления	Субъекты и объекты управления; стимулирование и мотивация; принятие и реализация решений; подготовка и компетентность руководителей; руководство и пр.
Психология	Мотивация, ее влияние на уровень активности человека, его работоспособность; шаблоны поведения в тех или иных ситуациях, выбор оптимальной модели поведения; процесс обучения персонала; психологический микроклимат в коллективе, методики его изучения и корректировки и пр.
Социология	Групповая динамика; нормы, роли человека в социальной среде; статус, власть; конфликты; бюрократия; организационная культура; социализация и пр.
Социальная психология	Общение и взаимодействие; механизмы передачи социального опыта; характеристики больших и малых групп; социальные характеристики личности; психологические основы формирования социального самосознания индивида и группы и пр. Организационная психология

<i>Научные дисциплины</i>	<i>Смежные темы</i>
Экономические науки	Эффективность и производительность труда (с учетом влияния ситуации на поведение индивидов и групп); организация учета и нормирования труда; экономические связи с внешней деловой средой и внутри организации и пр.
Политические науки	Организация рассматривается как политическая система: разрешение конфликтов, источник власти, ее аккумуляция и распределение
Антропология	Сравнительные ценности; сравнительные нормы; сравнительные позиции; этнические особенности и пр.

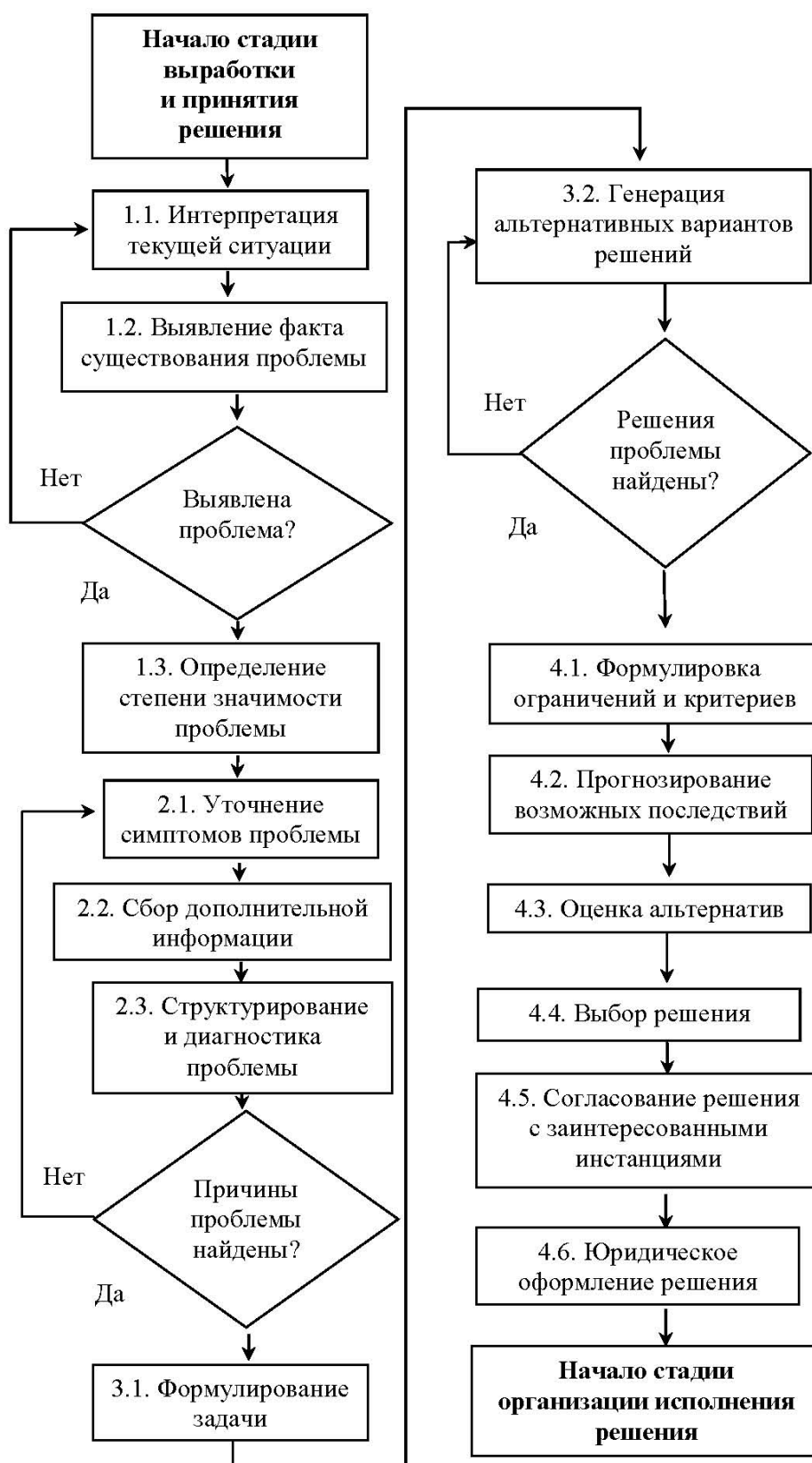
### Виды управленческих решений

Основания классификации	Виды
1. В зависимости от повторяемости проблемы	- традиционные, - нетипичные (нестандартные)
2. По характеру целей	- текущие (оперативные), - стратегические
3. В зависимости от сферы воздействия	- локальные, - общеорганизационные
4. По длительности реализации	- краткосрочные, - среднесрочные (календарные), - долгосрочные (перспективные)
5. В зависимости от обратимости последствий	- корректируемые, - некорректируемые
6. По количеству критериев выбора	- однокритериальные, - многокритериальные
7. По форме принятия решения	- единоличные, - групповые, - коллегиальные
8. По способу фиксации	- фиксированные (документальные), - не документированные (устные)
9. В зависимости от направленности	- внутренние (внутриорганизационные), - внешние
10. По основаниям принятия решения	- решения, принимаемые во исполнение решений вышестоящих субъектов управления, - инициативные, - программные
11. В зависимости от условий, связанных с наличием (отсутствием) рисков	- детерминированные, - вероятностные

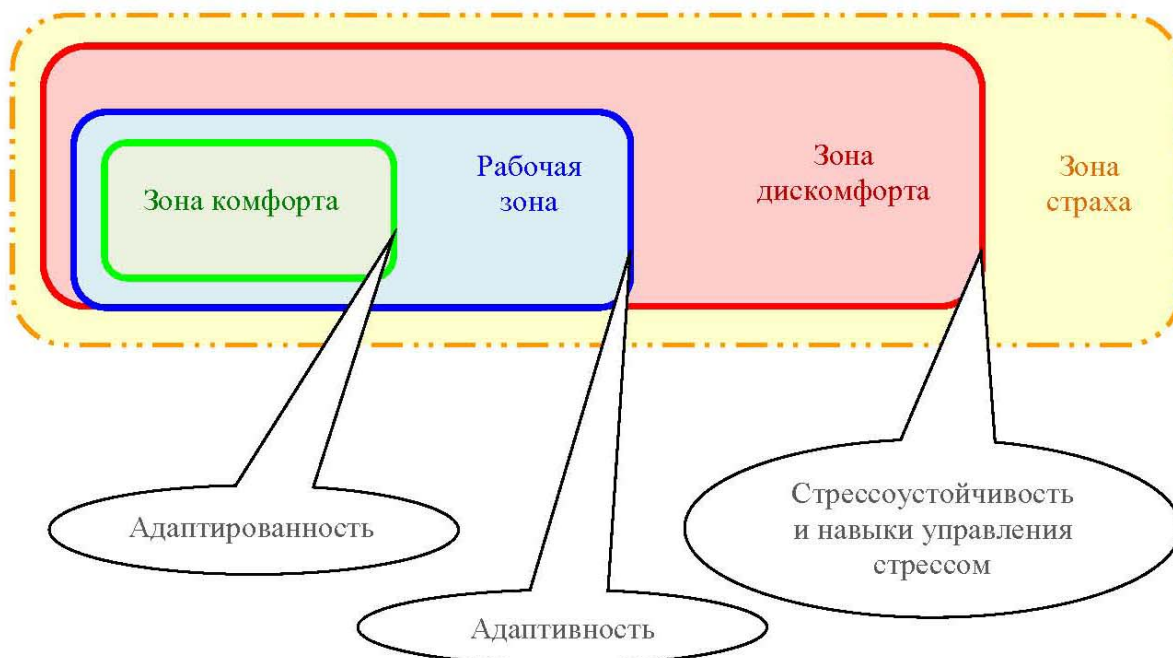
Основания классификации	Виды
12. По функциональному содержанию, т. е. по отношению к основным функциям управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозирующие,</li> <li>- плановые,</li> <li>- организационные,</li> <li>- контролирующие</li> </ul>
13. По характеру воздействия на объект управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- жесткие,</li> <li>- ориентирующие,</li> <li>- гибкие,</li> <li>- нормативные</li> </ul>
14. В зависимости от количества имеющихся альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бинарные,</li> <li>- стандартные,</li> <li>- многовариантные,</li> <li>- инновационные</li> </ul>
15. По степени срочности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- исследовательские,</li> <li>- кризисные</li> </ul>
16. В зависимости от степени рациональности подхода руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- интуитивные,</li> <li>- основанные на знаниях и опыте руководителя,</li> <li>- рациональные</li> </ul>
17. В зависимости от стиля принятия решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решения осторожного типа,</li> <li>- решения уравновешенного типа,</li> <li>- инертные решения,</li> <li>- импульсивные решения</li> </ul>



## Алгоритм выработки и принятия решения



## Уровни компетенции (по субъективному признаку) и соответствующие им профессиональные качества и навыки



**Адаптированность** — владение всем объемом информации, навыков и качеств, необходимых для успешной деятельности в определенных условиях. Степень адаптированности определяет размер зоны высокой и средней компетентности.

**Адаптивность** — способность быстро, не входя в состояние сильного стресса, перестраивать имеющиеся навыки и активировать свои качества для адекватного ответа на требования ситуации. Адаптивность необходима в основном для деятельности в зоне низкой компетентности.

**Стрессоустойчивость и навыки управления стрессом** обеспечивают человеку способность к осуществлению эффективной деятельности в состоянии стресса. Необходимы при нахождении в зоне низкой компетентности и зоне некомпетентности.

## Оглавление

Введение.....	3
Тема 1. Организация и менеджмент .....	5
Тема 2. Принятие управленческих решений.....	14
Тема 3. Этика и стиль современного управления .....	19
Тема 4. Управление персоналом.....	25
Тема 5. Конфликты в сфере управления .....	30
Задания к практическим занятиям.....	35
Вопросы к дискуссии на практических занятиях.....	44
Вопросы к экзамену .....	44
Список литературы .....	46
Приложения .....	50

Учебное издание

**Левинова Татьяна Алексеевна**

**Менеджмент  
правоприменительной деятельности**

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова  
Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 28.09.16. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 3,49. Уч.-изд. л. 2,5.  
Тираж 7 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ

Ярославский государственный университет  
им. П. Г. Демидова.  
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.