


ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КЕМЕРОВСКИЙ ГОРНОТЕХНИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
АУДИТОРНОЙ И ВНЕАУДИТОРНОЙ РАБОТЫ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ 2-3 КУРСА ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ 080114  
«ЭКОНОМИКА И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ (ПО ОТРАСЛЯМ)»**

Кемерово  
2013 год



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Пояснительная записка.....	7
2. Таблица оценочных баллов по кредитной системе.....	9
3. Входящее тестирование.....	11
4. Варианты контрольного Задания 1. Развёрнутый словарь терминов и понятий.....	15
5. Варианты контрольного Задания 2. Теоретическое конструирование и моделирование.....	16
6. Варианты контрольного Задания 3. Ситуации.....	17
7. Тема 1. Общие понятия о менеджменте.....	19
8. Тема 2. Теории и научные подходы к управлению.....	26
9. Тема 3. Организация – объект управления.....	35
10. Тема 4. Стратегическое планирование в управлении.....	41
11. Тема 5. Типы организационных структур.....	49
12. Тема 6. Делегирование.....	58
13. Тема 7. Мотивация.....	63
14. Тема 8. Контроль.....	69
15. Тема 9. Коммуникации.....	73
16. Тема 10. Управленческие решения.....	80
17. Тема 11. Руководство в организации.....	90
18. Тема 12. Управление конфликтами и стрессами.....	100
19. Контрольные тесты.....	109
20. Список литературы.....	137

## ВВЕДЕНИЕ

XXI век – это эпоха знаний, научно-технического прогресса и инноваций. Современные, динамично развивающиеся процессы взлётов и падений во всех сферах жизни подтверждают актуальность знаний вообще и знаний регулирования и управления процессами в частности.

Менеджмент в России находится на стадии становления и развития. В связи с этим будущим специалистам необходимо изучать теорию и практику менеджмента организации.

Федеральный государственный образовательный стандарт ориентирован на формирование у обучающихся общих и профессиональных компетенций.

Основные требования компетенций к обучающимся по специальности 080114 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям): бухгалтер должен обладать общими компетенциями, включающими в себя способность:

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

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

ОК 3. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.

ОК 4. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности.

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

ОК 7. Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий.

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

ОК 9. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

ОК 10. Исполнять воинскую обязанность, в том числе с применением полученных профессиональных знаний (для юношей).

Бухгалтер должен обладать профессиональными компетенциями,

соответствующими основным видам профессиональной деятельности:

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

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

ПК 2.3. Отражать в бухгалтерских проводках зачёт и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации.

ПК 2.4. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации.

В соответствии с ФГОС и Рабочей программой на изучение дисциплины предусмотрено максимально 141 час, в том числе: количество самостоятельных часов – 47, аудиторных – 24, практических – 70.

К фондам оценочных – контрольно-измерительных средств знаний и умений относятся: развёрнутый (предварительный) словарь, логические схемы и модели, оригинальное решение ситуации; устный опрос по словарю, логической схеме и модели, решению ситуации; тест-эталон (при письменном тестировании).

Пособие предназначено для обучающихся по специальности 080114 "Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям)", а также может быть использовано для обучающихся на специальностях 230113 Компьютерные системы и комплексы, 230401 "Информационные системы (по отраслям)", изучающих дисциплину «Менеджмент».

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Целями настоящего учебно-методического пособия по дисциплине "Менеджмент" являются:

- > формирование основ знаний в области менеджмента;
- > развитие умений применения знаний в практических ситуациях;
- > создание позитивного организационного поведения, способствующего адаптации индивида к коллективной трудовой деятельности.

Уровень образования в техникуме предполагает выпуск специалистов оперативного звена управления, непосредственных организаторов трудовой деятельности людей.

В результате изучения обязательной части цикла обучающийся по дисциплине "Менеджмент" должен:

### **уметь:**

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

### **знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию, контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

Структура содержания пособия следующая:

1. **ВХОДЯЩЕЕ ТЕСТИРОВАНИЕ** – имеет цели выявить первичные представления студента в области управления, а также его склонности к организационному поведению и взаимодействию.
2. **ТЕОРИЯ** – включает двенадцать основных программных тем в форме краткого изложения. Темы содержат 25 схематических рисунков со сквозной нумерацией. Данный теоретический минимум позволяет студенту выполнить большую часть практических заданий.
3. **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ** состоит из четырёх видов заданий и тестов.

**ЗАДАНИЕ 1.** "Развёрнутый словарь" для самостоятельной *внеаудиторной* работы. На задание вынесено 72 слова. Цели – более полное представление об управленческой терминологии и накопление словарного запаса. Выполняется в виде таблицы:

Термины, категории	Синонимы, слова-заменители	Определение		Проблемы		Примеры
		книжное	своими словами	возможные	их решение	
1	2	3	4	5	6	7
Контроль	проверка, мониторинг	средство достижения цели	функция руководителя	чрезмерный контроль	оптимальный контроль	входящий контроль

**ЗАДАНИЕ 2.** "Логические схемы и модели". Для самостоятельной *внеаудиторной* работы. Относятся к приёмам кодирования и усвоения знаний. Для моделирования предложено 75 схем. На основании теории (в данном пособии или учебнике) нужно построить краткую конструкцию материала в виде схемы или модели, путём выделения главных и взаимосвязанных понятий, в соответствии с названием и структурой схемы.

**ЗАДАНИЕ 3.** "Ситуации". Для практической *аудиторной* работы. 70 менеджмент-ситуаций и задач решаются путём логического размышления, знания теории и математических вычислений. Выполняются в краткой произвольной форме или в таблице, если это менеджмент - задача.

**КОНТРОЛЬНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ.** Для самостоятельной *аудиторной* работы. К каждой из 12 тем составлены соответствующие тесты с четырёхвариантной структурой вопросов.

С целью систематизации самостоятельной практической работы и контроля её выполнения необходимо вести отдельные рабочие тетради, состоящие из четырёх разделов в соответствии с указанными видами заданий.

Пособие содержит также три таблицы по видам Заданий на 30 вариантов контрольных работ для студентов заочной формы обучения.

ТАБЛИЦА ОЦЕНОЧНЫХ БАЛЛОВ ПО КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЕ

ЗАДАНИЕ 1 "Развёрнутый словарь" для внеаудиторной работы	1 балл за каждые 4 термина из 72	Итого баллов
		18
ЗАДАНИЯ 2 «Логические схемы и модели» для внеаудиторной работы	№№: тема(т) 1– 2.2; (т) 2– 2.4, 2.5*; (т) 4– 2.4*; (т) 5–2.6*, 2.7*, 2.8*, 2.9*, 2.10, 2.11*; (т) 6 –2.8*; (т) 7–2.1, 2.3, 2.4*; (т) 8–2.3*, 2.5*; (т) 9–2.2, 2.3; (т) 10–2.4*, 2.5*, 2.6, 2.7; (т) 11–2.2(т) <b>1 балл за 1 схему</b>	10
	№№: (т) 1 – 2.1, 2.3*; (т) 2– 2.1, 2.2; (т) 3–2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5; (т) 4–2.1, 2.3; (т) 5–2.1, 2.2, 2.3*, 2.4, 2.5*, 2.12; (т) 6–2.2, 2.3, 2.4, 2.5; (т) 7–2.2*; (т) 8–2.2; (т) 9–2.1, 2.5; (т) 10–2.1, 2.2*, 2.3, 2.8; (т) 11–2.1, 2.4; (т) 12–2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.6 <b>1 балл за 3 схемы</b>	10
	остальные №№ – <b>1балл за 5 схем</b>	5
	ИТОГО	25
ЗАДАНИЕ 3 «Ситуации» для аудиторной работы	№№: (т) 1–3.1; (т) 2–3.3; (т) 4–3.1*, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5; (т) 10–3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.6, 3.2.7, 3.2.8, 3.2.9, 3.2.10, 3.3, 3.4*, 3.5*; (т) 11–3.5, 3.7; (т) 12–3.5 <b>1 балл за 1 решение</b>	20
	№№: (т) 2–3.5, 3.2, 3.4; (т) 3–3.2, 3.5; (т) 5–3.5; (т) 7–3.3, 3.5; (т) 8–3.3, 3.4, 3.5; (т) 9–3.2, 3.6, 3.7; (т) 10–3.1; (т) 11–3.1, 3.6, 3.7; (т) 12–3.4, 3.6 <b>1 балл за 2 решения</b>	10
	остальные №№ – <b>1 балл за 5 решений</b>	8
	ИТОГО	38
Контрольное тестирование для аудиторной работы	12 тематических тестов <b>1 балл – 1 тест</b>	12
Всего баллов		93

ПРИМЕЧАНИЕ: Задания с символом «\*» выполняются по желанию обучающихся для получения дополнительных бонусных баллов.

## ВХОДЯЩЕЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

1. Знаком ли вам термин "Менеджмент"?

- а) да;*
- б) нет;*
- в) представляю слабо*
- г) другое....*

2. Менеджмент это:

- а) предпринимательство;*
- б) ведение бизнеса;*
- в) управление;*
- г) ....*

3. Менеджер это:

- а) руководитель;*
- б) предприниматель;*
- в) бизнесмен;*
- г) ... .*

4. Знакомство с менеджментом будущему работнику, который, возможно, никогда не будет менеджером это:

- а) лишняя трата времени;*
- б) необходимая часть современных знаний;*
- в) может пригодиться в адаптации на работе;*
- г) ... .*

5. Могут ли простые рабочие давать советы и предложения руководителям:

- а) нет – это не их дело;*
- б) могут, но это все равно бесполезно;*
- в) и могут, и должны это делать;*
- г) ... .*

6. Работая на предприятии, следует ли знать показатели этого предприятия в цифрах (физических и денежных):

- а) знать нужно;*
- б) знать не обязательно;*
- в) можно знать некоторые;*
- г) ... .*

7. Что для вас будет более важным на работе:

- а) отношения с близкими коллегами;*
- б) отношения с начальством;*
- в) отношения со всем коллективом;*
- г) ... .*



8. Работая на предприятии для вас будет главным:

- а) процесс производства, его показатели и качество продукции;*
- б) отношения с коллегами и коллективом;*
- в) одинаковое значение и производства и отношений с людьми;*
- г) ... .*

9. Наиболее приемлемые методы влияния на вас, чтобы вы работали хорошо это:

- а) приказы и указания;*
- б) убеждения руководителей;*
- в) примеры хорошо работающих руководителей и сотрудников;*
- г) ... .*

10. Для вас на работе большее значение будет иметь:

- а) высокая зарплата;*
- б) высокая квалификация;*
- в) признание и уважение коллектива;*
- г) ... .*

11. Как вы относитесь к систематическому и строгому контролю руководителей за результатами работы:

- а) это раздражает;*
- б) безразлично;*
- в) как к их служебной обязанности;*
- г) ... .*

12. Перед вами выбор – выполнить или нет очень ответственное задание, вы:

- а) согласитесь;*
- б) откажетесь;*
- в) попросите время и дополнительных условий;*
- г) ... .*

13. Ответственность за задание полностью несет руководитель, а вам известно, что оно ошибочно, вы:

- а) выполните задание;*
- б) откажетесь;*
- в) попытаетесь возразить;*
- г) ... .*

14. За работу ожидается хорошая премия, но вы допустили ошибки и недоделки – вы сообщите о них руководству:

- а) нет, чтобы не лишиться премии;*
- б) да, несмотря на потерю премии;*
- в) постараюсь как можно скорее исправить ошибки;*
- г) ... .*

15. На производстве возникла важная проблема, известная вам, вы обратитесь:

- а) к кому-нибудь из главных руководителей;*
- б) ни к кому не пойдёте;*
- в) к своему прямому начальнику;*
- г) ... .*

16. Какого руководителя вы бы хотели на своей будущей работе:

- а) строгого, принципиального, требовательного;*
- б) доброго, лояльного;*
- в) все - равно какого;*
- г) ... .*

17. Какой руководитель для вас наименее желательный:

- а) жёсткий, строгий, требовательный;*
- б) слабый, беспомощный, нерешительный;*
- в) неорганизованный, вспыльчивый, агрессивный;*
- г) ... .*

18. Под организацией работы понимается:

- а) порядок и дисциплина;*
- б) распределение заданий исполнителям;*
- в) последовательность во времени и пространстве;*
- г) ... .*

19. Свою учебную самостоятельную аудиторную и внеаудиторную работу вы планируете письменно или в органайзере по темам, важности, срокам:

- а) часто;*
- б) иногда;*
- в) никогда;*
- г) ... .*

20. В неожиданных стрессовых ситуациях вы чаще всего:

- а) теряетесь и пугаетесь,*
- б) мобилизуетесь, в поисках правильного выхода;*
- в) надеетесь на помощь и защиту у других;*
- г) ... .*

21. В случае сложной непонятной темы или работы вы:

- а) стараетесь разобраться самостоятельно;*
- б) просите консультацию;*
- в) никак не напрягаетесь и уклоняетесь от выполнения;*
- г) ... .*

22. Люди, которые благополучны и удачливы:

- а) вызывают у вас раздражение и зависть;*
- б) вы за них искренне рады;*
- в) никаких эмоций они не вызывают;*
- г) ... .*

23. У вас два хороших близких друга, но один везучий, другой неудачник, с кем из них вы предпочтете общаться больше:

- а) с неудачником, чтобы поддерживать его;*
- б) конечно с везучим;*
- в) избавлюсь от неудачника вообще;*
- г) ... .*

24. В ситуации конфликта вы скорее всего:

- а) настаиваете на своём;*
- б) уступаете в споре;*
- в) стараетесь договориться;*
- г) ... .*

25. На предприятии возникают различные добровольные группы: профсоюзы, бригады бездефектной работы; забастовочные комитеты и т.д.; к какой из них вы скорее всего присоединитесь:

- а) к группам качественного труда;*
- б) вступите в профессиональный союз;*
- в) примкнёте к забастовщикам, если такое случиться;*
- г) ... .*

## ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

### Задание 1 РАЗВЁРНУТЫЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ

№ вар	Первая цифра – номер темы, вторая цифра – номер термина в этой теме									
1	1-1	2-4	3-1	4-7	6-4	7-1	9-7	10-1	11-8	12-2
2	1-5	2-3	3-4	4-2	6-2	7-2	8-3	9-4	10-5	12-4
3	1-2	2-5	3-3	4-6	6-1	7-4	9-2	10-3	11-4	12-3
4	1-3	2-1	3-5	4-5	6-3	7-5	9-4	10-2	11-3	12-1
5	1-4	2-6	3-2	4-4	7-1	8-1	9-5	10-6	11-5	12-2
6	2-5	3-7	4-6	5-1	7-2	8-2	9-6	10-5	11-4	12-4
7	2-3	3-2	4-7	5-3	7-3	8-3	9-7	10-7	11-6	12-1
8	2-4	3-4	5-6	6-1	7-4	8-4	9-3	10-8	11-1	12-2
9	2-6	3-6	4-4	5-2	6-5	7-5	8-4	9-4	11-2	12-3
10	2-7	3-5	4-4	5-5	7-3	8-3	9-1	10-3	11-5	12-4
11	2-4	3-1	4-7	5-3	6-4	7-4	8-2	9-3	11-6	12-3
12	1-3	2-3	3-5	4-7	5-2	6-1	7-5	8-1	10-3	11-1
13	1-2	2-2	3-3	4-6	5-1	7-2	8-3	9-4	10-8	11-2
14	1-5	2-1	3-2	4-4	6-2	7-3	9-7	10-5	11-3	12-2
15	2-1	4-2	5-1	6-1	7-5	8-2	9-1	10-3	11-4	12-3
16	1-3	2-3	3-2	4-7	5-1	6-2	7-2	9-2	10-6	12-4
17	2-7	3-4	4-3	5-6	7-2	8-1	9-3	10-1	11-2	12-3
18	3-1	4-1	5-4	6-2	7-3	8-4	9-5	10-6	11-4	12-2
19	1-4	3-5	4-1	5-3	6-1	7-1	8-4	9-5	10-1	12-4
20	2-4	3-2	5-2	6-4	7-5	8-3	9-6	10-4	11-5	12-3
21	1-5	2-3	3-3	4-4	5-6	6-2	7-7	10-9	11-4	12-2
22	2-3	3-4	4-4	5-4	6-2	7-4	8-4	9-8	10-3	12-1
23	1-5	3-6	5-5	6-1	7-1	8-3	9-3	10-6	11-7	12-2
24	2-7	3-7	4-6	5-1	6-2	7-2	8-2	9-2	10-7	12-3
25	1-4	2-1	3-1	5-2	6-3	7-1	8-1	9-2	10-8	11-4
26	1-2	2-3	3-2	4-3	5-5	6-2	7-2	9-7	10-3	12-3
27	2-1	4-5	5-3	6-4	7-3	8-4	9-1	10-5	11-2	12-1
28	2-2	3-2	5-4	6-3	7-5	8-3	9-4	10-4	11-5	12-2
29	1-3	2-4	3-5	4-7	5-6	6-2	8-3	9-6	10-7	11-2
30	2-4	4-7	5-6	6-4	7-4	8-1	9-5	10-1	11-1	12-3

ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

Задание 2 ЛОГИЧЕСКИЕ СХЕМЫ И МОДЕЛИ

№ вар.	Первая цифра – номер темы, вторая цифра – номер логической схемы или таблицы					
1	1-2.3	4-2.4	6-2.1	8-2.4	10-2.1	12-2.5
2	3-2.4	5-2.1	9-2.2	10-2.7	11-2.4	12-2.2
3	2-2.1	3-2.3	6-2.3	7-2.1	9-2.4	12-2.3
4	5-2.2	6-2.4	8-2.3	9-2.1	10-2.4	11-2.1
5	1-2.2	3-2.1	6-2.5	8-2.1	11-2.3	12-2.4
6	3-2.5	4-2.1	7-2.2	9-2.1	10-2.8	11-2.1
7	5-2.3	6-2.1	8-2.4	10-2.3	11-2.4	12-2.6
8	2-2.2	3-2.4	7-2.3	8-2.5	9-2.3	12-2.5
9	3-2.1	5-2.4	6-2.2	8-2.3	10-2.2	11-2.3
10	3-2.2	4-2.4	6-2.3	7-2.4	9-2.5	12-2.3
11	2-2.5	5-2.5	7-2.3	8-2.4	10-2.7	11-2.4
12	3-2.3	4-2.3	8-2.3	9-2.5	10-2.6	12-2.1
13	2-2.3	5-2.6	6-2.1	7-2.1	9-2.2	11-2.3
14	4-2.4	6-2.7	7-2.3	8-2.2	10-2.5	12-2.6
15	1-2.3	3-2.5	6-2.4	7-2.4	9-2.5	11-2.1
16	2-2.4	5-2.3	8-2.1	9-2.4	10-2.3	12-2.5
17	3-2.3	5-2.5	7-2.4	9-2.1	10-2.8	11-2.2
18	4-2.1	6-2.6	7-2.3	8-2.1	9-2.4	12-2.4
19	2-2.5	3-2.4	5-2.6	6-2.3	7-2.2	11-2.3
20	4-2.3	6-2.5	7-2.2	8-2.4	10-2.7	11-2.1
21	2-2.1	5-2.8	7-2.1	9-2.5	11-2.4	12-2.3
22	3-2.4	5-2.12	8-2.3	10-2.3	11-2.1	12-2.2
23	1-2.3	3-2.3	5-2.9	6-2.4	9-2.4	11-2.2
24	2-2.4	6-2.7	7-2.4	8-2.2	10-2.3	12-2.1
25	3-2.2	5-2.10	8-2.1	9-2.3	11-2.3	12-2.4
26	4-2.4	5-2.9	7-2.3	10-2.1	11-2.4	12-2.2
27	3-2.5	5-2.7	7-2.2	9-2.2	10-2.8	12-2.1
28	3-2.4	5-2.11	7-2.1	8-2.5	9-2.1	11-2.2
29	2-2.5	3-2.1	6-2.6	8-2.4	9-2.3	11-2.1
30	1-2.1	4-2.1	6-2.8	7-2.4	10-2.6	12-2.3

ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ  
Задание 3 СИТУАЦИИ

№ вар.	Первая цифра – номер темы, вторая цифра – номер ситуации						
	1	1-3.1	3-3.6	5-3.2	7-3.3	9-3.7	10-3.1
2	2-3.2	4-3.3	7-3.4	8-3.2	9-3.6	10-3.2	11-3.1
3	3-3.6	4-3.2	6-3.1	9-3.5	10-3.2	11-3.5	12-3.1
4	3-3.1	5-3.6	7-3.5	8-3.4	10-3.2	11-3.4	12-3.4
5	3-3.5	5-3.5	8-3.3	9-3.7	10-3.2	11-3.1	12-3.3
6	1-3.1	2-3.2	4-3.2	6-3.1	7-3.4	10-3.2	11-3.6
7	2-3.3	5-3.4	7-3.5	8-3.2	9-3.6	10-3.2	12-3.3
8	2-3.4	5-3.1	7-3.1	9-3.5	10-3.2	11-3.2	12-3.5
9	2-3.1	3-3.5	4-3.1	6-3.2	8-3.2	10-3.2	11-3.7
10	1-3.1	4-3.2	6-3.1	7-3.5	9-3.4	10-3.3	11-3.2
11	2-3.5	5-3.4	7-3.3	8-3.1	10-3.2	11-3.4	12-3.4
12	3-3.4	5-3.3	7-3.4	9-3.2	10-3.2	11-3.3	12-3.3
13	2-3.4	3-3.2	6-3.2	7-3.3	8-3.5	10-3.2	11-3.2
14	3-3.3	4-3.2	7-3.2	8-3.4	9-3.1	10-3.2	12-3.6
15	4-3.2	6-3.3	7-3.1	9-3.2	10-3.2	11-3.1	12-3.4
16	2-3.3	5-3.1	8-3.5	9-3.7	10-3.2	11-3.3	12-3.3
17	3-3.2	4-3.3	5-3.6	7-3.5	8-3.4	11-3.4	12-3.2
18	3-3.3	5-3.4	7-3.4	9-3.1	10-3.2	11-3.7	12-3.1
19	2-3.4	5-3.2	8-3.3	9-3.2	10-3.2	11-3.6	12-3.5
20	3-3.1	4-3.2	6-3.3	7-3.4	8-3.5	10-3.2	11-3.5
21	2-3.1	4-3.2	7-3.4	9-3.5	10-3.2	11-3.6	12-3.4
22	2-3.3	5-3.2	7-3.3	8-3.4	9-3.4	10-3.2	11-3.3
23	3-3.6	5-3.1	8-3.2	9-3.3	10-3.2	11-3.2	12-3.3
24	3-3.4	4-3.2	7-3.2	8-3.1	9-3.6	10-3.3	11-3.7
25	1-3.1	5-3.6	7-3.5	8-3.2	9-3.4	10-3.2	12-3.6
26	4-3.3	6-3.1	8-3.1	9-3.3	10-3.2	11-3.2	12-3.5
27	2-3.1	5-3.5	7-3.3	8-3.4	9-3.2	10-3.2	11-3.5
28	2-3.2	4-3.1	7-3.2	8-3.3	9-3.1	10-3.2	12-3.3
29	3-3.5	6-3.2	7-3.1	8-3.2	9-3.7	10-3.3	11-3.6
30	3-3.1	5-3.6	8-3.4	9-3.4	10-3.2	11-3.4	12-3.1