

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Владимирский государственный университет
Кафедра экономики городского хозяйства

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к курсовой работе

Составители
Ю.Н. ЛАПЫГИН
П.Н. ЗАХАРОВ
Т.А. ЛАЧИНИНА

Владимир 2005

УДК 332.24
ББК 65.050.9(2)2
М50

Рецензент
Кандидат экономических наук, доцент кафедры
экономики городского хозяйства
Владимирского государственного университета
А.Ю. Андрианов

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Владимирского государственного университета

Менеджмент : метод. указания к курсовой работе / сост. :
М50 Ю. Н. Лапыгин, П. Н. Захаров, Т. А. Лачина ; Владим. гос. ун-т. –
Владимир : Ред.-издат. комплекс ВлГУ, 2005. – 28 с.

Содержат рекомендации для выполнения курсовой работы студентами экономических специальностей по дисциплине «Менеджмент».

Предназначены для студентов дневной и заочной формы обучения специальностей 060811 – экономика и управление в строительстве, 060815 – экономика и управление на предприятиях городского хозяйства, 060817 – экономика и управление туризмом и гостиничным хозяйством.

Табл. 1 Библиогр.: 5 назв.

УДК 332.24
ББК 65.050.9(2)2

Введение

Развитие рыночной экономики и рыночных отношений в России обуславливает объективную необходимость повышения уровня компетенции, подготовленности управленческих кадров. Особенности функционирования хозяйствующих субъектов в условиях рынка – постоянный риск, неопределенность, умение принимать управленческие решения в условиях динамической нестабильности. Спецификой рыночной экономики на современном этапе является многообразие форм собственности и необходимость использования специальных методов управления. Успешная адаптация менеджеров к этим условиям во многом определяется качеством функционирования системы менеджмента хозяйствующего субъекта.

Курсовая работа «Совершенствование системы управления предприятием» – завершающий этап изучения дисциплины «Менеджмент». Работа выполняется на основе информации о реально существующем предприятии. Цель курсовой работы состоит в закреплении теоретических знаний, полученных при изучении данной дисциплины, проявлении и развитии творческих способностей студентов, приобретении навыков наблюдения и аналитической работы, а также правильной интерпретации полученных данных и грамотной аргументации выводов по ним, необходимых в конечном итоге для принятия оптимальных управленческих решений.

СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется на базе конкретного предприятия, которое выбирает сам исполнитель.

Структура курсовой работы должна содержать следующие разделы:

1. Введение.
2. Общая характеристика предприятия.
3. Описание действующей организационной структуры управления.
4. Исследование системы коммуникаций на предприятии.
5. SWOT-анализ деятельности организации.
6. Структурирование проблемного поля организации.
7. Заключение.
8. Список используемой литературы.
9. Приложения (по мере необходимости).

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

1. В разделе «*Введение*» студенту предлагается обосновать необходимость ознакомления с подходами к совершенствованию системы управления предприятием; сформулировать цель и задачи осуществляемого исследования; раскрыть методы, используемые для обоснования принятия управленческих решений; описать информационную базу проведенных исследований.

2. В разделе «*Общая характеристика предприятия*» приводят:

- форму собственности предприятия;
- организационно-правовую форму;
- виды деятельности;
- ассортимент выпускаемой продукции.

Описание деятельности предприятия должно основываться на объективных количественных оценках результатов деятельности предприятия: выручке, прибыли, себестоимости, среднегодовой стоимости основных производственных фондов, среднесписочной численности работников предприятия. Собранная информация должна быть представлена графически (в табличной форме, структурограммах, графиках и диаграммах). Рекомендуется осуществить сравнительную оценку темпов роста выработки и среднемесячной заработной платы работников предприятия и ее потенциала.

Представленная информация является основанием для формулирования предварительного заключения о качестве системы управления предприятием.

3. В разделе «*Описание действующей организационной структуры управления*» необходимо оценить соответствие существующей организационной структуры управления потребностям инновационного развития предприятия, осуществить анализ качества организационной структуры и сформулировать предложения и рекомендации по ее совершенствованию.

Студент должен определить тип существующей организационной структуры управления (типовые схемы организационных структур управления приведены в прил. 1) и на основе выводов по разд. 2 определить целесообразность использования оргструктуры данного вида на конкретном предприятии. Кроме того, необходимо рассчитать следующие объективные показатели, характеризующие качество организационной структуры управления:

- величина расходов на содержание административно-управленческого аппарата (валовую и среднюю величину);

- количество документов K_d , приходящихся на одного работника управления:

$$K_d = VD/Ч_3, \quad (1)$$

где VD – количество входящих и исходящих документов по предприятию за исследуемый период;

$Ч_3$ – численность работников аппарата управления в данном звене.

- коэффициент исполнения приказов $K_{ип}$:

$$K_{ип} = D_{и}/D_{пи}, \quad (2)$$

где $D_{и}$ – количество фактически исполненных документов;

$D_{пи}$ – количество документов, подлежащих исполнению.

- коэффициент управляемости $K_{уп}$:

$$K_{уп} = \Phi_i/N_i, \quad (3)$$

где Φ_i , N_i – фактическое и нормативное количество работников соответственно, приходящихся на одного работника i -го уровня управления.

Целесообразно использовать следующие нормативные значения коэффициента управляемости:

1. Для руководителей организации и их первых заместителей: $K_{уп}$ – не более 1/10 – 1/12.
2. Для руководителей организационных отделов: $K_{уп}$ – не более 1/6 – 1/7.
3. Для руководителей функциональных бюро: $K_{уп}$ – не более 1/4 – 1/6.
4. Для руководителей конструкторских и технологических отделов: $K_{уп}$ – 1/10 – 1/15.
5. Для руководителей конструкторских и технологических бюро: $K_{уп}$ – 1/7 – 1/10.
6. Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

Кроме того, нормативные значения коэффициента управляемости могут быть скорректированы в зависимости от типа производства (см. таблицу).

Нормы управляемости с учетом уровня управления, типа производства и сложности производимой продукции

Уровень менеджмента	Количество человек в подчинении по типам производства продукции		
	Массовый и крупносерийный	Серийный	Индивидуальный и мелкосерийный
Высший и средний	5	7	6
Первичный	11	9	15

- коэффициент централизации функций управления $K_{ц}$:

$$K_{ц} = \frac{Ч_{цаi}}{Ч_i} \quad (4)$$

где $Ч_{цаi}$ – численность работников центрального аппарата управления, выполняющих i -ю функцию;

$Ч_i$ – общая численность работников, занятых выполнением i -й функции в целом по предприятию.

- удельный вес менеджеров в структуре персонала;
- количество уровней менеджмента.

Выполненные аналитические расчеты и сравнение их с нормативными значениями являются основой по формированию предложений по реорганизации действующей структуры управления.

4. При написании раздела «Исследование системы коммуникаций на

предприятия» необходимо привести описание движения организационно-управленческой, технологической и экономической информации в системе управления на данном предприятии по следующей схеме:

- источник (т.е. тип документации);
- отправитель (должность или структурное подразделение);
- получатель (должность или структурное подразделение).

Студенту необходимо провести исследование ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ) предприятия. Основные этапы методики оценки ЦОЕ представлены в прил. 2.

В завершении данного раздела студент должен по своему выбору описать функционирование одного из структурных подразделений аппарата управления предприятия (бухгалтерии, планово-экономического отдела, финансового отдела, отдела маркетинга, отдела сбыта, службы снабжения, отдела кадров и т.п.) с точки зрения входящей информации, выполняемых операций и исходящей информации. Данный анализ должен быть основан на нормативной документации по предприятию (устав предприятия, положение о структурном подразделении (управлении, службе, отделе, бюро), должностных инструкциях сотрудников данного структурного подразделения).

5. В разделе «*SWOT-анализ деятельности организации*» студенту необходимо провести исследование в двух направлениях: изучение внутренней (ПРиМ-анализ) и внешней среды организации (PEST-анализ). Основные параметры методики SWOT-анализа приведены в прил. 3.

Студент должен сформировать 4 списка (прил. 4):

- сильные стороны предприятия;
- слабые стороны предприятия;
- возможности по отношению к внешней среде;
- угрозы, происходящие из внешней среды.

Полученные списки сокращают до двух основных элементов, которые расставляют в порядке убывания значимости (ранжируют). Полученная информация является основой для заполнения матриц решения SWOT-анализа, с помощью которых студент определяет структуру управленческих решений (прил. 5), необходимых для реализации аппаратом менеджмента предприятия. Пример выполнения SWOT-анализа приведен в прил. 4.

6. В ходе написания раздела «*Структурирование проблемного поля организации*» студент должен сформировать перечень неудовлетворительных состояний организации (проблем) и сформировать блоки проблем организации. С помощью метода парных сравнений формируется модель структуры проблемного поля, т.е. выявляется корневой блок; корневые, узловые, результирующие и независимые проблемы. Проведенное исследование позволяет сформулировать вывод о наиболее оптимальном направлении использова-

ния имеющихся ограниченных ресурсов с целью наиболее эффективного решения имеющихся проблем. Пример использования метода парных сравнений для формирования модели структуры проблемного поля приведен в прил. 6.

7. В разделе «*Заключение*» студент обобщает выводы и рекомендации, полученные при выполнении курсовой работы и предлагает перечень практических шагов по совершенствованию системы менеджмента на предприятии.

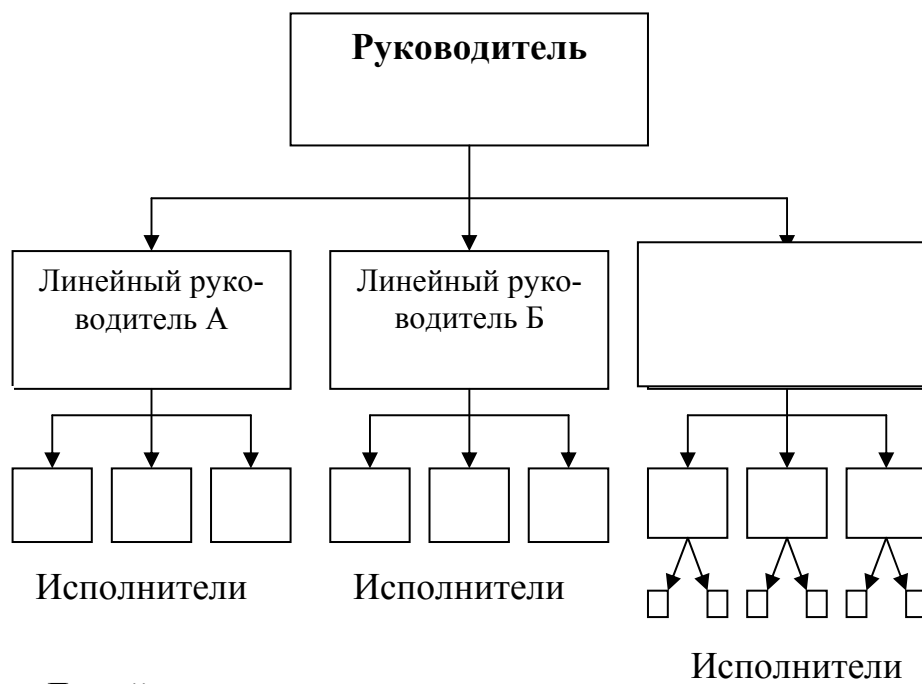
8. Раздел «*Список используемой литературы*» должен включать не менее 5 - 6 источников (учебники, монографии, статьи в периодических изданиях, сайты Internet).

9. Раздел «*Приложения*» может включать громоздкие таблицы, перегружающие основной текст курсовой работы, образцы документов, являющиеся информационной основой исследования, и схему организационной структуры управления.

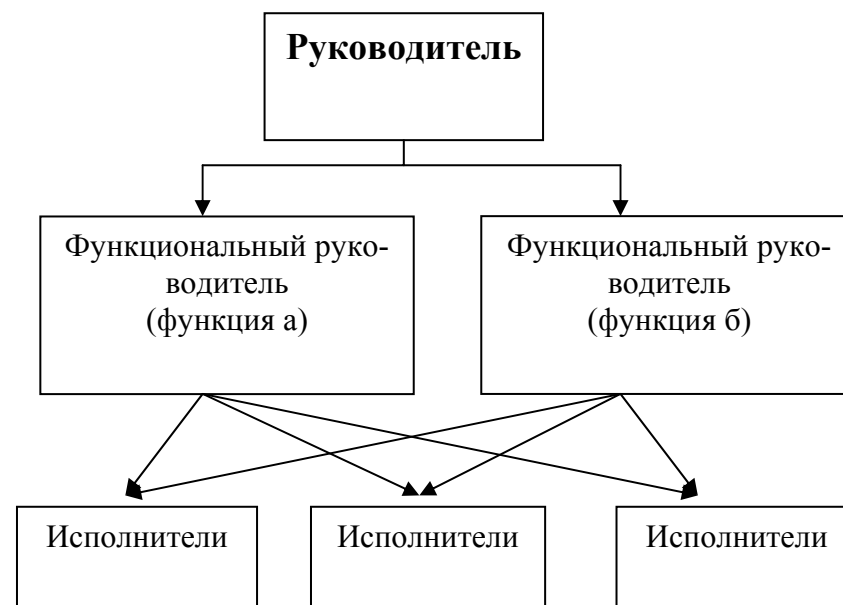
ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

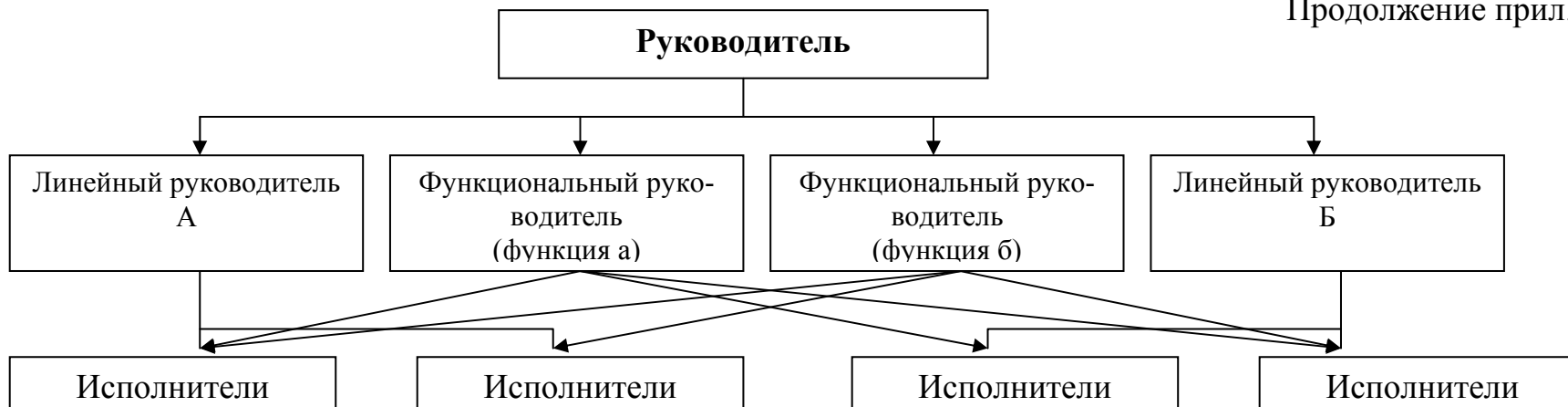
СХЕМЫ ТИПОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ



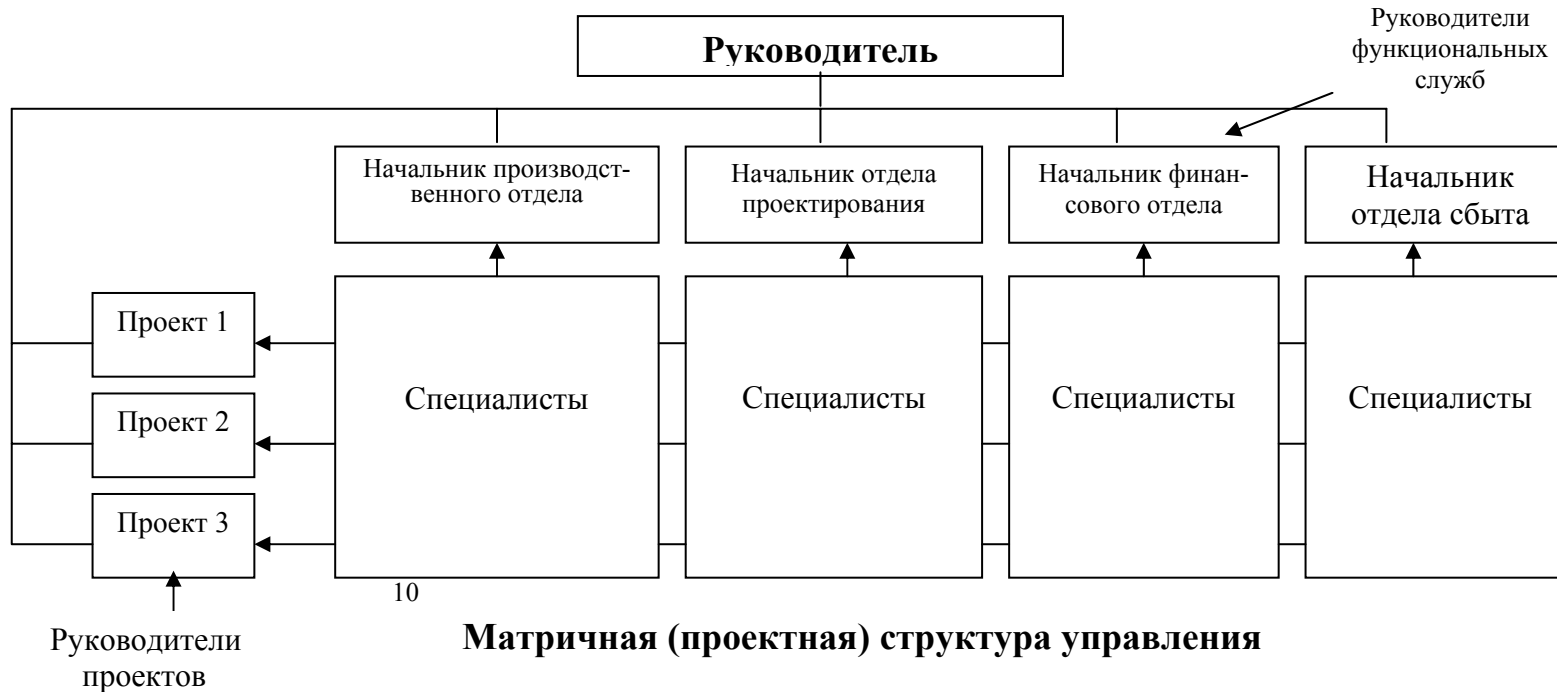
Линейная структура управления



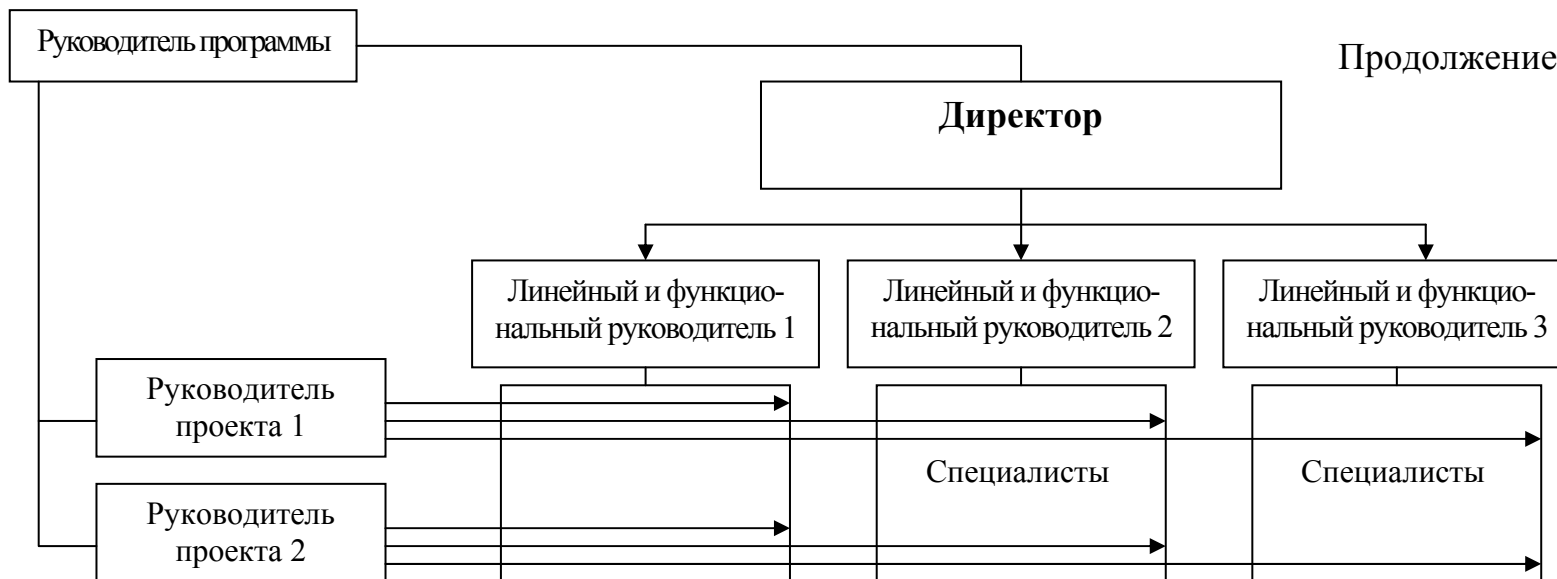
Функциональная структура управления



Линейно-функциональная структура управления



Матричная (проектная) структура управления



Матричная (программно-целевая) структура управления



Дивизиональная структура организации, построенная по продуктовому принципу



Дивизиональная структура организации, построенная по региональному (географическому) принципу

ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТАЦИОННОГО ЕДИНСТВА (ЦОЕ)

Для определения ЦОЕ трудового коллектива используется список из 24 качеств:

1 – постоянство; 2 – выдержка; 3 – свобода действий; 4 – общительность; 5 – исполнительность; 6 – переменчивость; 7 – чувствительность; 8 – знание своих возможностей; 9 – соблюдение семейных традиций; 10 – склонность к воображению; 11 – сомнение; 12 – мастерство; 13 – бережливость; 14 – организованность; 15 – изворотливость; 16 – инициативность; 17 – целеустремленность; 18 – настойчивость; 19 – умение слушать собеседника; 20 – искренность; 21 – самостоятельность; 22 – эрудированность; 23 – стремление к успеху; 24 – деловитость.

Из данного списка выбирается 5 качеств, которые, по мнению студента, необходимы каждому члену коллектива. Приведенный список раздается членам трудового коллектива, которые выбирают 5 наиболее важных качеств. Уровень ЦОЕ определяется по формуле

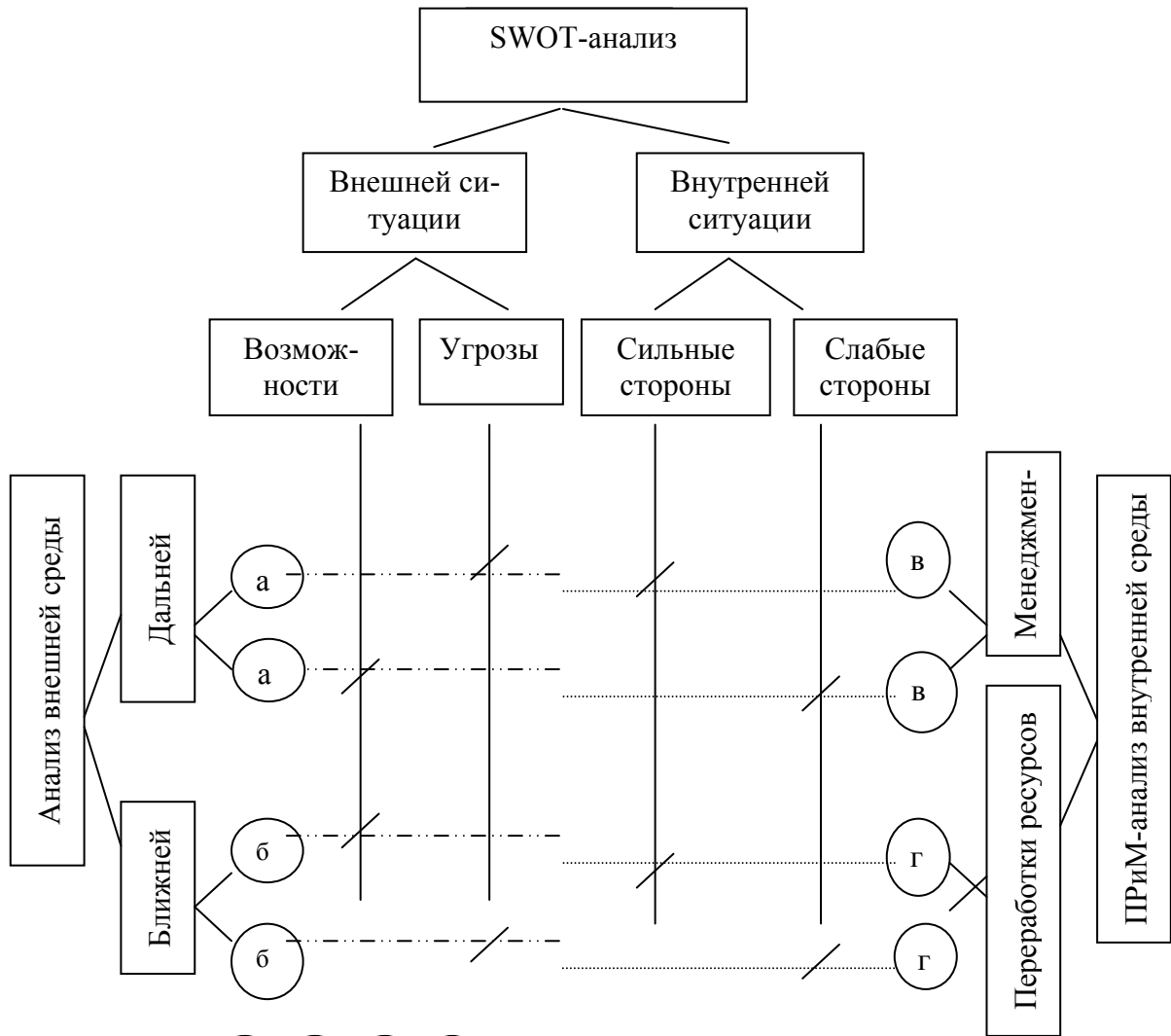
$$\text{ЦОЕ} = n - m/N \cdot 100, \%,$$

где n – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в группе максимальное предпочтение; m – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших наименьшее предпочтение; N – общее количество выборов.

Полученные результаты могут быть интерпретированы следующим образом:

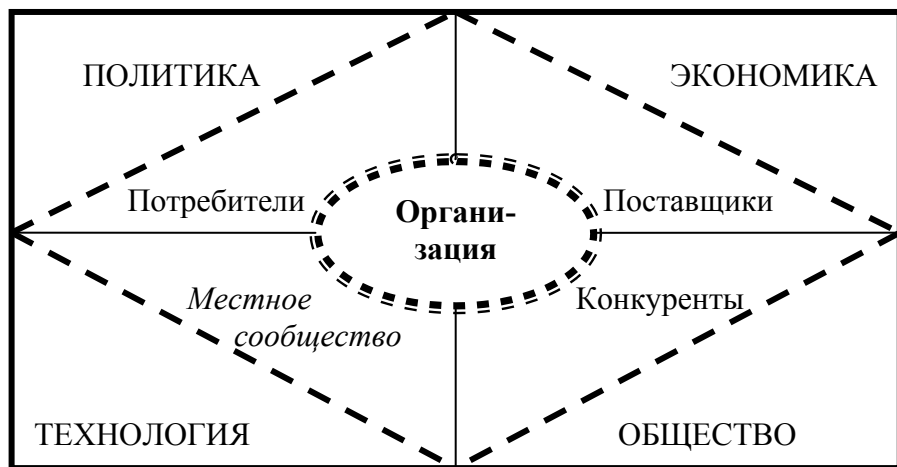
- высокий уровень ЦОЕ (стремление к 100 %) свидетельствует о совпадении мнений по ценностным факторам группы;
- низкий уровень ЦОЕ (стремление к 0 %) служит показателем несогласованности мнений.

ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛИЗА

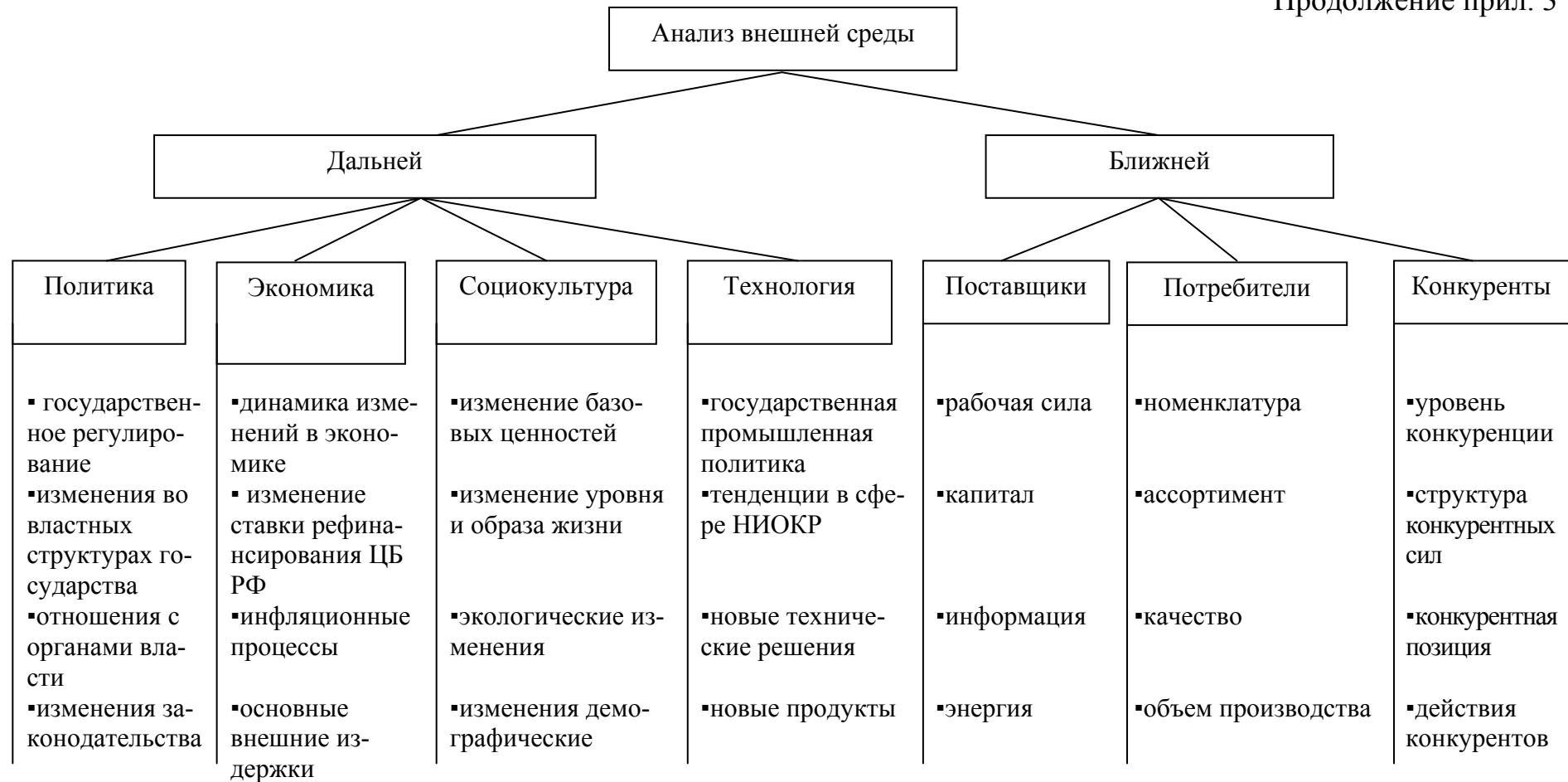


Примечание. **а б в г** - составляющие указанных подсистем анализа

Матрица анализа параметров организации



Структура факторов ¹⁴ **внешней среды организации** ₁₄



Структурная схема анализа внешней среды организации



Структурная схема анализа проблем внутренней среды организации

**ПРИМЕР ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА (НА ОСНОВЕ
МУП ЖРЭП № 7 г. ВЛАДИМИРА)**

Перечень сильных сторон организации

1. Организовано обеспечение работников спецпитанием.
2. Осуществляется выплата материальной помощи работникам.
3. Наличие коллективного договора защищает интересы работников.
4. Стабильный коллектив инженерно-технических работников.
5. Монопольное положение жилищно-коммунальных организаций на рынке услуг.
6. Идет постоянное финансирование из местного бюджета.
7. Хорошая база (мастерские, транспорт, пилорамы) позволяет расширять сферу услуг и торговли.
8. Устав предусматривает широкий спектр деятельности.

Проблемное поле организации

1. Задержка выплаты заработной платы ведет к большой текучести кадров.
2. Низкая заработная плата рабочих не позволяет удерживать квалифицированных работников.
3. Расходы на подготовку специалистов не окупаются ввиду частого увольнения последних.
4. Организационная структура не обеспечивает персональную ответственность мастеров за выполнение работ на объектах.
5. Пассивная работа по заключению с населением договоров социального найма и на техническое обслуживание приводит к несвоевременной оплате услуг.
6. Несвоевременное восстановление благоустройства после ремонта инженерных сетей ведет к выплатам штрафов и «распылению» денежных средств.
7. Специалисты МУП ЖРЭП № 7 уникальны, но трудовая дисциплина нарушается.
8. Отсутствие ясной стратегии развития ЖКХ и системного планирования текущей деятельности снижает эффективность использования имеющихся ресурсов.

9. Отсутствие собственных оборотных средств является причиной финансовой неустойчивости предприятия.
10. Техника и оборудование изношены, что снижает качество работ.
11. Нерациональный ремонт кровель ведет к дополнительным расходам денежных средств.
12. Не анализируются проблемы населения, нет партнерских отношений с клиентом.
13. Отработанная система повышения квалификации работников отсутствует.
14. Нет программ по энергосбережению.
15. Нет программ рационального использования жилого фонда.
16. Не регулируется тепловой режим в домах.
17. Система оплаты труда слесарей и сантехников не учитывает специфики работ.
18. Культура работников коммунального хозяйства традиционно не ориентирована на клиента (эстетику и престиж труда работников).
19. Работы сдаются с недоделками.
20. Неуважительное отношение к клиенту ведет к неплатежам.
21. Занижен престиж профессий работников жилищно-коммунального хозяйства.
22. Недостаток денежных средств ведет к срывам обеспечения работников спецпитанием и спецодеждой.
23. Слабо развиты новые формы обслуживания домов.
24. Нет комплексного планирования ремонтных работ, а есть оперативное «залатывание дыр».
25. Самовольные действия клиентов создают аварийные ситуации.
26. снабжение идет с поставкой ненужных материалов, так как их выдают по зачетным схемам.
27. С работников, не обеспеченных всеми необходимыми материалами и инструментами, трудно требовать качество работ.
28. Система оплаты труда не учитывает комплексную квалификацию рабочих.
29. Предприятие является неликвидным и неплатежеспособным, то есть не может в срок расплатиться по своим обязательствам.
30. Слабая работа по претензионной форме отношений с неплательщиками за ЖКУ ведет к росту дебиторской задолженности.

Угрозы внешней среды

1. Инфляция рубля приводит к росту цен на товары первой необходимости, в результате у населения остается меньше средств на оплату ЖКУ.
2. Неплатежи населения осложняют финансовое положение организации и ведут к ухудшению качества оказываемых жилищно-коммунальных услуг.
3. Хроническое недофинансирование со стороны бюджета является причиной банкротства предприятия, высокого уровня кредиторской и дебиторской задолженности.
4. Рост тарифов на жилищно-коммунальные услуги при параллельном снижении среднедушевого дохода.
5. Ухудшение демографической ситуации ведет к снижению количества клиентов ЖКХ.
6. Недостаточно продуманная политика в области внедрения новых технологий, способствующих энергосбережению.
7. Рост конкуренции на ряд услуг препятствует получению дополнительного дохода.
8. Установка приборов контроля приведет к снижению прибыли ЖКХ за счет отнесения потерь на счет ЖКХ.
9. Движение финансовых потоков через расчетно-кассовые центры снижает эффективность обращения финансовых средств в ЖКХ.
10. Отсутствует механизм получения долгов с неплательщиков по решению суда.
11. Недофинансирование предприятий ЖКХ из бюджета.

Возможности внешней среды

1. Реформа жилищно-коммунального хозяйства с приходом к власти президента В.В. Путина набирает новые обороты.
2. Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность.
3. Рост оплаты за ЖКУ и постепенный переход к 100%-ной оплате жилищно-коммунальных услуг позволят перевести отрасль ЖКХ на самоокупаемость.
4. Адресная помощь со стороны государства малоимущим освободит жилищно-коммунальные предприятия от несвойственных им функций социальной защиты населения.

5. С введением второй части Налогового кодекса изменились возможности регионов в финансировании ЖКХ за счет увеличения процентных отчислений от прибыли.
6. Возможность оказывать платные услуги юридическим и физическим лицам.
7. Установка приборов учета может дать значительную экономию ресурсов.
8. Монопольное положение предприятий жилищно-коммунального хозяйства позволяет им не беспокоиться о будущем.
9. Законодательство направлено на монопольное развитие ЖКХ.

Ранжированные результаты SWOT-анализа

Номера рангов	Характеристика	
	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Монопольное положение ремонтно-эксплуатационных предприятий на рынке услуг	Отсутствие ясной стратегии развития ЖКХ и системного планирования текущей деятельности снижает эффективность использования имеющихся ресурсов
2	Устав предусматривает широкий спектр деятельности	Система оплаты труда не учитывает комплексную квалификацию рабочих
	Возможности	Угрозы
1	Развитие конкуренции является стимулом снижения себестоимости и повышения качества работ	Неплатежи населения осложняют финансовое положение организации, ведут к снижению качества оказываемых услуг
2	Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность	Хроническое недофинансирование бюджетами является причиной банкротства предприятия, высокого уровня дебиторской и кредиторской задолженностей

Матрица решений как результат SWOT-анализа

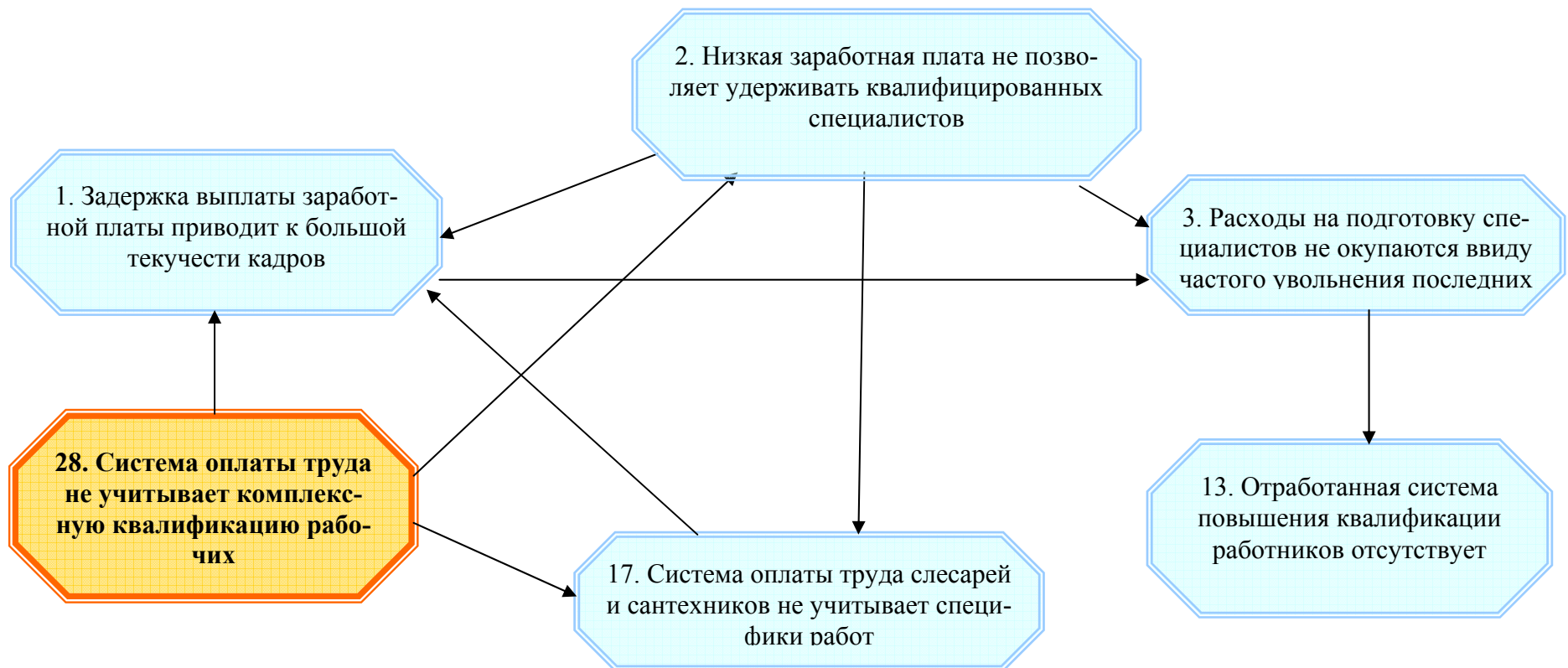
Сильные стороны	Возможности организации	
	1. Развитие конкуренции является стимулом снижения себестоимости и повышения качества работ	2. Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность
1. Монопольное положение ремонтно-эслуатационных предприятий на рынке услуг	1.1. Разработать программу эффективного обслуживания самых выгодных клиентов (объектов)	1.2. Разработать мероприятия по оказанию дополнительных услуг наиболее обеспеченным клиентам
2. Устав предусматривает широкий спектр деятельности	2.1. Подготовить новую редакцию устава, учитывающую работу в условиях конкуренции	2.2. Проанализировать возможности освоения разрешенных уставом дополнительных платных услуг населению
Слабые стороны	1. Развитие конкуренции является стимулом снижения себестоимости и повышения качества работ	2. Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность
1. Отсутствие ясной стратегии развития ЖКХ и системного планирования текущей деятельности снижает эффективность использования имеющихся ресурсов	1.1. Разработать конкурентоспособную стратегию развития в новых условиях и довести ее до всех работников организации	1.2. Исходя из общей стратегии организации, разработать ценовую политику
2. Система оплаты труда не учитывает комплексную квалификацию рабочих	2.1. Разработать систему оплаты труда, учитывающую квалификацию рабочих и направленную на снижение себестоимости	2.2. Усилить материальное стимулирование работников за счет перевода бригад на хозрасчет

Сильные стороны	Угрозы организации	
		1. Неплатежи населения осложняют финансовое положение организации, ведут к ухудшению качества оказываемых услуг.
1. Монопольное положение ремонтно-эслуатационных предприятий на рынке услуг	1.1. Разработать положение об «отключении» неплательщиков	1.2. Определить из числа депутатов городского совета потенциальных «лобби» МУП ЖРЭП № 7
2. Устав предусматривает широкий спектр деятельности	2.1. Провести анкетирование клиентов с целью выяснения причин неплатежей и потребности клиентов в дополнительных услугах	2.2. Разработать проект муниципального закона о дополнительных платных услугах населению
Слабые стороны	1. Неплатежи населения осложняют финансовое положение организации, ведут к ухудшению качества оказываемых услуг	2. Хроническое недофинансирование бюджетом является причиной банкротства предприятия, высокого уровня кредиторской и дебиторской задолженностей
1. Отсутствие ясной стратегии развития ЖКХ и системного планирования текущей деятельности снижает эффективность использования имеющихся ресурсов	1.1. Разработать финансовую политику, вытекающую из общей стратегии предприятия	1.2. Проработать проект избрания в городской совет депутатов от МУП ЖРЭП № 7
2. Система оплаты труда не учитывает комплексную квалификацию рабочих	2.1. В системе оплаты труда предусмотреть показатели премирования рабочих в зависимости от качества выполнения услуг	2.2. Разработать программу диверсификации услуг квалифицированных рабочих

**МОДЕЛЬ СТРУКТУРЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕШЕНИЮ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ МУП ЖРЭП № 7**



ГРАФИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОРНЕВОГО БЛОКА И КОРНЕВЫХ ПРОБЛЕМ МЕТОДОМ ПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ

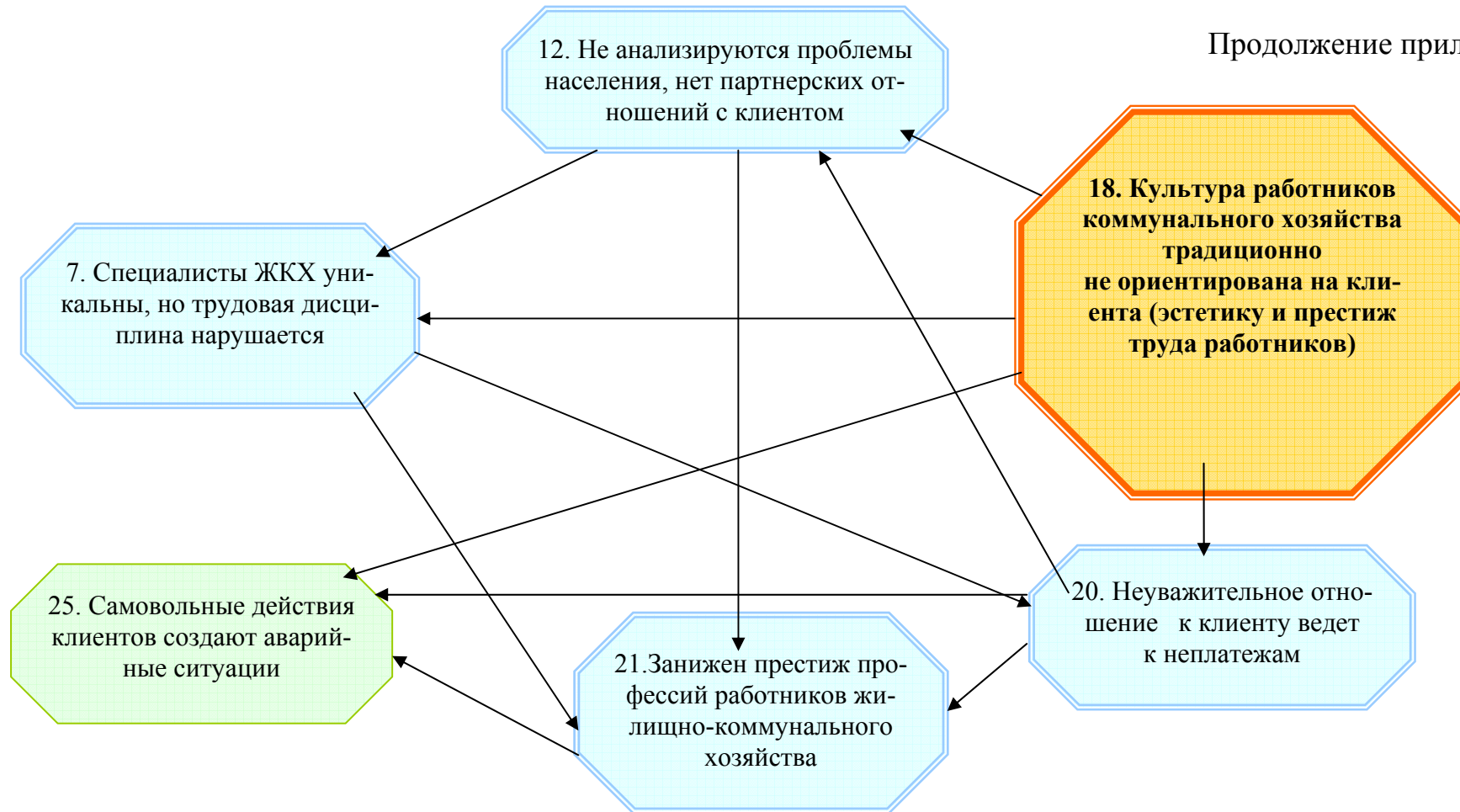


Первый блок «Система оплаты труда не стимулирует специалистов ЖКХ к эффективной работе»

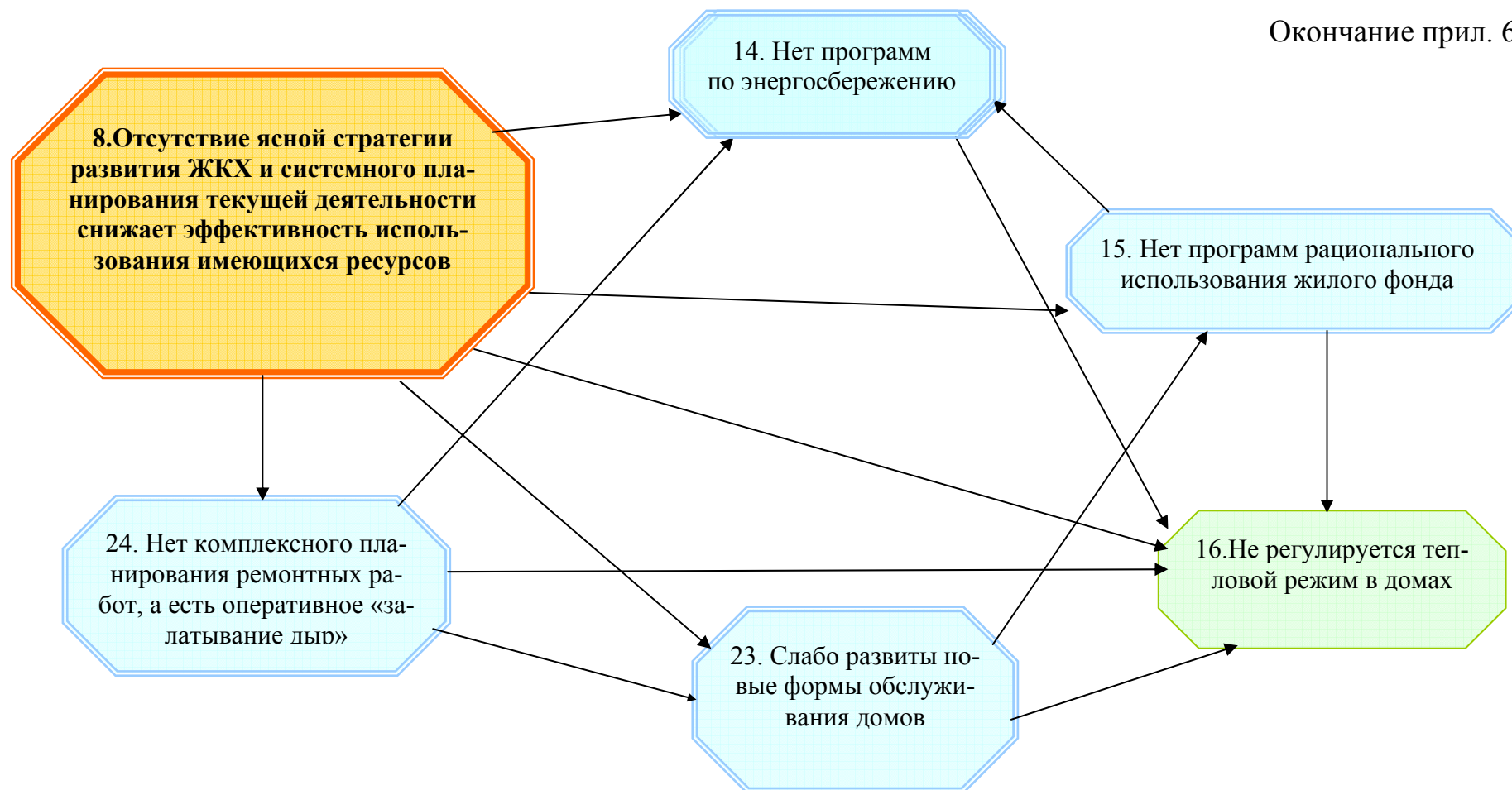


Второй блок «Износ техники и оборудования, недостаток материалов ведут к снижению качества работ»

Продолжение прил. 6



Третий блок «Неуважительное отношение работников к населению приводит к нежеланию клиентов исполнять свои обязанности (т.е. к неплатежам)»



Четвертый блок «Отсутствие ясной стратегии развития ЖКХ и системного планирования текущей деятельности снижает эффективность использования имеющихся ресурсов»

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Виханский, О. С.* Практикум по курсу "Менеджмент" / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; под ред. А. И. Наумова. – М. : Гардарики, 2002. – 288 с. – ISBN 5-82970-033-6.
2. *Казанцев, А. К.* Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Полесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 367 с. – ISBN 5-86225-811-6.
3. *Молочников, Н. Р.* Основы менеджмента. Глоссарий и практикум : учеб. пособие / Н. Р. Молочников. – М. : МОДЭК, 2001. – 96 с. – ISBN 5-89502-207-3.
4. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учеб. пособие / под ред. С. Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 161 с. – ISBN 5-16001-366-0.
5. *Федорова, Н. Н.* Организационная структура управления предприятием : учеб. пособие / Н. Н. Федорова. – М. : Велби, 2003. – 256 с. – ISBN 5-27901-965-8.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ.....	4
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	9
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	28

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к курсовой работе

Составители

ЛАПЫГИН Юрий Николаевич
ЗАХАРОВ Павел Николаевич
ЛАЧИНИНА Татьяна Александровна

Редактор Р. С. Кузина
Корректор В.В. Гурова

Компьютерная верстка С.В. Павлухиной
ЛР № 020275. Подписано в печать 10.03.05.

Формат 60x84/16. Бумага для множит. техники. Гарнитура Таймс.
Печать на ризографе. Усл. печ. л. 1,63. Уч.-изд. л. 1,65. Тираж 100 экз.

Заказ

Редакционно-издательский комплекс
Владимирского государственного университета.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.