

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кулинченко Виктор Васильевич  
Должность: Директор  
Дата подписания: 17.02.2023 12:43:09  
Уникальный программный ключ:  
735d42842dd216f40de62a96e22a5064769e33a8

1

**Кубанский институт социэкономики и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»**

**М.Я.ВЕПРИКОВА**

**ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«МЕНЕДЖМЕНТ». ДЕЛОВАЯ ИГРА**



*Электронное  
учебно-методическое пособие*

**Краснодар  
2021**

УДК 005.7  
ББК 65.291  
В 30

*Рекомендовано к изданию  
Ученым советом КубИСЭП (филиала) ОУП ВО «АТиСО»  
(протокол № 6 от 30.04.2021 года)*

**Рецензент:**

*Беспалая О.П., к.филос.н., доцент, заведующий кафедрой гуманитарных дисциплин, экономики и управления КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО»*

**Веприкова М.Я.**

**Практикум по дисциплине «Менеджмент». Деловая игра:**  
электронное учебно-методическое пособие / М.Я. Веприкова. - Краснодар:  
КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2021. - 21 с.

*Настоящее пособие представляет собой практикум, с помощью которого студенты смогут сориентироваться в материале, применить усвоенные теоретические знания по дисциплине «Менеджмент». В пособии представлен разработанный сценарий деловой игры.*

© М.Я. Веприкова, 2021

© КубИСЭП (филиал) ОУП  
ВО «АТиСО», 2021

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

	<b>Стр.</b>
Введение	4
1 Понятие «деловая игра»	7
2 Деловая игра по дисциплине «Менеджмент» по теме «Моделирование деятельности руководителя на этапе вступления в должность».	11
Заключение	17
Литература	20

## Введение

Деловые игры являются одной из организационных форм образовательного процесса и одновременно одним из методов игрового моделирования.

Деловые игры - разновидность дидактических игр, моделирующих профессиональную деятельность специалистов. За последнее время значительно возрос интерес к применению этого метода в профессиональном образовании, так как он позволяет имитировать условия, аналогичные тем, в которых специалист выполняет свою деятельность.

Деловые игры разные авторы относят к различным группам. А.С.Арутюнов, М.М.Бирштейн и др. относят деловые игры к имитационным активным методам, В.А.Сластенин - к методам стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности. М.И.Махмутов считает, что деловые игры являются разновидностью проблемного метода обучения, в частности проблемно-поискового. Л.Г.Семушина и Н.Г.Ярошенко относят деловые игры к методам практического обучения наряду с анализом производственных ситуаций, решением ситуационных профессиональных задач, имитацией деятельности на тренажерах, выполнением практических заданий в процессе производственной практики [1].

Деловая игра представляет управленческую имитационную деятельность, моделирующую деятельность определенных руководителей и специалистов в соответствии с заранее обусловленными ролями. При ее проведении деятельность участников игры осуществляется на основе анализа практической ситуации, в результате чего принимается определенное решение. Эта деятельность носит творческий характер и предназначена для формирования определенных профессиональных умений и навыков. При проведении игр важным аспектом является управление ими.

Управление игрой - особый вид деятельности, основанный на создании специфического игрового контекста и определенных систем ограничения,

применения необходимых средств, методов и приемов, набора позиций и ролей участников, что в комплексе обеспечивает достижение целей игры.

Деловая игра является активной формой учебных занятий. Проведение игры помогает выработать у обучающихся навыки в принятии правильных решений в сложных административно-управленческих задачах путем всестороннего анализа сущности возникших ситуаций, информации, фактов и других материалов, коллегиального поиска оптимального варианта решения [2].

Цели деловой игры:

1. Повышение эффективности учебно-воспитательного процесса.
2. Проверка знаний, умений обучающихся по предметам учебного плана, закрепление и углубление знаний.
3. Развитие способностей комплексного подхода к оценке любого явления.
4. Выработка деловых качеств.
5. Развитие профессионального мастерства, организаторских способностей.
6. Развитие речи, творческого логического мышления, инициативы.
7. Связь учебно-воспитательного процесса с жизнью.
8. Воспитание коллективизма
9. Привитие интереса к избранной специальности.

Классификация деловых игр.

1. По уровню процессов управления: отраслевые (для будущих руководителей определенных структурных звеньев и специалистов); хозяйственные (для будущих руководителей хозяйств кооперативных организаций); участковые (для будущих заведующих отделами, секциями и работников подобных категорий).

2. По широте охвата функций: комплексные (по вопросам совершенствования деятельности отраслей кооперативных организаций)

функциональные (по конкретным вопросам деятельности структурных подразделений и специалистов); оперативные (ситуационные).

3. По числу периодов: малоходовые (от одного до пяти игровых периодов); среднеходовые (от шести до двенадцати игровых периодов); многоходовые (свыше двенадцати игровых периодов);

4. По напряженности работы участков игры: с малой нагрузкой (от пяти до десяти решений на один период); со средней нагрузкой (от десяти до двадцати решений); с большой нагрузкой (более двадцати решений за один период).

5. По реальности игр: реальные, условные, абстрактные.

6. По режиму времени: с реальным режимом, с нереальным режимом.

7. По характеру игр: учебные, исследовательские, научно познавательные. Местом проведения деловой игры могут быть учебный кабинет (лаборатория), производственное предприятие системы, кооперативная организация или ее отраслевой отдел

## **1 Понятие «деловая игра»**

Деловая игра может рассматриваться и с точки зрения области деятельности и научно-технического знания, и как имитационный эксперимент, и как метод обучения, исследования, решение практических задач.

Рассмотрим и проанализируем несколько определений. Деловая игра – метод, при котором происходит имитация принятия решений руководящих работников или специалистов в разных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости [5, С. 15].

Деловая игра – средство, используя которое появляется возможность моделирования различных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. В деловой игре имитируются различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия.

Игра также является методом эффективного обучения, т. к. снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности [5, С. 16].

Деловая игра является групповым упражнением по выработке последовательных решений в искусственно созданных условиях, имитирующих реальную производственную обстановку [25, С. 35].

Для того, чтобы определить сущность понятия, рассмотрим теоретическую основу деловых игр, их назначения, основные характеристики, структуру.

Необходимо понимать значение деловой игры в гуманизации профессиональной деятельности, осознавать данную методику как реализацию диалогических принципов в профессиональном обучении. Деловая игра стимулирует творческую активность участников как с

помощью специальных методов работы (к таким относится «Мозговой штурм»), так и с помощью модеративной работы психологов-игротехников, обеспечивающих продуктивное общение [9, С. 46].

Также данный метод позволяет решать сложные ситуации при помощи специальных правил обсуждения. Подводя итог вышесказанному, делаем вывод: в литературе нет однозначного определения понятия «деловая игра». Хотя во всех трактовках отмечается особенность деловых игр – наличие имитационной модели или ситуации, которая максимально приближена к жизненной.

Проведению деловой игры предшествует тщательная предварительная подготовка к ней. Начальным этапом этой подготовки является ее обстоятельный разбор в учебной группе, на который выделяется до двух часов учебного времени. Такой разбор из-за недостатка учебных часов может проводиться и во внеурочное время. Обычно это делается за неделю до проведения деловой игры. В начале разбора преподаватель представляет студентам до 15 минут времени на ознакомление со сценарием игры.

Далее преподаватель доводит до студентов цели проведения предстоящей деловой игры, кратко разъясняет им существо фабулы или проблемы (ситуации), подлежащей разрешению, поясняет особенности правового статуса участников игры (их права и обязанности), касается процедурных вопросов, отвечает на вопросы студентов. Очень важно, чтобы по окончании разбора игры у студентов не оставалось неясных вопросов, сомнений. В связи с этим им следует вести активный заинтересованный диалог с преподавателем, ставя перед ним вопросы.

После этого наступает процедура распределения ролей. Следует отметить, что приветствуется самовыдвижение студентов на роли. Однако преподаватель во избежание излишних споров должен убедить студентов в важности и общественной значимости всех ролей, предусмотренных сценарием.



Получив роль, необходимо, выражаясь языком артистов, осознанно войти в нее, то есть понять и осознать, что от тебя требует эта роль, а именно: каких знаний, навыков, умений, полномочий, которыми закон наделил данное должностное лицо. При любых неясностях относительно правового статуса исполняемой роли необходимо задать вопросы преподавателю. В задании по подготовке студентов к деловой игре преподаватель перечисляет законы и другие нормативные правовые акты, например, положения о государственных органах, в которых отражены процедурные вопросы и правовое положение тех или иных органов и должностных лиц. Этот нормативный материал особенно в части избранной студентом роли надлежит изучению особенно тщательно. В заключении преподаватель назначает время проведения консультации за 1-2 дня до проведения деловой игры. Начиная подготовку к деловой игре, студенту следует вдумчиво, не торопясь вновь прочитать ее сценарий, представить себя в роли соответствующего должностного или иного лица, вообразить, как бы действовал в данной ситуации, если бы реально занимал эту должность, какими знаниями, навыками и умениями должен был бы обладать, какие полномочия были бы необходимы для успешного исполнения должностных (служебных) обязанностей.

После осуществления такого умственного процесса Вам станет ясно, что Вы имеете весьма смутное представление об особенностях и характере деятельности должностного лица, которого Вы будете представлять на игре. Это убедит Вас в необходимости основательной подготовки к деловой игре. В первую очередь необходимо тщательно изучить те законы и иные нормативные акты в части, касающейся твоей роли, которые рекомендованы преподавателем. При этом особое внимание следует обратить на задачи, которые законом возложены на орган, который ты представляешь, и на полномочия, которыми наделено интересующее тебя должностное или иное лицо.

Сопоставив эти задачи и полномочия с подлежащей разрешению жизненной ситуацией, предлагаемой в сценарии игры, студенты найдут оптимальное законное разрешение проблемы. Рекомендуется, не надеясь на память составить обстоятельный письменный конспект своего выступления на деловой игре. При этом предлагаемые Вами решение должны быть мотивированным, содержать ссылки на закон. Само выступление должно быть живым, интересным, насыщенным по возможности примерами и фактами. Следует быть готовым ответить на вопросы других участников игры. На консультации, проводимой накануне игры, можно обговорить вопрос о целесообразности предлагаемой структуры выступления на деловой игре.

Игра протекает в строгом соответствии с ее сценарием. При этом всем студентам следует проявлять активность и находчивость, ставить перед участниками игры вопросы, включаться в дискуссии, соблюдая, однако, необходимый такт. Замечено, что живо, интересно проведенная игра оставляет у студентов хорошее впечатление и вызывает интерес к дальнейшему участию в подобных играх.

По окончании игры преподаватель предоставляет слово экспертам для заключения. Первый эксперт в течение 5-6 минут рассматривает подготовленность студентов к деловой игре, активность ее участников, их компетентность, конструктивность внесенных ими предложений. Он кратко анализирует выступления всех участников, отмечая как положительные, так и отрицательные моменты, дает им оценку.

При этом учитывается активность студентов, знание ими законодательства, полномочий соответствующего должностного или иного лица, аргументированность внесенных предложений. Второй эксперт может согласиться с первым или высказать свою точку зрения по поводу проведенной игры, дополнить его.

Преподаватель, не повторяя сказанного экспертами, подводит итог проведенному занятию, кратко анализирует заключение экспертов. При этом он обращает внимание на полноту достижения поставленных перед

студентами целей, на недостатки и положительные стороны, высказывает свое суждение том, что могло бы способствовать активизации деловой игры, повышению ее результативности. Студенты также могут высказать мнение о путях совершенствования этого вида занятий. В заключение преподаватель объявляет оценки всем участникам деловой игры.

## **2 Деловая игра по теме**

### **«Моделирование деятельности руководителя на этапе вступления в должность».**

Цель игры:

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

Исходные теоретические положения. Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

Деловая игра моделирует процесс вхождения в должность руководителя. При этом отрабатываются типовые процедуры знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы на первые дни после вступления в должность, принятие и реализация решений в новых условиях. Методические указания. В качестве исходной информации

используются описания производственной ситуации и задание участникам. Игра включает пять этапов. На первом этапе преподаватель обосновывает актуальность ситуации и разъясняет цель игры, распределяет роли. Группа разбивается на три части. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая – разработать план работы на первый день, третья – разработать решение предполагаемых ситуаций.

Назначают экспертов (3-5 чел.). На втором этапе группа готовится к игре: обдумывает задание, составляет план его реализации, обрабатывает основные направления. На третьем этапе представители команд докладывают групповые решения по предлагаемым ситуациям. В процессе игры помощники выступающих имеют право по ходу обсуждения дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняются выступающие. На четвертом этапе проводится групповая дискуссия. Эксперты дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры, аргументируя свое решение. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. На пятом этапе подводятся итоги игры. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертов, анализирует ход игры, содержание высказываемых предложений, формирует основные практические выводы.

Правила рассмотрения ситуации:

- ситуацией управляет преподаватель, он и устанавливает регламент игры;
- докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления, применять наглядные пособия;
- участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчику таким образом, чтобы возникла активная дискуссия; эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд;
- докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

Задание:

1. Группа разбивается на три части, получает исходные данные и выполняет задание в соответствии с методическими указаниями.

2. Подводятся итоги разбора ситуации.

3. Составляется отчет, в который включаются: результаты деятельности (доклад) и оценка деятельности команд по следующим критериям:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;

- обоснованность и конкретность ответов на вопросы, заданные экспертами и другими слушателями;

- активность группы поддержки (команды претендента);

- корректность поведения претендента и его группы в процессе проводимой беседы;

- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

Исходные данные. Место действия – отдел маркетинга. В последнее время этот отдел едва справляется со своей работой. Системой стала работа в выходные дни. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 20 – 25%. Около 40% коллектива составляют молодые работники. Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три руководителя группы по реализации продукции. Два дня назад приказом начальника отдела был освобожден от должности руководитель группы, но оставлен в том же отделе.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры необходимо выполнить три задания.

Задание 1. Вы утверждены в должности руководителя группы в момент, когда там сложилась критическая ситуация.

Коллектив с Вами незнаком. После работы должно пройти собрание отдела. Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана.

1. Что Вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (Ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили Вас прийти именно в эту организацию и занять должность руководителя группы?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи Вы хотели бы решать?

4. Что Вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как Вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста? Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать Ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, Ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Задание 2. Вы утверждены приказом начальника отдела маркетинга руководителем группы. С коллективом Вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации в отделе. Завтра Вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи Вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если Вы не можете сразу заявить о себе, как о хозяине положения, способном организаторе, окажитесь в плену у «текучки» и обстоятельств, Вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех. Подумайте, что и в какой последовательности Вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от Вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний,

одобрения, похвалы и т.п. Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним руководителем. Все Ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать Ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды. Разработайте план первого рабочего дня.

Задание 3. Вы назначены руководителем группы по реализации продукции отдела маркетинга. С завтрашнего дня Вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягощается сложным, почти критическим состоянием дел в отделе. Но это не избавляет Вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного Вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят Ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы Вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1) один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом;

2) вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.

3) к вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя;

4) вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера;

5) вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела;

6) вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов Вашей группы и отметить вступление в должность;

7) вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить двух человек для дежурства в общежитии предприятия. Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае.

При обосновании своих действий необходимо ответить на вопросы:

- 1) Какие мысли возникли в первый момент?
- 2) Как бы Вы хотели поступить?
- 3) Как поступаете в действительности?



Активное усвоение знаний обучающимися – одно из требований прогрессивного общества. Студенты должны самостоятельно охватывать часть знаний, проявлять активность в учебном процессе. Учитывая все новшества и веяния современной действительности, учебному процессу также необходимо разработать новые активные методы обучения. Методика проведения деловых игр в традиционном обучении становится одной из наиболее эффективных форм подготовки специалистов. Из века в век игра применялась как один из возможных способов оценки возможности использовать полученные знания на практике. С помощью игры в учебном процессе есть возможность смоделировать ситуации, с которыми будущие специалисты могут столкнуться в своей профессиональной деятельности. Проводя игровое обучение во время занятия, мы получаем возможность проверить свои знания, умения и навыки, найти подходящее решение в процессе организованной коллективной работы, получить практический опыт. Применяя традиционные деловые игры в обучении, мы имеем возможность расширить свои профессиональные горизонты, применить все полученные теоретические знания на практике. Ведь на таких занятиях отрабатывается уже пройденный материал, происходит его практическое закрепление. В любой деловой игре существует вымышленная проблема, для решения которой нужно приложить реальные усилия.

При помощи этого моделируется социокультурный контекст, проигрываются различные варианты поведения, вносятся необходимые поправки и снова проигрываются. Если в жизни что-то исправить невозможно или очень трудно, то в деловой игре можно проигрывать ситуацию до тех пор, пока не будет подобрана нужная стратегия и тактика для решения этого конфликта. В этом процессе активизируются резервные возможности личности. Легче становится процесс усвоения новых знаний, умений и навыков. Деловые игры – это своего рода упражнения, которые

помогают активизировать, закрепить, проконтролировать, скорректировать знания, умения и навыки, создают педагогическую и учебную наглядность в изучении какого – либо материала.

Для активной деятельности участвующих создаются благоприятные условия во время проведения занятия. При использовании такой методики возрастает потребность в творческом процессе, необходимости поиска подходящих путей для решения поставленных задач, способов актуализации уже полученных знаний, умений и навыков.

Что касается студентов, которые выступали в качестве истца, обвиняемого и свидетелей, то они также учатся отстаивать свою позицию, отрабатывать коммуникативные и речевые навыки, получают опыт работы в команде. После проведения деловой игры студенты стали более активны на занятиях, они раскрылись и в какой-то степени раскрепостились. Чаще стали возникать дискуссии между ними на занятиях по спорным вопросам. Ребята чаще стали пытаться отыскать общее решение и собрать один общий вывод из множества предложенных ими.

В группе, где проводилось игровое занятие, повысился уровень мотивации к учебному процессу. Студенты стали качественнее готовиться к занятиям, просматривать дополнительный материал по теме, чтобы более полно изучить материал и проявить себя во время занятия. Стоит отметить, что желание проявить себя у студентов также повысилось. Профессиональное образование ставит перед собой главную задачу: создать благоприятные условия для перевода обучающегося из объекта в субъект управления собой и другими людьми в учебном процессе.

Основной характеристикой студентов как субъектов деятельности можно обозначить их активность, инициативность, самостоятельность в творческом отношении к внешней действительности, окружающим людям и себе в частности. Подводя итог, делаем вывод: активные образовательные технологии – это эффективный инструмент для профессионального обучения студентов.

Деловая игра – активный инструмент в образовательном процессе, позволяющая успешно преодолевать психологические и коммуникативные барьеры в ситуациях делового общения, оценить свои возможности, умения и навыки, получить мощную мотивацию для повышения своих профессиональных качеств.

## Литература

- 1 Ашкеров Ю.В. О формировании знаний в триаде «Наука-образование-производство». - Москва, 2011 - 80 с.
- 2 Блинов А.О, Василевская О.В. Искусство управления персоналом. - М.: КНОРУС, 2011.
- 3 Блинов А.О., Захаров И.В., Захаров В.Я. Исследование систем управления: опросы для менеджеров. М.: Элита, 2018.
- 4 Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учебное пособие/Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин, Н.А. Кислякова. Под ред. Д.Д.Вачугова - М.: Высшая школа, 2014. - 192 с.
- 11 Гершунский Б.С. Философия образования. - М., 2015. - 428 с.
- 12 Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента) Учебное пособие/ под ред. В.В. Глухова - СПб.: Специальная литература, 2019. - 223 с.
- 13 Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие. - М.: Дело, 2018. - 224 с.
- 14 Ли Д. Практика группового тренинга. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. - 224 с.

**М.Я. Веприкова**

**Практикум по дисциплине  
«Менеджмент». Деловая игра**

*электронное  
учебно-методическое  
пособие*

**Усл. п.л. 1,3 п.л.**

*Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования «Академия труда и социальных  
отношений»  
360062, г. Краснодар, ул. Атарбекова, 42*