

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ  
БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ  
«ВОЛОГОДСКИЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
по организации практических работ  
**по учебной дисциплине**

**ОП.04. Основы менеджмента и маркетинга**

**21.02.05. Земельно-имущественные отношения**  
**(базовая подготовка)**

Рассмотрена на заседании предметной цикловой комиссии общепрофессиональных, специальных дисциплин и дипломного проектирования по специальностям 08.02.05 Строительство и эксплуатации автомобильных дорог и аэродромов, 21.02.04 Землеустройство, 21.02.05 Земельно-имущественные отношения, 35.02.03 Технология деревообработки и рекомендовано для внутреннего использования.

Протокол № 9 от «30» мая 2017 г.

Данные методические рекомендации предназначены для студентов 3 курса специальности СПО **21.02.05. Земельно-имущественные отношения** (на базе среднего общего образования) БПОУ ВО «Вологодский строительный колледж» при выполнении практических работ по учебной дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга»

Объем практических работ по дисциплине составляет **32** часа

Автор: И. Н. Дубровская, преподаватель БПОУ ВО «Вологодский строительный колледж»;

## СОДЕРЖАНИЕ

	<b>стр</b>
<b>1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</b>	4
<b>2. ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ</b>	5
<b>3. ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ:</b>	6
Анализ факторов внешней среды организации	
Построение «Дерева целей»	
Проектирование организационной структуры	
Составление должностной инструкции	
Принятие рационального управленческого решения	
Оценка рисков фирмы	
Построение и анализ социогаммы группы	
Анализ стрессовой ситуации. Разрешение конфликтных ситуаций	
Выполнение анализа маркетинговой среды фирмы	
Разработка товара фирмы и представление его	
Разработка упаковки товара и представление е	
Разработка жизненного цикла товара	
Защита позиций по принятым решениям ЖЦТ	
Продвижение товара	
Организация рекламной компании	
<b>4. ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	26

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС **21.02.05. Земельно-имущественные отношения** (базовая подготовка)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- планировать и организовывать работу структурных подразделений
- формировать организационные структуры управления
- разрабатывать мотивационную политику организации
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления
- учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях
- анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование
- определять стратегию тактику относительно ценообразования

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- 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 и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений
- стили управления, коммуникации, деловое общение;
- сущность и функции маркетинга;

- конъюнктуру рынка недвижимости, динамику спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив

В соответствии с учебным планом на изучение учебной дисциплины Основы менеджмента и маркетинга отводится часа, в том числе 32 часа – практические занятия.

Выполнение обучающимися практических заданий направлено на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам междисциплинарного курса;

Целью практических занятий является формирование практических умений, необходимых в последующей учебной и профессиональной деятельности.

Содержание практических занятий по ОП04 Основы менеджмента и маркетинга направлено на реализацию требований Федерального государственного образовательного стандарта по специальности

Практическое занятие включает следующие структурные элементы:

- 1) инструктаж, проводимый преподавателем,
- 2) самостоятельная деятельность обучающихся,
- 3) анализ и оценка выполненных работ.

Контроль и оценка результатов выполнения обучающимися работ, заданий на практических занятиях направлены на проверку освоения умений, практического опыта, развития общих и формирование профессиональных компетенций, определённых программой учебной дисциплины.

Оценки за выполнение заданий на практических занятиях выставляются по пятибалльной системе и учитываются как показатели текущей успеваемости обучающихся

## 2.Перечень практических занятий

Наименование	Кол-во часов
1. Анализ факторов внешней среды	2
2. Построение «Дерева целей»	2
3. Проектирование организационной структуры	2
4. Составление должностной инструкции	2
5. Принятие рационального управленческого решения	1
6. Оценка рисков фирмы	2
7. Построение и анализ социограммы группы	2
8. Анализ стрессовой ситуации. Разрешение конфликтных ситуаций	2
9. Выполнение анализа маркетинговой среды фирмы	3
10. Разработка товара фирмы и представление его	3
11. Разработка упаковки товара и представление ее	2
12. Разработка жизненного цикла товара	3
13. Защита позиций по принятым решениям ЖЦТ	
14. Продвижение товара	
15. Организация рекламной компании	
Итого	32

### 3 ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

#### Практическое занятие №1,

**ТЕМА** Анализ внешней среды организации

**ЦЕЛЬ:** Научиться определять факторы воздействия внешней среды строительной организации

#### АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Внешняя среда организации включает те факторы внешнего окружения, от которых решающим образом зависит успех организации – это потребители, конкуренты, правительственные учреждения, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Факторы внешней среды организации делятся на 2 группы:

1. Среда прямого воздействия
2. Среда косвенного воздействия

#### ЗАДАНИЕ:

1. Изучите содержание факторов каждой группы (конспект лекций)
2. На примере вашей строительной организации (в которой вы проходили практику) или организации, деятельность которой вам хорошо знакома проведите анализ влияния факторов воздействия внешней среды:
  - а/ прямого воздействия на деятельность этой организации
  - б/ косвенного воздействия
3. изобразите в виде схемы место вашей организации во внешней среде бизнеса
4. Проанализировать характеристики внешней среды

#### Практическое занятие №2

Тема: Построение «Дерева целей»

Цель: Изучить принцип построения «дерева целей». Научиться определять цели, выделять главные

Метод дерева целей считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования, простые и лёгкие для изучения. По сути, это граф, отражающий план решения той или иной задачи.

- Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение.
- «Ветки» — это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней.

При планировании решения задачи, как правило, используют графическое изображение дерева. В таком изображении дерево имеет перевернутый вид, где «ствол» представляет собой вершину графа и находится на самом верху. А из неё, вершины, растут стремления последующих уровней, образуя крону.

Графическое изображение задач в таком виде помогает человеку чётко продумать план достижения намеченного. Изобразив свои планы в виде графа, человек видит с какими проблемами он столкнется и какие дополнительные ресурсы ему потребуются, чтобы достичь задуманного.

**Также по графу приблизительно оценивается срок достижения целей.** При таком представлении решения проблемы, становятся видны связи и зависимости одних задач от других. Сегодня методом дерева целей пользуются в научном прогнозировании менеджеры при ведении проектов, а также для планирования личных вопросов.

### **Как построить**

Правила, используемые при построении дерева целей, весьма простые:

1. Вначале определяется главная задача, которую необходимо решить. Она то и будет вершиной или «стволом» дерева. Обычно такую задачу называют генеральной. Она, как правило, не может быть достигнута сразу. Для того чтобы её достичь, необходимо решение других подцелей, результат которых нужен для выполнения генеральной. Они, подцели, будут называться «ветвями». Ветвь тоже может иметь подцели.
2. При построении дерева целей нужно чётко и детально описывать каждую ветвь. Каждая цель также должна иметь нужное количество подцелей, для того чтобы быть реализованной. В итоге должно получиться такое дерево, которое полностью сосуществует решению той или иной проблемы. Оно должно содержать все необходимые шаги и ресурсы для решения главной задачи.

менеджменте приняты следующие принципы построения дерева целей:

- Учитывайте потребности и ресурсы

Постановка цели предполагает, что есть некоторая проблема, которую необходимо решить. Как правило, задачи, требующие планирования, решить сразу невозможно. Потому что они достаточно сложные и требуют комплексного подхода к решению.

Бывает так, что поставленная задача не может быть решена, потому что не хватает ресурсов для её решения. Или нет возможности оценить наличие ресурсов, так как проблема слишком большая. В этом случае дерево целей хороший вариант для анализа ситуации. Учитывайте потребности и ресурсы, которые есть в вашем распоряжении, при построении дерева целей.

- Конкретизируйте

Используя в планировании дерево целей, формулируйте задачи конкретно. Учитывайте, что они должны быть конечными. Опишите параметры, по которым в итоге можно будет определить выполнена она или нет. Также необходимо установить время, которое нужно для выполнения поставленной задачи.

- Разбейте постановку на этапы

Рационально будет ставить задачи в несколько этапов. Первым этапом ставится генеральная цель. Затем для её выполнения ищутся и анализируются ресурсы. После чего, как правило, понадобится поставить подцели. Аналогично для реализации подцелей тоже ищутся ресурсы.

Таким образом, продолжается разворачивание главной задачи, пока не будет продумана вся схема её решения. Задачи уточняются и проясняются до тех пор, пока это необходимо.

- Совместимость

Подцели должны быть достаточными для решения главного замысла, то есть если достигаются все подцели, то это приводит к решению главной задачи. Не должно получиться так, что при выполнении всех подцелей, для решения главной задачи потребуются дополнительные действия или ресурсы. Если получается так, то это говорит о том, что дерево целей было построено неверно.

- Соответствие структуре предприятия

Если деревом целей пользуются для организации работы бизнеса или предприятия, то структура его должна соответствовать структуре предприятия. Таким образом, чтобы каждый отдел или подразделение достигали своих стремлений, что в дальнейшем должно привести к достижению общего замысла предприятия. Это наиболее удобное построение дерева целей для систем, состоящих из нескольких элементов или предприятий.

- Метод декомпозиции

При построении дерева целей часто используют метод декомпозиции. Суть этого метода в том, чтобы произвести разбиение главной цели высшего уровня на частные подцели. Или же в обратном порядке, из подцелей составляется план достижения замысла высшего уровня. Для решения конкретной проблемы всегда стоит выбирать вариант создания дерева целей максимально подходящий и оптимально использующий ресурсы.

### **Примеры построения**

Разберём построение дерева целей на следующих примерах целей: поступление в ВУЗ и финансовое благополучие. Как получить дерево целей?

Пример с поступлением в ВУЗ описывает постановку главной задачи, подцелей, выделение ресурсов. А так же каким образом используются ресурсы для решения вопроса. В примере о финансовом благополучии рассматривается ещё один вариант построения графа.

- ПОСТУПЛЕНИЕ В ВУЗ

Допустим, главная задача — поступление в ВУЗ. Построение дерева целей для будущего студента требует учесть имеющиеся ресурсы и выделить подцели. Какие могут быть ресурсы для поступления в ВУЗ.



К ресурсам в этом случае относятся:

1. Образование, полученное в школе;
2. Финансовые возможности семьи;
3. Связи.

Учитывая имеющиеся ресурсы необходимо получить дерево целей. Для этого выделяются подцели. Они зависят от ресурсов. Например, у семьи мало финансов, нет связей, молодой человек окончил школу без медали, имеет средние оценки знания.

Получаем следующие подцели:

1. Наладить связи, при возможности;
2. Взять кредит на обучение или найти источник дополнительного заработка;
3. Заниматься с репетитором.

В свою очередь, эти цели могут иметь подцели. Рассмотрим на примере цели о занятиях с репетитором. Сюда нужно отнести:

1. Организация дополнительных доходов, чтобы оплачивать услуги репетитора;
2. Поиск репетитора обладающего нужными знаниями;
3. Выделение дополнительного времени на занятия.

Конечно в каждом конкретном случае будут свои ресурсы и варианты решения проблемы. Ведь бывают богатые родители со связями и ребенок, который плохо учится. Тогда структура всего плана поменяется очень сильно.

Так же она будет зависеть от того, в какой ВУЗ хочет поступить человек. Так как для поступления, например, в обычный малопопулярный ВУЗ, где конкурс, возможно один человек на место, это один вариант планирования. А поступление в заграничный престижный ВУЗ, это уже совсем другое. Тут дополнительно понадобится и знание языка, и изучение возможностей проживания в другой стране во время учебы, и получение визы и многое другое.

## • ФИНАНСОВОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

Теперь разберём пример построения графа для создания финансового благополучия.

Начнём строить дерево целей с постановки главного замысла: финансовое благополучие.

Дерево целей можно изобразить графически, так будет более наглядно.

Условно финансовое благополучие можно достичь при исполнении трёх подцелей:

1. Организации пассивного дохода;
2. Организации активного дохода;
3. Везения и халавы.

Таким образом, дерево целей имеет три пункта второго уровня. Затем каждый из пунктов разбивается на подцели, которые образуют третий уровень. Например, организация активного дохода может иметь следующие пункты:

1. Смена места работы;
2. Получение дополнительного образования;
3. Смена профессии;
4. Переезд в другой город;
5. Самостоятельное развитие в профессиональной области;
6. Налаживание связей в коллективе;
7. Приобретение опыта.

Опять же, это всего лишь общий пример. Представления и ресурсы для организации финансового успеха у дворника, например, будут очень сильно отличаться от финансовых планов богатого бизнесмена. Для кого-то дополнительный заработок в несколько тысяч рублей будет большим успехом или приобретение скромного жилья в пригороде. А для кого-то приобретение еще одного завода станет лишь маленькой частью плана.

По аналогии граф строится дальше. Дерево целей может иметь сколько угодно подцелей на каждом уровне, кроме первого. На первом уровне всегда одно главное стремление. Важно, чтобы оно полностью описывало план решения проблемы.

### **Заключение**

Планировать свою деятельность при помощи графа очень удобно. Это наглядный инструмент, позволяющий увидеть каким образом взаимодействуют задачи и ресурсы для их решения. При помощи такого построения легко обнаруживаются недостающие ресурсы и появляются новые задачи, которые необходимо решить для восполнения не хватающих ресурсов.

Также при графическом изображении становится видно взаимодействия целей между собой, их зависимость друг от друга, влияние выполнения той или иной задачи на вышестоящие, её значимость в общем результате.

Задание:

1. Постройте «дерево целей» предприятия, где проходили производственную практику
2. Оформите его в виде схемы

### Практическое занятие №3

**Тема:** Проектирование организационной структуры

**Цель:** уметь отобрать и сгруппировать по подсистемам (блокам) подразделения предприятия

Указания к выполнению работы:

1. Необходимо отобрать и сгруппировать по подсистемам (блокам) подразделения из прилагаемой таблицы, отмеченные знаком «+» в графе соответствующего варианта. При этом следует иметь в виду, что в таблице представлены подразделения предприятий двух профилей: промышленного и научно производственного. Соответственно, в структуре это различие должно найти свое отражение.

Таблица

Перечень структурных подразделений предприятия

Подразделения	Номер варианта														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Канцелярия	+				+				+				+		
2. Служба делопроизводства			+				+				+				+
3. Секретариат		+		+		+		+		+		+		+	
4. Бухгалтерия	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5. Лаборатория технико-экономических исследований	+		+		+		+		+		+		+		+
6. Служба оперативного управления производством	+				+				+				+		
7. Отдел кадров	+		+		+		+		+		+		+		+
8. Отдел внешнеэкономических связей		+		+		+		+		+		+		+	
9. Юридическая служба	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10. Научно-исследовательский отдел		+				+				+				+	
11. Служба безопасности		+		+		+		+		+		+		+	
12. Плановый отдел		+		+		+		+		+		+		+	
13. Отдел сбыта	+		+		+		+		+		+		+		+
14. Отдел технического контроля	+		+		+		+		+		+		+		+
15. Конструкторский отдел		+				+				+				+	
16. Центральная заводская лаборатория измерительной техники и инструм.	+		+		+		+		+		+		+		+
17. Отдел метрологии		+		+		+		+		+		+		+	
18. Отряд военизированной охраны (ВОХР)		+		+		+		+		+		+		+	
19. Планово-экономический отдел	+		+		+		+		+		+		+		+
20. Производственно-диспетчерский отдел			+			+			+			+			+
21. Технический отдел		+				+				+				+	
22. Склад материалов и готовой продукции	+		+		+		+		+		+		+		+

23.Отдел стандартизации	+		+		+		+		+		+		+	
24.Финансовый отдел	+		+		+		+		+		+		+	
25.Вычислительный центр	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
26.Отдел организации труда и заработной платы	+		+		+		+		+		+		+	
27.Финансово-сбытовой отдел			+				+				+			+
28.Опытное производство		+			+				+				+	
29.Отдел механизации и автоматизации	+		+		+		+		+		+		+	
30.Бюро маркетинговых исследований		+		+		+		+		+		+		+
31.Отдел подготовки кадров	+		+		+		+		+		+		+	
32.Испытательный цех		+			+				+				+	
33.Отдел научно-технической информации	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
34.Отдел главного технолога	+		+		+		+		+		+		+	
35.Опытный цех				+			+				+			
36.Отдел материально-технического снабжения	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
37.Инструментальный отдел	+		+		+		+		+		+		+	
38.Отдел главного механика	+		+		+		+		+		+		+	
39.Отдел комплектации и внешней кооперации	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
40.Конструкторско-технический отдел				+			+				+			
41.Цех вспомогательного производства	+				+			+				+		
42.Отдел главного конструктора	+		+		+		+		+		+		+	
43.Отдел капитального строительства		+		+		+		+		+		+		+
44.Производственные(механообработка, сборочные и др.) цехи №1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	+	+			+			+				+		
45.Отдел охраны труда и техники безопасности	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
46.Бюро подготовки кадров		+		+		+		+		+		+		+
47.Опытно-экспериментальный цех	+		+		+		+		+		+		+	
48.Научно-исследовательская лаборатория				+			+				+			
49.Бюро охраны окружающей среды	+		+		+		+		+		+		+	
50.Отдел маркетинговых исследований	+		+		+		+		+		+		+	
51.Производство № 1,2,3			+			+				+				+
52.Энергомеханический отдел		+		+		+		+		+		+		+
53.Отдел главного энергетика	+		+		+		+		+		+		+	
54.Транспортный цех	+		+		+		+		+		+		+	
55.Служба управления		+		+		+		+		+		+		+

персоналом														
56.Ремонтно-строительный цех		+		+		+		+		+		+		+
57.Специальное конструкторское бюро				+				+				+		
58.Энергоцех			+			+				+				+
59.Отдел изобретательства и патентования		+		+		+		+		+		+		+
60.Инструментальный цех	+		+		+		+		+		+		+	+
61.Ремонтно-механический цех			+			+				+				+

2. Определить минимально необходимое количество заместителей директора предприятия (руководителей подсистем), обеспечивающее управление предприятием с учетом нормы управляемости.
3. При определении подчиненности подразделений следует ориентироваться на типовые структуры, однако при этом учитывать передовой практический опыт, отечественный и зарубежный. В любом случае, подчиненность каждого подразделения, введение в структур соответствующих заместителей должно быть обоснованным.
4. Графическое изображение структуры должно соответствовать требованиям, предъявляемым к оформлению схем структур управления организациями.

#### **Практическое занятие № 4**

**Тема:** Составление должностной инструкции

Цель: Изучить основные разделы должностной инструкции

- Знать нормативные документы, определяющие права, обязанности и ответственность руководителей и работников;
- Уметь разрабатывать документы

Задание:

- Изучите предложенный теоретический материал
- Согласно Штатного расписания работников (выдается преподавателем) предприятия разработайте должностную инструкцию на одного из работников
- Должностную инструкцию оформите согласно нормативным документам

#### **Должностные инструкции работников**

Распределение трудовых функций между работниками осуществляется на основании утвержденной структуры управления в должностной инструкции. Разработка должностных инструкций – это обязанность руководителей подразделений и ведущих специалистов. Нормативной основой для разработки должностных инструкций является Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный Постановлением Минтруда России от 21.08.98 №37. Должностная инструкция в зависимости от структуры организации утверждается руководителем организации.

При ознакомлении с должностной инструкцией на первом экземпляре работник проставляет ознакомительную визу: «с должностной инструкцией ознакомлен», дата, подпись.

Текст должностной инструкции, как правило, состоит из разделов:

1. Общие положения
2. Должностные обязанности
3. Права
4. Ответственность
5. Взаимоотношения

Раздел «Общие положения» включает наименование должности, непосредственное подчинение работника, порядок назначения на должность и освобождения от должности, перечень нормативных, методических и других документов, которыми руководствуется работник, занимающий данную должность, квалификационные требования /уровень образования, стаж работы/, требования к специальным знаниям и навыкам.

Раздел «Должностные обязанности» - это перечень видов работ и операций, выполняемых работником. Для составления этого раздела нужно, прежде всего, проанализировать фактически выполняемую работу и составить список отдельных работ. После того, как состав функциональных обязанностей определен, их нужно сгруппировать.

Разделы «Права» и «Ответственность» – устанавливают, какие действия имеет право осуществлять работник для выполнения возложенных на него обязанностей и какую ответственность он несет в случае их не выполнения.

В разделе «Взаимоотношения» определяются информационные взаимосвязи, указывается: от кого, в какие сроки и какую информацию получает работник; кому, какую информацию и в какие сроки представляет, с кем сотрудничает при выполнении своих должностных обязанностей.

### **Практическое занятие № 5**

**Тема работы:** Принятие рациональных управленческих решений.

**Цель:** Изучить этапы решения поставленной проблемы в условной строительной организации

Весь процесс подготовки и принятия решения можно представить в виде следующих этапов:

1. выявление проблемной ситуации;
2. предварительная постановка цели;
3. сбор необходимой информации;
4. анализ информации;
5. выявление ограничений;
6. выявление альтернатив и их оценка;
7. организация выполнения решения;
8. контроль выполнения решения;
9. стимулирование выполнения работ, соблюдение сроков.

Следует отметить, что деление процесса подготовки принятия решения на этапы является условным.

Задание.

Качество- наиболее важная характеристика любого бизнеса. Однако проблема качества в строительстве в настоящее время остается одной из самых насущных проблем.

На основе предложенной схемы проработайте все этапы решения поставленной проблемы в условной строительной организации (используйте знания, полученные при изучении комплекса спецдисциплин).

### **Практическое занятие № 6**

**Тема:** Оценка рисков фирмы

**Цель:** Изучить сущность и классификацию рисков.

**Порядок выполнения работы:**

1. Изучить нижеприведенный материал
2. Выполнить задание по предложенному алгоритму
3. Сделать выводы

Понятие "риск" неразрывно связано с хозяйственной деятельностью человека и насчитывает столько же лет, сколько и цивилизация. Его существование связано с невозможностью во многих случаях со 100% уверенностью предвидеть события, которые могут не зависеть от наших желаний, действий, поступков. Несмотря на то, что риск присутствует во всех сферах человеческой деятельности, точно сформулировать его определение достаточно сложно. В общем смысле риск – это возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой возникновение различных последствий (получение физической травмы, потеря имущества, ущерб от стихийного бедствия и т.д.). Предпринимательская деятельность, осуществляемая в жестких условиях рыночной экономики, также не является исключением. Будет ли устойчиво развиваться производство продукции? Какова будет стоимость акций через определенный промежуток времени? Сможет ли заемщик в срок вернуть кредит или нет страхового случая? Точные ответы на эти и многие другие вопросы часто не могут быть известны наперед. Рынок – своеобразная плата за свободу предпринимательской деятельности. В зависимости от степени детализации информации могут быть сформулированы различные определения предпринимательского риска. Одним из наиболее распространенных является определение согласно которому риск интерпретируется как возможность отклонения фактических результатов проводимых операций от ожидаемых (прогнозируемых). Чем шире диапазон возможных отклонений, тем выше риск данной операции. При этом под риском обычно понимают ее доходность (норму дохода), т.е. сумму полученных доходов, исчисленную в процентном отношении к произведенным затратам. Сформулируем важнейшее правило, на котором базируются стратегии принятия решений в бизнесе. Риск и доходность изменяются в одном направлении: чем выше доходность, тем, как правило, выше риск. И наоборот, чем выше риск, тем большую норму доходности требуют инвесторы. В процессе реализации инвестиционных проектов могут возникать следующие виды рисков:

- финансовые риски;
- маркетинговые риски;
- технологические риски;
- риски участников проекта;
- политические риски;
- юридические риски;
- экологические риски;
- строительные риски;
- специфические риски;
- обстоятельства непреодолимой силы или "форс-мажор".

Рассмотрим каждое из перечисленных направлений с двух позиций: во-первых, с точки зрения истоков, причин возникновения риска, во-вторых, обсудим гипотетические негативные последствия, вызванные возможной реализацией данного риска. Финансирование проекта может быть рискованным, чему способствуют: экономическая нестабильность в стране; инфляция; ситуация неплатежей в отрасли; дефицит бюджетных средств. В качестве причин возникновения финансового риска могут выступать:

- политические факторы;
- колебания валютных курсов;

- государственное регулирование учетной банковской ставки;
- рост стоимости ресурсов на рынке капитала;
- повышение издержек производства.

Перечисленные причины могут привести к росту процентной ставки, удорожанию финансирования, а также росту цен на строительство. Нехватку средств для обслуживания долга могут вызвать:

- снижение цен на продукцию проекта на мировом рынке;
- слабость, неустойчивость экономики;
- неграмотное руководство финансовой политикой;
- дефицит бюджета, инфляционный рост цен.

Меры по снижению финансовых рисков могут включать в себя:

- привлечение к разработке и реализации проекта крупнейших фирм с большим опытом ведения проектирования строительства и эксплуатации;
- участие Правительства РФ в качестве страхователя инвестиций, получение гарантий Правительства РФ и западными инвесторами; получение налоговых льгот;
- тщательную разработку и подготовку документов по взаимодействию сторон, принимающих непосредственное участие в проекте, а также по взаимодействию с привлеченными организациями; разработку сценариев развития проекта.

Маркетинговые риски возникают по следующим причинам:

- неправильный выбор рынков сбыта продукции, неверное определение стратегии операций на рынке, неточное определение мощности производства;
- необдуманность, неотлаженность или отсутствие сбытовой сети на предполагаемых рынках сбыта;
- задержка в выходе на рынок.

Они могут привести к отсутствию необходимых доходов, достаточных для погашения кредитов, невозможности реализовать продукцию в нужном стоимостном выражении и в намеченные сроки. Результатом их проявлений являются:

- невыход на проектную мощность;
- работа не на полную мощность;
- выпуск продукции низкого качества.

Технические риски могут быть вызваны следующими причинами:

- ошибки в проектировании;
- недостатки технологии и неправильный выбор оборудования;
- ошибочное определение мощности;
- недостатки в управлении;



- нехватка квалифицированной рабочей силы;
- отсутствие опыта работы с импортным оборудованием у местного персонала;
- срыв поставок сырья, стройматериалов, комплектующих;
- срыв сроков строительных работ подрядчиками (субподрядчиками);
- повышение цен на сырье, энергию и комплектующие;
- увеличение стоимости оборудования;
- рост расходов на зарплату.

Недофинансирование проекта, срыв сроков его реализации и возврата вложенных средств возникают на основе

- риска невыполнения обязательств кредиторами;
- принудительного изменения валюты кредита;
- сокращения лимита валюты;
- приостановления (прекращение) использования кредита;
- ужесточения (сокращения) сроков возврата кредита и выплаты процентов.

Основные последствия политических рисков проявляются в следующем:

- изменение торгово-политического режима и таможенной политики;
- изменения в налоговой системе, валютном регулировании, регулировании внешнеполитической деятельности;
- изменения в системах экспортного финансирования;
- социально-экономическая нестабильность РФ;
- опасность национализации и экспроприации;
- изменения законодательства (например, закона об иностранных инвестициях);
- сложность с репатриацией прибыли;
- геополитические риски;
- социальные риски.

Юридические риски могут возникать вследствие:

- несовершенства законодательства;
- неправильного оформления документов, контрактов, например фиксирующих права собственности, аренды.

Экологические риски возникают вследствие:

- изменения законодательства в части требований к окружающей среде;
- аварий;
- изменения отношения к проекту властей и общественности.

Строительные риски можно разделить на две части:

- категория "А" - до завершения строительства;
- категория "Б" - после завершения строительства.

Риски категории "А" приносят материальный ущерб строительству, увеличивая его стоимость. Их причины вызваны:

- задержками в строительстве;
- невыполнением обязательств поставщиком, дефектами в оборудовании, технологии;
- срывами сроков строительства (монтажа) по вине под рядчика.

Рисками категории "Б" являются:

- снижение качества продукции;
- некомпетентность менеджмента;
- экспортно-импортные;
- обстоятельства "форс-мажор";
- физический ущерб;
- транспортные;
- снабжения;
- несовместимость оборудования.

Могут возникать также специфические риски, которые присущи именно данному проекту.

По уровню потерь риски подразделяются на следующие группы:

- Допустимый финансовый риск. Он характеризует риск, финансовые потери по которому не превышают рентабельности осуществляемому инвестиционному проекту.
- Критический финансовый риск. Он характеризует риск, финансовые потери по которому не превышают дохода по осуществляемому инвестиционному проекту.
- Катастрофический финансовый риск. Он характеризует риск, финансовые потери по которому определяют утратой собственного или всего капитала.

### **Задание на практическую работу**

1. Изучив теоретический материал и практический опыт при прохождении практик, ответьте на следующие вопросы:

- Назовите основные виды рисков в сфере ЖКХ.
- Назовите основные причины их возникновения
- Определите меры по снижению финансовых рисков в сфере ЖКХ

2. Ответы оформите в тетради персонально.

### **Практическое занятие № 7**

Тема: Построение и анализ социогаммы группы

**Цель:** Приобретение первичных навыков исследования психологического климата коллективов. Объектом управления в менеджменте являются коллективы бригад участников отделов подразделения предприятия. Общественной организацией управления в бригаде является совет бригады.

Задача руководителя заключается в том, чтобы из людей разного возраста, образования, темперамента сделать сплоченный коллектив, способный решать задачи организации.

Особое значение отводят формальные и неформальные лидеры.

Для изучения морального психологического климата коллектива можно использовать различные методы социальных исследований.

Метод социометрии.

Результат метода социограмма, позволяющая определить мнение группы по какому-либо вопросу.

Задание:

1. Сформируйте микрогруппы в составе 3-5 человек.
2. Разработайте группу вопросов (3-4) для исследования психологического состояния группы.
3. Подготовьте раздаточный материал для опроса.
4. Проведите социологический опрос среди микрогрупп.
5. Проведите анализ исследований.
6. Постройте социограмму.
7. Предложите доклад полученным результатам.

## **Практическое занятие № 8**

**Тема:** Анализ стрессовой ситуации. Разрешение конфликтных ситуаций

**Цель:** Развитие навыков разрешения конфликтов

Конфликт - противоборство, в которой каждая из сторон отстаивает свою правоту.

У человека должна быть потребность выражать свои мысли так, чтобы победителем в каждой конкретной ситуации чувствовал себя не только он, но и его партнер.

**Задание 1:** Разработайте письменно перечень приемов по разрешению конфликтных ситуаций по каждому из 5 предложенных психологами «уроков».

**УРОК 1:** Плохое партнерство лучше хорошей вражды (вопрос тактики)

**УРОК 2:** Как извлечь выгоду из собственной ошибки?

В сложившейся ситуации все выглядит безнадежным и у вас опускаются руки ...

Все ваши планы превратились в груды обломков ...

**УРОК 3:** Слушайте активно

Есть в нашей жизни ситуация, когда умение превратиться в «слух» решает очень многое. Что требуется от вас в подобной ситуации?

**УРОК 4:** Управляем «эмоциональной лавиной»

Когда возникает угроза самоуважению, появляется лавинообразный всплеск эмоции. Разработайте основные побудительные мотивы «трудного» поведения и конкретные пути выхода без ущерба существу дела и самоуважению.

**УРОК 5:** Искусство посредничества

При разрешении конфликта посреднику нужно пресекать попытки использовать «запрещенные приемы». Какие? Как направить партнерские отношения в конфликте в правильное русло?

Задание 2: Подготовьте краткое выступление по каждому из уроков.

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт?
2. Какие стадии конфликта известны?
3. Назовите виды конфликтов и их последствия.
4. Что такое педагогический путь разрешения конфликта.

5. Каковы пути разрешения конфликтов?

### **Практическое занятие № 9**

Тема:Выполнение анализа маркетинговой среды фирмы

Цель:Научиться определять факторы воздействия маркетинговой среды землеустроительной организации

Окружающая среда маркетинга организации включает те факторы, которые решающим образом влияют на успех организации

Окружающая среда маркетинга включает:

1. внешнюю среду, состоящую из микро и макросреды
2. внутреннюю среду

**ЗАДАНИЕ:**

1. Изучите содержание факторов каждой группы /конспект лекций/
2. На примере вашей организации /в которой вы проходили технологическую практику/ или организации, деятельность которой вам хорошо известна, проведите анализ влияния факторов воздействия маркетинговой среды:
  - а/ микросреды
  - б/ макросреды
3. Изобразите в виде схемы место вашей организации в маркетинговой среде
4. Проанализируйте характеристики маркетинговой среды

### **Практическое занятие №10,11**

**Тема:**Разработка товара фирмы и представление его

Разработка упаковки товара и представление ее

**Цель:** изучение этапов разработки товара(продукта) и его составляющих элементов

Товар – первый и самый важный элемент комплекса маркетинга. Материальные товары требуют принятия решения об их упаковке, которая должна обеспечить защиту товара, экономию средств, удобство пользования товаром и его пропаганду. Упаковка - разработка и производство вместилища для товара или его оболочки. Вместилище или оболочка - разные варианты упаковки, включающие в себя 3 слоя: внутреннюю упаковку – непосредственное вместилище товара, внешнюю упаковку – материал, служащий защитой для внутренней упаковки и удаляемый при подготовке товара к непосредственному использованию, транспортную упаковку – вместилище для хранения и транспортировки товара. Хорошо спроектированная упаковка может оказаться для потребителей дополнительным удобством, а для производителей – дополнительным средством стимулирования сбыта товара.

Разработка эффективной упаковки для нового товара требует принятия большого числа решений: 1. Создание концепции упаковки – определение какой в принципе должна быть упаковка и какую роль она должна сыграть для конкретного товара, какова основная ее функция. 2. Принятие решения о прочих составляющих конструкции упаковки: ее размерах, форме, материале, цвете, текстовом оформлении, наличии марочного знака. Составляющие ее должны быть увязаны и с политикой ценообразования, и с рекламой, и с прочими элементами маркетинга.

3. Испытание упаковки на соответствие требованиям условий нормальной эксплуатации, на обзорность, и внешний вид, выявить читается ли текст, удобна ли в переноске, в перевозке и т.п.

Помимо всего прочего продавцы создают для своих товаров этикетки и ярлыки, которые:

1. идентифицируют товар
2. указывают сорт
3. описывают товар – кто, где и когда сделал, содержимое упаковки, порядок использования и ТБ
4. могут пропагандировать товар

Проблемы упаковки все больше привлекают внимание общественности, поэтому при принятии решения об упаковке, нужно учитывать: отражение истины на ней, чрезмерную стоимость, использование дефицитных ресурсов для нее, загрязнение окружающей среды при изготовлении упаковки.

Задание в микрогруппы:

1. Сформируйте комплект товаров для домашнего умельца:

- для осуществления ремонтно-строительных работ дома / отделочных, штукатурных, лакокрасочных и других по выбору/
- для осуществления плотницких и столярных работ
- для ремонта сантехнического оборудования
- для ремонта бытовой техники и т.п.
- для ремонта одежды, обуви, рукоделия
- для кулинарных замыслов и другие

Учтите цену комплектов изделий, размеры, вес, удобство пользования, возможности разностороннего использования и другие характеристики товара, изложенные выше.

2. Примите решение относительно упаковки комплекта товара:

- разработайте концепцию упаковки основную
- разработайте прочие составляющие конструкции упаковки
- проанализируйте выполнение требований условий эксплуатации

Сделайте эскиз упаковки вашего комплекта товаров

3. Разработайте этикетку или ярлык, предусмотрев в ней описательную информацию о товаре, назначение комплектующих, возможности.

4. Оцените проблемы правового характера

5. Информацию о работе представить на отдельном листке для каждой

6. Каждой микрогруппе свой товар представить в виде доклада /по плану/:

- наименование комплекта, состав
- назначение
- вес, габариты, вид упаковки
- приблизительная цена

## **Практическое занятие №12,13**

**Тема:** Разработка жизненного цикла товара

Защита позиций по принятым решениям ЖЦТ

Цель: Изучить этапы жизненного цикла товара

У каждого товара есть собственный жизненный цикл. Характер и протяженность этого цикла предугадать нелегко. В цикле любого товара выделяются 4 этапа:

1. Этап выведения на рынок - период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. /Большие затраты-прибыли нет/

Медленный рост сбыта возникает по следующим причинам:

- задержка с расширением производства
- технические проблемы
- задержка с доведением товара до потребителей через различные торговые точки
- нежелание клиентов отказываться от привычной схемы поведения
- незначительное количество покупателей: способных воспринять товар и позволить себе его приобрести

2. Этап роста - период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей. Для того чтобы максимально растянуть период быстрого роста рынка фирма использует несколько стратегических подходов:

- повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить ее новые модели
- проникнуть в новые сегменты рынка
- использовать новые каналы распределения
- переориентировать часть рекламы
- своевременно снизить цены для привлечения дополнительно потребителей

3. Этап зрелости - период замедления темпов сбыта связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством покупателей. Прибыли стабилизируются или снижаются связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов.

Защищает товар управляющий, который должен искать способы модификации товара /улучшение товара качества, свойств, внешнего оформления/, модификации комплекса маркетинга /снизить цену, разработать другую рекламу, заключение льготных сделок, проведение конкурсов, новые или усовершенствованные виды услуг и другое/.

4. Этап упадка - период резкого падения сбыта и снижения прибыли.

На этом этапе необходимо выявлять товары, вступившие в стадию упадка.

Регулярно анализировать показатели сбыта товара, доли рынка, уровень издержек и рентабельности. Необходимо принять решение об исключении товара из

Задания в микрогруппы:

Предположите, что вы представитель фирмы, занимающийся запуском материалов или изделий для строительного-монтажных работ объектов, какого-либо назначения.

Рассмотрите жизненный цикл какого-либо современного материала или изделия для строительства объектов в сравнении с аналогичным/см. прил.1/, Для этого ответьте на следующие вопросы:

1. Как фирма принимает решение в выпуске данного товара?

2. Кто занимается в фирме вопросами выпуска данного товара?

3. Перечислите и охарактеризуйте этапы процесса разработки данного товара /формирование идей, отбор идей, разработка замысла и его проверка, разработка стратегия маркетинга, анализ возможностей производства и сбыта,

разработка товара, испытания в рыночных условиях, развертывание коммерческого производства/.

4. Проследите за товаром на всех этапах его жизненного цикла:

- этап выведения товара на рынок
- этап роста
- этап зрелости
- этап упадка.

Какие проблемы возникают на каждом этапе и какие открываются возможности?

5. Как меняется стратегия маркетинга по ходу жизненного цикла товара?

/см. прил. № 2/

Проанализируйте эти вопросы на вашем виде товара.

Ответы на вопросы оформите на отдельном листе для каждой микрогруппы

ПРИЛОЖЕНИЕ №1. Варианты сравнения материалов.

#### 1. САЙДИНГ /виниловая вагонка/ - деревянная вагонка

Сайдинг /виниловая вагонка/ является прекрасным фасадным материалам классической красоты и наивысшего качества, которым можно не только облицовывать новое здание, но и обновить и утеплить старое, придав ему элегантный европейский вид.

Простой способ крепления дает возможность монтировать сайдинг вертикала, горизонтали и диагонали. Это достоинство следует учесть особенно. Без затруднения его можно закрепить самостоятельно, пользуясь руководством. Предлагается полный ассортимент фасованных частей, которые дают возможность эстетически оформить каждую архитектурную деталь здания.

В отличие от традиционной вагонки, сайдинг прост в эксплуатации. Он не теряет цвет, не отслаивается и является влагостойким материалом. Сайдинг не подвержен трещинам, не коробится, устойчив к температурным перепадам и атмосферным воздействиям. Этот великолепный новый материал придает зданию натуральный, прочный эстетический вид и дает возможность постоянно содержать в хорошем состоянии, независимо от погоды и климата. Облицовку типа сайдинг очень легко поддерживать в чистоте. Пыль и грязь без особых усилий можно смыть водой, используя обычный шланг. В случае сильного загрязнения рекомендуется применять общедоступные, мягкие моющие средства.

Виниловая облицовка /фасадная и потолочная/ длина основного элемента 363 или 331 см, ширина основного элемента - 23 или 20,3 см, материал - винил /цвет - от белого до разных оттенков бежевого и пепельного/, цена 1 кв.м. - 7,95 долл.

#### 2. Облицовочные фасадные плиты "СЕМКОЛОР" - керамическая фасадная плитка.

Облицовочные фасадные плиты "Семколор" изготовлены из цемента с целлюлозными волокнами. Плиты "Семколор" покрыты полиуретановым покрытием, хорошо выдерживают ультрафиолетовое излучение солнца и атмосферные воздействия.

Рекомендуется для покрытия фасада многоэтажных жилых домов, школ, д./садов, различных ограждений балконов и лоджий. Крепление плит к стене производится по деревянной обрешетке кислотоупорными рельефными гвоздями и шурупами. Возможно применение плит в качестве защитно – декоративного покрытия при утеплении зданий.

Приложение 2.

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА: основные характеристики и типичные ответные реакции производителей.**

	Этап выведения на рынок.	Этап роста.	Этап зрелости.	Этап упадка.
Характеристика Сбыта	Слабый	Быстрорастущий	Медленнорастущий	Падающий
Прибыль	Ничтожная	Максимальная	Падающая	Низкая, нулевая
Потребители	Любители	Массовый рынок	Массовый рынок	Остающиеся
Число конкурентов	Небольшое	Постоянно растущее	Большое	Убывающее
Ответная реакция производителей				
Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Проникновение в глубь рынка	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности производства
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но несколько ниже в процентном отношении	Сокращающиеся	Низкие
Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Создание предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Цена	Высокая	Несколько ниже	Самая низкая	Возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Повышенной рентабельности

**Практическое занятие №14,15**

**Тема:**Продвижение товара

Организация рекламной компании



**Тема:** Продвижение товаров: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда

**Вид урока:** КМД в микрогруппах.

**Цель:** определение роли рекламы, стимулирование сбыта и пропаганды

Выполнению практической работы предшествует изучение лекционного материала и результаты предыдущей практической работы на тему: «Жизненный цикл товара».

**ЗАДАНИЕ 1:** Разверните рекламную компанию по вашему виду товара (услуги) по следующему плану:

1. Постановка задачи рекламы с учётом принятых решений о выборе целевого рынка, маркетинговом позиционировании в комплексе м-га. Возможные цели рекламы – **информативная реклама** преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса: рассказ о новинке или о новых применениях существующего товара + информирование рынка об изменениях цены + объяснение принципов действия товара + описание оказываемых услуг + исправление неправильных представлений + формирование образа фирмы. **Увещательная реклама** приобретает особую значимость на этапе роста: формирование предпочтения к марке + поощрения к переключению на вашу марку + убеждение потребителя ,совершить покупку не откладывая.  
**Напоминающая реклама** важна на этапе зрелости для того, чтобы заставить потребителя вспомнить о товаре: где купить, где можно найти информацию и т.п.
2. Решение о разработке бюджета – сколько денег фирма хочет потратить на рекламу.
3. Решение о рекламном обращении – разработка творческого подхода к рекламе, включающая три этапа: формирование идеи обращения – основной мотив, на что должна сыграть реклама – на чувства, на общественное удовлетворение, на удовлетворение самолюбия или на существо товара, оценка и выбор варианта обращения. Обращение должно сообщить покупателю нечто желательное или интересное о товаре или должно сообщить нечто исключительное и особенное о товаре и должно быть правдоподобным или доказуемым: - исполнение обращения – в каком стиле, тоне, словах и форме обращения подаётся информация о товаре.
4. Решения о средствах распространения информации: - охват, воздействие, основные виды средств распространения информации, конкретные носители рекламы + пример вашей рекламы.
5. Оценка рекламной программы – эффективность от действия рекламы, сравнение объёмов продаж, обращений после рекламных шагов и т.п.

**ЗАДАНИЕ 2:** Разработайте программу стимулирования сбыта вашего товара.

Стимулирование сбыта – использование многообразных средств, стимулирующего воздействия, призванных ускорить и усилить ответную реакцию рынка... Это стимулирование потребителя (распространение образцов, купоны, предложения о возврате денег, упаковка, продаваемые по льготным ценам, премии, конкурсы, зачётные талоны, демонстрации). Стимулирование сферы торговли (зачёты за покупку, предоставление товаров бесплатно, проведение совместной рекламы.). Стимулирование собственного персонала фирмы (премии, конкурсы.).

**ЗАДАНИЕ 3:** Осуществите пропаганду вашего товара.

Пропаганда включает в себя использование редакционного, а не платного места и времени во всех средствах распространения информации для решения конкретной задачи, используют в деле формирования осведомлённости и предпочтений на рынке.

**ОТВЕТЫ ОФОРМИТЕ В ТЕТРАДИ И ПОДГОТОВЬТЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ ПО ВАШИМ РЕШЕНИЯМ!**

---

### **Практическое занятие №15**

**Тема:** Организация рекламной компании

## 4. Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

### Основные источники:

1. Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс: учебное пособие / Юкаева В.С.— М.: Дашков и К, 2014. 104— с.
2. Соколова Н.Г. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: практикум/ Соколова Н.Г.— Электрон.текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 266 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54505>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Ким С.А. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник/ Ким С.А.— Электрон.текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 258 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52301>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие / Кузнецова И.В., Хачатрян Г.А.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. 220— с.
5. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие / Кузнецова И.В., Хачатрян Г.А.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. 220— с.
6. Басаков М.И. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): учебник / Басаков М.И.— Р.: Феникс, 2013. 351— с.
7. Глухова О.В. Документационное обеспечение управления: учебное пособие / Глухова О.В.— В.: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013. 72— с.

### Дополнительные источники:

1. Гваева И.В. Делопроизводство: справочник / Гваева И.В., Собалевский С.В.— М.: ТетраСистемс, Тетралит, 2014. 224— с.
2. ГОСТ Р 6.30-2003 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно- распорядительной документации. Требования к оформлению документов.

### Электронные образовательные ресурсы:

1. Электронная библиотека по строительству, выпуск 17, январь 2011г.
2. Справочно- поисковая система «Консультант- плюс». Выпуск «Строительство».
3. Менеджмент. Электронный учебник. Форма доступа: <http://about-management.ru/>
4. Новый менеджмент. Форма доступа: <http://www.new-management.info/>
5. Дистанционный консалтинг. Форма доступа: <http://www.dist-cons.ru/>
6. Менеджмент - Лекции, статьи, литература. Форма доступа: <http://infomanagement.ru/>
7. Маркетолог. ру. Форма доступа: <http://www.marketolog.ru/>
8. Всем, кто учится. Форма доступа: <http://www.alleng.ru/>