

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»  
(ФГБОУ ВО СПбГУ ГА)

УТВЕРЖДАЮ



Первый  
проректор – проректор  
по учебной работе  
Н.Н. Сухих  
« 30 » августа 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки  
**25.03.04 Эксплуатация аэропортов и обеспечение полетов  
воздушных судов**

Профиль подготовки  
**Организация аэропортовой деятельности**

Квалификация выпускника  
**бакалавр**

Форма обучения  
**очная**

Санкт-Петербург  
2017

## **1. Цели освоения дисциплины**

Целями освоения дисциплины «Менеджмент» являются: Формирование целостной системы знаний в области менеджмента, с учетом особенностей авиатранспортного производства, формирование системы знаний о производственных отношениях в хозяйственном процессе, технологии управления производственной деятельностью предприятия, как хозяйствующего субъекта.

Задачами освоения дисциплины «Менеджмент» являются:

- ознакомить студентов с особенностями деятельности авиационного менеджера, работ по направлению;
- способствовать получению студентами практических навыков применения менеджмента и прикладных методов для решения управленческих задач;
- дать определение маржинального подхода, основанного на концепции маржинальной прибыли, и обосновать его применение для принятия оперативных управленческих решений и выработки ценовой политики предприятия;
- способствовать развитию управленческого и экономического мышления студентов.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к следующим видам профессиональной деятельности:

- эксплуатационно-технологическая деятельность;
- организационно-управленческая деятельность.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Менеджмент» представляет собой дисциплину, относящуюся к вариативной части профессионального цикла.

Дисциплина «Менеджмент» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Правоведение», «Социология», «Философия», «Аэропорты и аэропортовая деятельность», «Общий курс транспорта».

Дисциплина «Менеджмент» является обеспечивающей для дисциплин: «Безопасность полетов», «Авиационная безопасность», «Управление транспортными системами», «Оперативное управление производственно - технологическим процессом», «Культура производственного общения», «Конфликтология», «Производственная безопасность», «Организация и технологии работы координационно-диспетчерских центров в аэропортах»

Дисциплина изучается в 3 семестре.

## **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

Процесс освоения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций.

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>готовностью к самостоятельной, индивидуальной работе, принятию ответственных решений в рамках своей профессиональной компетенции (ПК-2);</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правовые и этические нормы в сфере профессиональной деятельности;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильно применять правовые нормы в профессиональной деятельности;</li> <li>- правильно оперировать терминами и определениями, содержащимися в нормативных правовых актах;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками самостоятельного анализа и интерпретации нормативных правовых актов профессиональной деятельности;</li> <li>- навыками формализации проблем, встречающихся в профессиональной деятельности;</li> </ul>
<p>способностью формулировать профессиональные задачи и находить пути их решения (ПК-10);</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методические, нормативные и руководящие материалы, касающиеся выполняемой работы;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильно применять правовые нормы в профессиональной деятельности;</li> <li>- правильно оперировать терминами и определениями, содержащимися в нормативных правовых актах;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками самостоятельного анализа и интерпретации нормативных правовых актов профессиональной деятельности;</li> <li>- навыками формализации проблем, встречающихся в профессиональной деятельности;</li> </ul>
<p>готовностью организовать работу малых коллективов исполнителей (ПК-31);</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методические, нормативные и руководящие материалы, касающиеся выполняемой работы;</li> </ul>

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
	<p>Уметь:</p> <p>правильно применять правовые нормы в профессиональной деятельности;</p> <p>- правильно оперировать терминами и определениями, содержащимися в нормативных правовых актах;</p> <p>Владеть:</p> <p>- навыками формализации проблем, встречающихся в профессиональной деятельности;</p>

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины «Менеджмент» составляет 2 зачетных единицы, 72 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестр
		4
Общая трудоемкость дисциплины	72	72
Контактная работа:	54	54
лекции	18	18
практические занятия	36	36
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовая работа	-	-
Самостоятельная работа студента	9	9
Промежуточная аттестация:	9	9
контактная работа	0,3	0,3
самостоятельная работа по подготовке к зачету	8,7	8,7

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1 Соотнесения тем дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции			Образовательные технологии	Оценочные средства
		ПК - 2	ПК-10	ПК-31		
Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	7	+			Л, ПЗ, ВК, АКС	Дд

Тема 2. Область действия менеджмента, понятия организации и организационной структуры управления	12		+	+	Л, ПЗ, СРС, АКС	Т, Дд
Тема 3. Функции менеджмента	7	+		+	Л, ПЗ, АКС	Дд, СЗ
Тема 4. Методы менеджмента	7		+	+	Л, ПЗ, СРС, АКС	Дд
Тема 5 Руководство и лидерство	7	+		+	Л, ПЗ, СРС, АКС	Дд, Т
Тема 6. Управление конфликтами и организационными изменениями	12		+		Л, ПЗ, СРС, АКС	Дд, СЗ
Тема 7. Зарубежный опыт работы менеджеров организаций ГА	9	+		+	ИЛ, ПЗ, СРС	Дд, СЗ
Всего по дисциплине	63					
Промежуточная аттестация	9					
Итого по дисциплине	72					

Сокращения: Л – лекция, ИЛ – интерактивная лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, Дд – доклад, УО – устный опрос, АКС – анализ конкретной ситуации, Т–Тестирование, Э–экзамен, СЗ – ситуационная задача.

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	2	4	—	1	—	7
Тема 2. Область действия менеджмента, понятия организации и организационной структуры управления	4	6	—	2	—	12
Тема 3. Функции менеджмента	2	4	—	1	—	7
Тема 4. Методы менеджмента	2	4	—	1	—	7
Тема 5 Руководство и лидерство	2	4	—	1	—	7
Тема 6. Управление конфликтами и организационными изменениями	4	6	—	2	—	12

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 7. Зарубежный опыт работы менеджеров организаций ГА	2	6	—	1	—	9
Итого по дисциплине	18	36	—	9	—	63
Промежуточная аттестация						9
Всего по дисциплине						72

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, ЛР – лабораторная работа, СРС – самостоятельная работа студента, КР – курсовая работа.

### **5.3 Содержание разделов дисциплины**

#### **Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления**

Теоретические и практические аспекты понятия, цели, функционирование менеджмента. Менеджер. Основные обязанности. Отличие понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен». Общая теория управления.

#### **Тема 2. Область действия менеджмента, понятия организации и организационной структуры управления**

Основные определения организаций и их характеристики. Типы организационных структур управления, этапы проектирования и принципы создания эффективной организационной структуры управления.

#### **Тема 3. Функции менеджмента**

Функция менеджмента планирования, сущность, функции и выгоды стратегического планирования. Функция менеджмента организация, понятия делегирование, ответственность, полномочия. Функция менеджмента контроль, сущность, смысл и виды контроля. Функция менеджмента мотивация. Основные теории мотивации. Функция менеджмента коммуникация, определения и виды коммуникаций.

#### **Тема 4. Методы менеджмента**

Организационно-распорядительные методы менеджмента. Нормативно-правовые методы менеджмента. Экономические методы менеджмента. Социально-политические методы менеджмента. Корпоративные методы управления.

#### **Тема 5. Руководство и лидерство**

Характеристика, стиль и эффективность руководителя. Роль, характер и темперамент руководителя. Влияние и власть. Необходимость власти в

управлении организацией. Формы власти и влияния. Модель влияния руководителя на подчиненного.

#### **Тема 6. Управление конфликтами и организационными изменениями**

Типичные причины и природа конфликта в организации. Типы конфликта и способы их локализации. Функциональные последствия конфликта. Управление конфликтной ситуацией в организации. Модель конфликта как процесса.

**Тема 7. Зарубежный опыт работы менеджеров организаций ГА**  
Теоретические и практические подходы американского менеджмента. Структура и особенности японского менеджмента. Некоторые особенности европейского менеджмента. Основные принципы и система китайского менеджмента.

#### **5.4 Практические занятия**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 1. Составить схему этапов развития общей теории менеджмента Решение кейса: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм» (п.9.6.4)	2
1	Практическое занятие № 2. Составить схему этапов развития общей теории менеджмента Решение кейса: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм» (п.9.6.4)	2
2	Практическое занятие № 3. Разработать эффективную организационную структуру управления сложными организациями. Решение кейса: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм» (п.9.6.4)	2
2	Практическое занятие № 4. Разработать эффективную организационную структуру управления сложными организациями. Решение кейса: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм» (п.9.6.4)	2
2	Практическое занятие № 5. Разработать эффективную организационную структуру управления сложными организациями.	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо- емкость (часы)
	Решение кейса: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм» (п.9.6.4)	
3	Практическое занятие № 6. Разработать стратегический план развития организации (на примере конкретной авиакомпании). Решение кейса: «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента» (п.9.6.4)	2
3	Практическое занятие № 7. Разработать стратегический план развития организации (на примере конкретной авиакомпании). Решение кейса: «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента» (п.9.6.4)	2
4	Практическое занятие № 8. Используя корпоративные методы управления подготовить годовое собрание акционеров (на примере конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании). Решение кейса: «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании» (п.9.6.4)	2
4	Практическое занятие № 9. Используя корпоративные методы управления подготовить годовое собрание акционеров (на примере конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании). Решение кейса: «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании» (п.9.6.4)	2
4	Практическое занятие № 10. Используя корпоративные методы управления подготовить годовое собрание акционеров (на примере конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании). Решение кейса: «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании» (п.9.6.4)	2
5	Практическое занятие № 11. Выполнить анализ работы и оценить эффективность управления конкретной авиакомпании или оператора аэропорта. Решение кейса: «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании» (п.9.6.4)	2



Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (часы)
5	Практическое занятие № 12. Выполнить анализ работы и оценить эффективность управления конкретной авиакомпанией или оператора аэропорта. Решение кейса: «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании» (п.9.6.4)	2
6	Практическое занятие № 13. Разработать конкретные мероприятия по локализации конфликтных ситуаций на примере главного оператора аэропорта Решение кейса: «Управление конфликтами на примере главного оператора аэропорта » (п.9.6.4)	2
6	Практическое занятие № 14. Разработать конкретные мероприятия по локализации конфликтных ситуаций на примере главного оператора аэропорта Решение кейса: «Управление конфликтами на примере главного оператора аэропорта » (п.9.6.4)	2
6	Практическое занятие № 15. Разработать конкретные мероприятия по локализации конфликтных ситуаций на примере главного оператора аэропорта Решение кейса: «Управление конфликтами на примере главного оператора аэропорта » (п.9.6.4)	2
7	Практическое занятие № 16. Выполнить анализ применения зарубежного опыта работы по управлению сложными организациями в ГА РФ	2
7	Практическое занятие № 17. Выполнить анализ применения зарубежного опыта работы по управлению сложными организациями в ГА РФ	2
7	Практическое занятие № 18. Выполнить анализ применения зарубежного опыта работы по управлению сложными организациями в ГА РФ	2
Итого по дисциплине		36

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа студентов

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
1	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Этапы развития общей теории менеджмента как науки» [1,5] *	1

	2. Подготовка докладов.	
2	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Типы организационных структур управления, этапы проектирования и принципы создания эффективной организационной структуры управления. Работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [2,3,6,]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка тесту.	2
3	1. Подготовка и поиск материала для разработки стратегического план развития организации (на примере конкретной авиакомпании) [1,2,6,10,11] 2. Подготовка докладов.	1
4	1. Подготовка и поиск материала для подготовки и проведения годового собрание акционеров (на примере конкретного аэропорта, авиакомпании) [1,2,5,3] 2. Подготовка докладов.	1
5	1. Подготовка и поиск материала для анализа работы и оценки эффективности управления конкретной авиакомпании или главного оператора аэропорта [1,6,5,7,8,10] 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка тесту.	1
6	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала для разработки конкретных мероприятий по локализации конфликтных ситуаций на примере главного оператора аэропорта [4,6,9,13]. 2. Подготовка докладов.	2
7	1. Подготовка и поиск материала для анализа применения зарубежного опыта работы по управлению сложными организациями в ГА РФ [1,3,4,12] 2. Подготовка докладов.	1
Итого по дисциплине		9

## 5.7 Курсовые работы

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

3.Беляев, В.М. **Основы менеджмента на транспорте: Учеб. для вузов.** До пущ. УМО [Текст] / В. М. Беляев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. — М.: Академия, 2010. — 320с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров - 15.

**3.Менеджмент на транспорте: Учеб. пособ. для вузов.** Допущ. Минобр. РФ [Текст] / Громов Н.Н., ред. —4-е изд., стереотип. — М.: Академия, 2008. — 528с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 20.

б) дополнительная литература:

4.Балдин, К. В., Уткин, В. Б., Воробьев, С.Н. **Управленческие решения: Учебник.** 2-е издание. [Текст]. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. — 496 с. — ISBN 5-91131-076-7. Количество экземпляров 20.

5.Чейз Р. Б, Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. **Производственный и операционный менеджмент:** Пер. с англ. [Текст]. — М.: ИД «Вильямс», 2001. —450с. — ISBN 5-95800-016-4. Количество экземпляров 10.

6.Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф. **Основы менеджмента:** Пер. с англ. [Текст]. — М.: «Дело», 1992. —701с. — ISBN 5-85900-015-4. Количество экземпляров 10.

7.Вачугова Д. Д. **Практикум по менеджменту:** деловые игры. —М.: Высшая школа,2001. —192 с. — ISBN 5-06-00763-0. Количество экземпляров 12.

8.Зайцев, М.Г., Варюхин, С.Е. **Методы оптимизации управления и принятия решений:** примеры, задачи, кейсы. [Текст]. — М.: Издательство «Дело», 2008. —664 с. — ISBN 978-5-7749-0492-1. Количество экземпляров 8.

9.Марк, К.Скотт. **Факторы стоимости. Руководство для менеджеров.** [Текст]. — М.: Издательство «ЗАО Олимп-Бизнес», 2010. —427 с. —ISBN 5-901028-13-9. Количество экземпляров 10.

10.Лафта, Дж.К. **Управленческие решения: Учебное пособие.** [Текст]. —М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. —217 с. — ISBN 5-85873-096-5. Количество экземпляров 10.

**11.Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий. Учебное пособие. Часть 1. Авиакомпания.** Под общей редакцией Маслакова В.П. [Текст]/Маслаков В.П., Лебедева М.Ю., Калинин И.А., Воронцова А.М., Брагин В.А., Паристова Л.П., Жуков В.Е., Корень А.В. — СПб.: Питер,2015 — 368с.ил. (Серия «Учебное пособие»). — ISBN978-5-496-00709. Количество экземпляров 170.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

12.Деловой магнат. **Экономические стратегии и разработка преимущественно экономических решений.** [Электронный ресурс]: сб. игр ФАРГУС на русском языке. — М.: [2008]. — Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>,

13.Новое дело. **Разработка решений по целому комплексу направлений в бизнесе.** [Электронный ресурс]: сб. игр ФАРГУС на русском языке. — М.: [2009]. — Режим доступа: <http://www.government.ru>,

14. Parkan. Хроника империи. **Принятие решений для выживаемости человека в условиях полной неопределенности и свободы действий.** [Электронный ресурс]: сб. игр ФАРГУС на русском языке. — М.: [2007]. — Режим доступа: <http://window.edu.ru>

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

11 Каталог научных ресурсов [Электронный ресурс]: Собрание ссылок на сайты, содержащие книги и статьи по естественнонаучным дисциплинам. - Режим доступа: <http://www.scintific.narod.ru/literature.htm>. - Загл. с экрана.

12 **Электронно-библиотечная система издательства «Лань»** [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>

13 **Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт»** [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://https://biblio-online.ru>

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Менеджмент	Компьютерный класс аудитория №456 Компьютерный класс аудитория №458 Лекционная аудитория №481	Компьютер в комплекте (системный блок +ЖК монитор LG 19 W1952TE) – 13 шт. Информацион-ный киоск Компьютер в комплекте RAMECSTORMCustomW- 13 шт. Мультимедий-ный проектор AcerX1261 P Принтер HL2140R Brother Экран Ноутбук Benq JoybookR42 15,4 Мультимедий-ный проектор Mitsubisi XD-490U Экран

## 8 Образовательные технологии.

В структуре дисциплины в рамках реализации компетентного подхода в учебном процессе используются следующие образовательные технологии:

лекции, входной контроль, практические занятия, самостоятельная работа студентов.

В процессе преподавания дисциплины «Менеджмент» используются как классические формы и методы обучения: лекции, практические занятия, так и интерактивные образовательные технологии в форме анализа конкретных ситуаций (АКС).

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

*Традиционная лекция* составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив СВТ в современных условиях. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы.

*Входной контроль* предназначен для выявления уровня усвоения компетенций обучающихся, необходимых перед изучением дисциплины. Входной контроль осуществляется по вопросам, на которых базируется читаемая дисциплина.

Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам приведены в п.9.4.

*Практические занятия* по дисциплине «Менеджмент» проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы, а также приобрести практические навыки по управлению авиапредприятием, в том числе выполнения анализа рынка АТП, разработке планов маркетинга (планов продаж), производственных планов (планов движения ВС по ВЛ.), расчетов затрат и результатов, а также оценки эффективности управления предприятием.

На практических занятиях проводятся устные опросы, студенты выступают с докладами. Также на практических занятиях по темам 1-6 (п. 5.1) используется в качестве *интерактивной образовательной технологии анализ конкретной ситуации*, когда обучающиеся коллективно в рабочих группах решают управленческие проблемы, основанные на реальном или искусственно сконструированном материале, содержащие либо избыточную, либо недостаточную информацию и имеющие несколько альтернативных решений.

*Анализ конкретной ситуации* позволяет студентам овладеть навыками креативного мышления, самостоятельного анализа нестандартной ситуации,

формализации проблемы, планирования, принятия и решения в условиях неопределенности и дефицита времени. Практические занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся в компьютерных классах, в которых студенты выполняют задания с использованием Интернет-ресурсов и компьютерной техники, необходимых для сбора, обработки и анализа необходимой информации.

*Ситуационные задачи* студенты решают в рабочих группах в рамках образовательной технологии анализа конкретной ситуации, когда совместными усилиями обещающиеся анализируют конкретную ситуацию, формулируют сложившиеся проблемы, вырабатывают их решения; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы. При этом принципиально отрицается наличие единственно правильного решения.

*Самостоятельная работа* студента является составной и важной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым не особо сложным вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях. Самостоятельная работа подразумевает выполнение учебных заданий.

Консультации являются одной из форм руководства самостоятельной работой студентов и оказания им помощи в глубоком и всестороннем освоении дисциплины «Менеджмент». Во время консультации преподаватель работает со студентами, которые готовят доклады для выступления на практических занятиях и на научно-практической конференции, а также со студентами, самостоятельно решающими в рабочих группах кейсы. Преподаватель разъясняет и обсуждает со студентами теоретические вопросы, которые необходимо раскрыть в докладах, а также рекомендованный ранее библиографический список, правила его оформления, а также оформления докладов, тезисов, презентаций. Преподаватель объясняет студентам практические аспекты функционирования современных организаций, направляя их к оптимальному решению кейсов. Во время консультации преподаватель может ответить студентам на интересующие их вопросы, уточнить и еще раз объяснить пройденный на лекционных и практических занятиях материал. Консультации проводятся регулярно не менее двух раз в неделю в часы свободные от учебных занятий и носят в основном индивидуальный характер.

## **9.Фонд оценочных средств, для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-

методическое обеспечение самостоятельной работы студентов включают в себя: устные опросы, доклады, компьютерные тесты.

Уровень и качество знаний студентов оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде экзамена в третьем семестре.

Текущий контроль успеваемости студентов включает устные опросы, доклады, компьютерные тесты и выдаваемые на самостоятельную работу вопросы по темам дисциплины.

*Устный опрос* проводится на практическом занятии в течение не более 10 минут с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции. Перечень вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями студентов.

Примерный перечень контрольных вопросов для проведения устного опроса приведен в п.9.6.1

*Доклад* – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической или учебно-исследовательской темы. Доклады студентов занимают не больше 10 минут и могут проводиться в форме презентаций в среде PowerPoint.

Примерный перечень тем для докладов представлен в п. 9.6.2

*Компьютерный тест* – это система заданий специфической формы, позволяющая измерить уровень развития компетенций обучающихся, совокупность их представлений, знаний, умений и практического опыта. Содержание тестов для текущего контроля в п. 9.6.3

Компьютерный тест проводится по темам в соответствии с данной программой и предназначен для проверки обучающихся на предмет освоения материала предыдущей лекции.

Примерный перечень ситуационных задач для анализа конкретных ситуаций приведен в п.9.6.4.

*Контроль выполнения задания*, выдаваемого на самостоятельную работу, проводится с целью своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации. Проверка выданного задания производится не реже чем один раз в две недели.

*Промежуточная аттестация* по итогам освоения дисциплины проводится в виде зачета в 4 семестре.

Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в виде зачета в п.9.6.5

Примерный перечень задач для промежуточной аттестации в форме зачета в п.9.6.6

Методика формирования результирующей оценки в обязательном порядке учитывает активность студентов на занятиях, посещаемость занятий, оценки за практические работы, выполнение самостоятельных заданий.

## **9.1 Балльно-рейтинговая система (БРС) оценки текущего контроля успеваемости, знаний и промежуточной аттестации студентов**

Применение балльно-рейтинговой системы оценки знаний и обеспечения качества учебного процесса данной рабочей программой по дисциплине «Менеджмент» не предусмотрено (п. 1.9 Положения).

## **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

### **Этапы формирования компетенций**

Название и содержание этапа	Код(ы) формируемых на этапе компетенций
<p>Этап 1. Формирование базы знаний: лекции; практические занятия по темам теоретического содержания; самостоятельная работа обучающихся по вопросам тем теоретического содержания, подготовка к сдаче экзамена.</p>	ПК-2; ПК-10; ПК-31
<p>Этап 2. Формирование навыков практического использования знаний: работа с текстом лекции, работа с учебниками, учебными пособиями и проч. из перечня основной и дополнительной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», баз данных, информационно-справочных и поисковых систем и т.п.; самостоятельная работа по подготовке к семинарам и практическим занятиям, устным опросам подготовка к сдаче экзамена.</p>	ПК-2; ПК-10; ПК-31
<p>Этап 3. Проверка усвоения материала: проверка подготовки материалов к семинарам и практическим занятиям; проведение устных опросов; заслушивание докладов по темам практических занятий; сдача зачета.</p>	ПК-2; ПК-10; ПК-31

***Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности***



В процессе преподавания дисциплины «Менеджмент» для текущей аттестации обучающихся используются следующие формы оценивания знаний, умений и навыков:

- индивидуальный или групповой устный опрос;
- расчетные задания;
- тест;
- презентации (индивидуального или группового представления выполненного задания, докладов);
- защиты выполненных заданий.

По итогам освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена.

На первом занятии преподаватель доводит до сведения обучающихся график текущего контроля освоения дисциплины и критерии оценки знаний при текущем контроле успеваемости, а также сроки и условия промежуточной аттестации.

Реализацию непрерывного контроля знаний, преподаватель осуществляет за счет часов, предусмотренных нормами времени на проверку различного рода письменных работ, проведение консультаций и пр.

Показателями, характеризующими текущую учебную работу студентов, являются:

- активность посещения занятий и работы на занятиях;
- оценка результатов устного опроса (индивидуального или группового);
- выступления с докладами и с результатами выполненных заданий, в том числе в форме презентаций;
- оценка защиты выполненных заданий;
- оценка прохождения теста.

Сроки промежуточной аттестации определяются графиком учебного процесса. По дисциплине «Менеджмент» предусмотрен экзамен.

*Зачет* проводится в 4 семестре и позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

Зачет предполагает решение задачи (п.9.6.6) и ответы на теоретические вопросы из перечня вопросов, вынесенных на этот вид промежуточной аттестации студентов по данной дисциплине (п.9.6.5).

К моменту сдачи зачета должны быть благополучно пройдены предыдущие формы контроля.

Методика формирования результирующей оценки в обязательном порядке учитывает активность студентов на занятиях, посещаемость занятий, оценки за практические работы, выполнение самостоятельных заданий.

### **9.3 Темы курсовых проектов по дисциплине**

Написание курсовых работ учебным планом не предусмотрено

## 9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам

1. Виды аэропортовой деятельности.
2. Функции операторов аэропорта из числа операторов по аэропортовой деятельности.
3. Назвать основные определения и понятия системы транспорта;
4. Назвать основные элементы воздушно транспортной системы (ВТС);
5. Объект и предмет социологии. Определение понятия «социальное», основные категории социологии.
6. Специфика социального взаимодействия личности с обществом, коллективом, семьей, друзьями, партнерами.
7. Механизм государства.
8. Форма государства.

## 9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### *Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования*

Название этапа	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций
Этап 1. Формирование базы знаний	Посещение лекционных и практических занятий Ведение конспекта лекций Участие в обсуждении теоретических вопросов на практических занятиях Наличие на практических занятиях требуемых материалов (учебная литература, конспекты и проч.)	100% посещаемость лекционных и практических занятий Наличие конспекта по всем темам, вынесенным на лекционное обсуждение Участие в обсуждении теоретических вопросов тем на каждом практическом занятии Требуемые для занятий материалы (учебная литература, конспекты и проч.) в наличии
Этап 2. Формирование навыков практического использования знаний	Способность обосновать свою точку зрения, опираясь на изученный материал, практические методы и подходы Составление конспекта Наличие правильно выполненной самостоятельной работы по подготовке сдачи экзамена.	Обучающийся может применять различные источники при подготовке к практическим занятиям Способность обосновать свою точку зрения, опираясь на полученные знания, практические методы и подходы Наличие конспекта Представленные доклады соответствуют требованиям по содержанию и оформлению.
Этап 3. Проверка усвоения материала	Степень активности и эффективности участия обучающегося по итогам каждого практического занятия Степень готовности обучающегося к участию в практическом занятии Степень правильности ответов устного опроса, тестирования. Зачет	Участие обучающегося в обсуждении теоретических вопросов тем на каждом практическом занятии является результативным, его доводы подкреплены весомыми аргументами и опираются на проверенный фактологический материал Требуемые для занятий материалы (учебная литература,

Название этапа	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций
		первоисточники, конспекты и проч.) в наличии Устный опрос, тестирование, подготовка к докладам успешно пройдены самостоятельно в установленное время

### Шкалы оценивания

#### *Проведение устного опроса, в том числе входного контроля*

«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос.

«Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы.

«Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы.

«Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.

#### *Учебное задание, доклад, анализ конкретной ситуации*

Оценка «отлично» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован.

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован;

если в задании и (или) ответах имеются ошибки, то они незначительны.

Оценка «удовлетворительно» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся в недостаточной степени демонстрирует знание программного материала;

ответ обучающегося в недостаточной степени аргументирован;

если в задании и (или) ответах имеются несущественные ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в том случае, если:

обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям;

обучающийся демонстрирует незнание программного материала;

обучающийся не может аргументировать свой ответ;

в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.

### *Тестирование*

«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов.

«Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов.

«Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60% вопроса(а).

«Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.

### *Зачет*

На зачет выносятся вопросы, охватывающие все содержание учебной дисциплины.

Знания обучающихся оцениваются с выставлением обучающимся итоговой оценки «зачтено», либо «не зачтено».

Оценка «зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;

уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;

логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя

Также оценка «зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;

допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;

допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;

нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки

зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «зачтено».

В итоге оценка «зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;

допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;

допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;

существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «зачтено».

Оценка «не зачтено» при приеме зачета выставляется в случае:

отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;

невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;

допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;

скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;

не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;

невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «не зачтено».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае: необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины** ***Примерный перечень контрольных вопросов для проведения устного опроса***

1. Понятие и сущность менеджмента. Основные различия понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен».
2. Характеристика объекта и субъекта управления.
3. История развития менеджмента.
4. Понятие об авиационном менеджменте.
5. Международные организации ГА.
6. Система воздушного транспорта.
7. Факторы успешного управления предприятием.
8. Системный и ситуационный подходы к управлению организацией.
9. Авторитет менеджера.
10. Требования к современному руководителю.
11. Проблемы лидерства в менеджменте.
12. Анализ и оценка эффективности управления.
13. Типы организационных структур менеджмента.
14. Анализ в менеджменте. SWOT- анализ предприятия.

### ***Примерный перечень тем для докладов***

1. Функция планирования. Типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации.
2. Этапы развития общей теории менеджмента как науки.
3. Типы организационных структур управления, этапы проектирования и принципы создания эффективной организационной структуры управления.
4. Внутренние и внешние факторы организации. Блок-схема структурно - функциональной модели авиакомпании как большой организационно-технической системы.
5. Организация – как основа менеджмента. Общие характеристики организаций.
6. Организация подготовки и проведения годового собрания акционеров (на примере конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании).
7. Анализ внутренней среды организации.
8. Централизация и децентрализация в управлении.
9. Методы менеджмента.
10. Организация и разработка конкретных мероприятий по локализации конфликтных ситуаций на примере главного оператора аэропорта.

11. Управление конфликтами. Модель конфликта.
12. Функция менеджмента мотивация.
13. Функция контроля. Формы и виды контроля.
14. Анализа применения зарубежного опыта работы по управлению сложными организациями в ГА.

### *Содержание тестов для текущего контроля*

1. Управление – это: 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей; 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу; 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Менеджмент – это: 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей; 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу; 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента: 1) Ч. Беббидж; 2) М. Вебер; 3) Ф. Тейлор.

4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в: 1) 1850 год; 2) 1790 год; 3) 1832 год;

5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»: 1) Ч. Беббидж; 2) М. Вебер; 3) Ф. Тейлор.

6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров: 1) функциональное; 2) горизонтальное; 3) вертикальное; 4) прямое.

7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента: 1) 5; 2) 3; 3) 9.

8. Кто относится к среднему уровню менеджеров: 1) заместители; 2) руководители подразделений; 3) руководители групп.

9. Функции менеджмента бывают: 1) общие, индивидуальные; 2) групповые, специфические; 3) правильного ответа нет.

10. Выберите правильные функции менеджмента: 1) планирование; 2) координирование; 3) распределение; 4) стимулирование; 4) все ответы верны.

11. Планирование – это: 1) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время; 2) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития; 3) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

12. Сформулируйте задачи планирования: 1) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития; 2) обеспечение целенаправленного

развития организации в целом и всех её подразделений; 3) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

13. По форме планирование бывает: 1) тактическое; 2) конкретное; перспективное.

14. Необходимость планирования заключается в определении: 1) конечных и промежуточных целей; 2) задач, решение которых необходимо для достижения целей; 3) средств и способов решения задач; 4) правильного ответа нет.

15. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет: 1) перспективное; 2) среднесрочное; 2) оперативное.

16. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет: 1) перспективное; 2) среднесрочное; 3) оперативное.

17. Организация – это: 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей; 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу; 3) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

18. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция: 1) планирования; 2) организации; 3) контроля.

19. Выберите основные принципы организации менеджмента: 1) непрерывность; 2) ритмичность; 3) надежность; 4) все ответы верны.

20. Функции административно-оперативного управления: 1) определение структуры предприятий; 2) периодическое или непрерывное сравнение; 3) установление ответственности.

21. Регулирование – это: 1) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления; 2) процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий; 3) функция менеджмента.

22. Принципы регулирования: 1) рациональность; 2) ритмичность; 3) надежность; 4) достоверность.

23. Задача регулирования: 1) обновление планируемых заданий; 2) обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей; 3) корректировка результатов деятельности;

24. Виды регулирования: 1) реактивное; 2) операционное; 3) упреждающее.

25. При каком виде регулирования проблема рассматривается как потенциальная возможность: 1) реактивное; 2) операционное; 3) упреждающее.



26. Назовите этапы регулирования: 1) информационная подготовка для принятия решений; 2) разработка и принятие решений; 3) определение структуры предприятия.

27. Дайте правильное определение функции координации: 1) управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы рабочих подразделений; 2) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления; 3) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

28. Назовите функции менеджмента: 1) ритмичность; 2) мотивация; 3) законность;

29. Тип власти, который может использовать менеджер: 1) экспертная; 2) эталонная; 3) законная; все ответы верны.

30. Влияние – это: 1) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека; 2) волевое отношение между людьми, основанное на силе; 3) убеждение человека в чем-либо.

31. Назовите форму влияния, которая может побудить человека к более тесному сотрудничеству: 1) убеждение; 2) принуждение; 3) участие сотрудников в управлении.

32. Задачи контроля: 1) сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности; 2) оценка состояния и значимости полученных результатов; 3) разработка и принятие решений.

33. Анализ – это: 1) управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков; 2) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления; 3) управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

34. Кто является продолжателем теоретической работы Тейлора о менеджменте: 1) А. Файоль; 2) Ч. Беббидж; 3) М. Вебер.

35. Назовите психологические методы управления: 1) метод профессионального отбора; 2) метод социального нормирования; 3) метод гуманизации труда.

36. Какие приемы используются при психологических методах управления: 1) интервью; 2) беседы; 3) тесты; 4) наблюдения.

37. Назовите социальные методы управления: 1) метод профессионального отбора; 2) метод социального нормирования; 3) метод гуманизации труда.

38. Управление – это: 1) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя; 2) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей; 3) особый вид

деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

39. Назовите этапы регулирования: 1) определение структуры предприятия; 2) информационная подготовка для принятия решений; 3) разработка и принятие решений;

40. Социальные методы управления: 1) метод управления группами; 2) метод ролевых изменений; 3) метод управления групповыми явлениями; 4) все ответы верны.

### ***Примерный перечень ситуационных задач для анализа конкретных ситуаций***

*Практическое занятие № 1-2. Кейс: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм».*

Описание:

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

-определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);

-выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);

-делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности.

Вопросы по кейсу:

1. Какой тип организационной структуры вы будете использовать при создании авиакомпании при объеме перевозок два миллиона в год.
2. Обоснуйте правильность выбора данной структуры управления.
3. Составить органограмму данной структуры управления.
4. Провести расчет эффективности управления авиакомпанией.
5. Назовите ее достоинства и недостатки.

*Практическое занятие № 3. «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента».*

Описание:

Цель — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели организации определяются после получения формулировки миссии; то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой — «отсекает» часть возможных целей. Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с

производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

Вопросы по кейсу:

1. Выделять цели высшего руководства авиапредприятия.
2. Проанализировать цели конкретного авиапредприятия.
3. Определить и сформулировать цели деятельности авиапредприятия по укреплению безопасности полетов.

*Практическое занятие № 4-5. Кейс «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании»*

Описание:

Студенты в рабочих группах выбирают конкретный аэропорт и анализируют динамику его экономических показателей за пятилетний период на основе построенных диаграмм.

Вопросы по кейсу:

1. Необходимо определить этап жизненного цикла развития аэропорта с использованием моделей развития организации Л.Грейнера или И.Адизеса;
2. Предложите мероприятия по развитию аэропорта на данном этапе жизненного цикла.

*Практическое занятие № 6. «Управление конфликтами на примере главного оператора аэропорта».*

Описание:

Конфликт – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок). Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

В конфликте можно выделить следующие компоненты:

- 1) участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- 2) посредник (может отсутствовать);
- 3) объект (предмет конфликта);
- 4) предконфликтная ситуация;
- 5) инцидент;
- 6) конфликтные действия оппонентов;
- 7) фаза конфликта;
- 8) меры по разрешению конфликта;
- 9) завершение конфликта.

Основными причинами конфликтов являются:

- 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;

- 2) взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- 3) плохие коммуникации;
- 4) различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- 5) психологическая несовместимость;
- 6) разный уровень образования, не профессиональность;
- 7) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 8) несбывшиеся ожидания;
- 9) неодинаковый вклад в дело;
- 10) плохой морально-психологический климат в коллективе;
- 11) нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- 12) нарушение трудового законодательства.

Вопросы по кейсу:

1. Назовите методы разрешения конфликта.
2. Причины возникновения конфликта.
3. Разработать мероприятия по предотвращению конфликтных ситуаций на примере главного оператора аэропорта.

***Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации в форме зачета***

1. Теоретические и практические аспекты понятия, цели, функции менеджмента.
2. Стресс в работе менеджера.
3. Менеджер. Основные обязанности. Отличие понятий "менеджер", "предприниматель", "бизнесмен".
4. Социально-психологические методы менеджмента. Область действия менеджмента. Понятия организации, организационной структуры предприятия.
5. Сущность, смысл и модель контроля.
6. Общие принципы успеха организации.
7. Свойства и характеристики контроля. Особенности контроля на международном уровне.
8. Особенности методологий подхода к управлению.
9. Поведенческий аспект системы контроля.
10. Внутренняя среда организации.
11. Коммуникации как сквозная функция менеджмента.
12. Разделение труда, уровни управления.
13. Невербальные средства общения, их роль в коммуникациях.
14. Факторы внешней среды организации.
15. Техники активного слушания (и запоминания).
16. Вопросы формирования социальной ответственности и этики организаций в общественной среде.
17. Этапы переговоров, особенности поведения участников на каждом этапе.

18. Основные понятия и общая модель стратегического планирования.
19. Конфликты, их классификация, стили поведения в конфликтных ситуациях.
20. Миссия и цели организации.
21. Регуляция эмоционального состояния путем вербализации чувств (кривая Йеркса-Додсона).
22. Анализ и оценка внешней среды.
23. Стили поведения руководителей, управленческая решетка Блейка и Мутона.
24. Диагностика внутренних сильных и слабых сторон организации.
25. Методы сбора информации. Открытые и закрытые вопросы.
26. Анализ стратегических альтернатив.
27. Руководство организацией, влияние и власть.
28. Выбор стратегии и организация стратегического плана.
29. Формы власти и влияния.
30. Оценка плана.
31. Этапы управления человеческими ресурсами, краткая характеристика.
32. Управление стратегическим планированием и контроль его выполнения.
33. Планирование, набор, отбор трудовых ресурсов.
34. Организация взаимодействия и полномочия.
35. Обучение, профориентация и адаптация трудовых ресурсов.
36. Бюрократические организационные структуры.
37. Оценка трудовой деятельности, повышение, понижение, перевод, увольнение.
38. Инновационная и менеджерская организационные структуры.
39. Управление производительностью, комплексный подход.
40. Мотивация как функция менеджмента. Структура потребностей.
41. Управление запасами в Японии.
42. Методы мотивирования. Процессуальные теории мотивации.
43. Комплексное управление качеством продукции в Японии.

***Примерный перечень задач для промежуточной аттестации в форме зачета***

Задача 1. На какую величину вырастет/ уменьшится прибыль, если:

Исходные данные А1:

Сила операционного рычага равна 8,5

Рост выручки планируется на 3%

Исходные данные А2:

Сила операционного рычага равна 8,5

Падение выручки на 10%

Задача 2. Провести операционный анализ системы управления продажами авиаперевозок (рассчитать силу воздействия операционного рычага).

Исходные данные:

1. Выручка от реализации продукции — 10000 тыс. руб.
2. Переменные затраты — 8300 тыс. руб.,
3. Постоянные затраты — 1500 тыс. руб.

Задача 3. Рассчитать, на сколько процентов возрастет прибыль.

Исходные данные:

1. Выручка от реализации продукции — 10000 тыс. руб.
2. Переменные затраты — 8300 тыс. руб.,
3. Постоянные затраты — 1500 тыс. руб.
4. Прибыль — 200 тыс. руб.
5. На следующий год прогнозируется рост объема реализации на 12%.

Задача 4. Определить порог рентабельности на плановый год и запас финансовой прочности.

Исходные данные:

1. Выручка от реализации продукции — 10000 тыс. руб.
2. Переменные затраты — 8300 тыс. руб.,
3. Постоянные затраты — 1500 тыс. руб.

Задача 5. Рассчитать рентабельность использования основных фондов в авиакомпании А1 и А2, сделать выводы.

Исходные данные А1:

1. Прибыль до налогообложения 150 миллионов рублей
2. Среднегодовая стоимость ОФ 900 миллионов рублей

Исходные данные А2:

1. Прибыль до налогообложения 100 миллионов рублей
2. Среднегодовая стоимость ОФ 950 миллионов рублей

Задача 6. Рассчитать часовую производительность полета Боинг 747 и Боинг 737 и сделать вывод.

Исходные данные:

1. Предельная коммерческая загрузка Боинг 747 составляет 60 тонн, Боинг 737 составляет 19 тонн

2. Крейсерская скорость Боинга 747 - 950 км/час. Боинга 737 - 850 км/час

Задача 7. Рассчитать индексы сезонности (за 1-ю неделю) и индексы сезонной волны спроса на авиаперевозки. Сделать вывод.

Исходные данные:

Неделя	Количество проданных авиауслуг по месяцам за _____ год				В среднем за 4 месяца	Сезонная волна, %
	1-ый	2-ой	3-ий	4-ый		
1	50	60	70	70		
2	70	65	90	100		
3	90	78	100	120		

4	100	90	80	90		
Всего за месяц	310	293	340	380		
В среднем за неделю						

#### ЗАДАЧА 8.

Предприятие планирует продажу рекламных буклетов авиакомпаний в а/п «Пулково»

по 5 долл./шт.

Оно может приобретать буклеты в отделе маркетинга главного оператора аэропорта по 3 долл./шт. и возвращать не проданные за полную стоимость.

Аренда помещения 700 долл. в неделю.

Определить точку безубыточности и порог рентабельности предприятия.

Сколько буклетов должно быть продано для получения прибыли в сумме 490 долл. в неделю.

Какова сила воздействия операционного рычага и какой запас финансовой устойчивости имеет бизнес-структура при этой прибыли.

#### ЗАДАЧА 9.

Предприятие планирует продажу сувениров от авиакомпаний в а/п. «Пулково» по 6 долл./шт.

Оно может приобретать оптом сувениры по 5 долл./шт. и возвращать не проданные за полную стоимость.

Аренда помещения 700 долл. в неделю.

Определить точку безубыточности и порог рентабельности предприятия.

Сколько сувениров должно быть продано для получения прибыли в сумме 590 долл. в неделю.

Какова сила воздействия операционного рычага и какой запас финансовой устойчивости имеет бизнес-структура при этой прибыли.

#### ЗАДАЧА 10.

Предприятие планирует продажу золотых изделий в а/п. «Пулково» по 80 долл./шт.

Оно может приобретать оптом по 50 долл./шт. и возвращать не проданные за полную стоимость.

Аренда помещения 700 долл. в неделю.

Определить точку безубыточности и порог рентабельности предприятия.

Сколько изделий должно быть продано для получения прибыли в сумме 5900 долл. в неделю.

Какова сила воздействия операционного рычага и какой запас финансовой устойчивости имеет бизнес-структура при этой прибыли.

## **10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины «Менеджмент» обучающимися организуется в виде лекций, практических занятий и самостоятельной работы. Продолжительность изучения дисциплины – один семестр. Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде экзамена.

Лекция – основная форма систематического, последовательного устного изложения учебного материала. Чтение лекций, как правило, осуществляется наиболее профессионально подготовленными преподавателями университета. Основными задачами лекций являются:

- ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой изучаемой дисциплины, ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;
- краткое, но, по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;
- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем;
- определение перспективных направлений дальнейшего развития научного знания в данной области социально-экономической деятельности.

Лекции мотивируют обучающегося на самостоятельный поиск и изучение научной и специальной литературы и других источников по темам дисциплины, ориентируют на выявление, формулирование и исследование наиболее актуальных вопросов и проблем, на комплексный анализ социально-экономических явлений и процессов, на активизацию творческого начала в изучении дисциплины.

В ходе изучения дисциплины «Менеджмент» проводятся как традиционные лекции, в ходе которых используются преимущественно разъяснение, иллюстрация, описание, приведение примеров, так и проблемные, характеризующиеся всесторонним анализом явлений, научным поиском истины. Проблемная лекция опирается на логику последовательно моделируемых проблемных ситуаций путем постановки проблемных вопросов или предъявления проблемных задач. Проблемная ситуация – это сложная, противоречивая обстановка, создаваемая путем постановки проблемных вопросов (вводных), требующая активной познавательной деятельности обучающихся для ее правильной оценки и разрешения. Проблемный вопрос содержит в себе диалектическое противоречие и требует для разрешения не воспроизведения известных знаний, а размышления,



сравнения, поиска, приобретения новых знаний или применения полученных ранее.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений (из известных или выработанных самостоятельно). Применение такой системы поможет значительно ускорить процесс записи лекции. Конспект лекции предпочтительно писать в одной тетради, а не на отдельных листках, которые потом могут затеряться. Также для записи текста лекции можно воспользоваться ноутбуком, или планшетом. Рекомендуется в конспекте лекций оставлять свободные места, или поля, например для того, чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрикацию материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными. Бывает, что материал не успели записать. Тогда также необходимо сделать соответствующие пометки в тексте, чтобы не забыть, в дальнейшем, восполнить эту информацию.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающимся в процессе самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям (семинарам), выполнении домашних заданий, при подготовке к сдаче экзамена.

Практические занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные студентами на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические умения и навыки, описанные в п. 3.

Темы практических занятий заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться и проработать соответствующие теоретические вопросы дисциплины. В начале каждого практического занятия преподаватель кратко доводит до обучающихся цель и задачи занятия и обращает внимание обучающихся на наиболее сложные вопросы, относящиеся к изучаемой теме.

В рамках практического занятия обучающиеся обсуждают доклады и дискуссионные вопросы, решают задачи и кейсы самостоятельно или при помощи преподавателя, а также выполняют тесты. Преподаватель, как

правило, выступает в роли консультанта при решении задач и кейсов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов.

На усмотрение преподавателя (или по желанию обучающегося) к доске во время практического занятия может быть приглашен обучающийся для объяснения решения задачи, кейса, доклада по вопросам темы. По итогам практического занятия преподаватель может выставлять в журнал группы, полученные обучающимися баллы. В рамках практического занятия могут быть проведены: контрольный опрос, сплошное или выборочное тестирование, проверочная работа и т. п.

Отсутствие обучающихся на занятиях или их неактивное участие на них может быть компенсировано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю, выставлением оценки.

В современных условиях перед обучающимися стоит важная задача – научиться работать с массивами информации. Обучающимся необходимо развивать в себе способность и потребность использовать доступные информационные возможности и ресурсы для поиска нового знания и его распространения. Обучающимся необходимо научиться управлять своей исследовательской и познавательной деятельностью в системе «информация – знание – информация». Прежде всего, для достижения этой цели, в вузе организуется самостоятельная работа обучающихся. Кроме того, современное обучение (стандарты, учебные планы) предполагает, что существенную часть времени в освоении учебной дисциплины обучающийся проводит самостоятельно. Принято считать, что такой метод обучения должен способствовать творческому овладению обучающимися специальными знаниями и навыками.

Целью самостоятельной работы обучающихся при изучении учебной дисциплины «Менеджмент» является выработка ими навыков работы с нормативно-правовыми актами, научной и учебной литературой, другими источниками, материалами экономической и управленческой практики, а также развитие у обучающихся устойчивых способностей к самостоятельному изучению и обработке полученной информации.

В процессе самостоятельной работы обучающийся должен воспринимать, осмысливать и углублять получаемую информацию, решать практические задачи, анализировать ситуации, подготавливать доклады, выполнять домашние задания, овладевать профессионально необходимыми навыками. Самостоятельная работа обучающегося весьма многообразна и содержательна. Она включает следующие виды занятий:

- самостоятельный подбор, изучение, конспектирование, анализ учебно-методической и научной литературы, периодических научных изданий, нормативно-правовых документов, статистической информации, учетно-отчетной информации, содержащейся в документах организаций;

- индивидуальная творческая работа по осмыслению собранной информации, проведению сравнительного анализа и синтеза материалов,

полученных из разных источников, интерпретации информации, выполнение домашних заданий;

– завершающий этап самостоятельной работы – подготовка прохождению промежуточной аттестации, предполагающая интеграцию и систематизацию всех полученных при изучении учебной дисциплины знаний.

По «Положению о самостоятельной работе студентов Университета» содержание внеаудиторной самостоятельной работы для изучения дисциплины «Менеджмент» может быть рекомендовано в соответствии со следующими ее видами, разделенными по целевому признаку:

а) для овладения знаниями:

– чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);

– составление плана текста;

– графическое изображение структуры текста;

– конспектирование текста;

– выписки из текста;

– работа со словарями и справочниками;

– ознакомление с нормативными документами;

– работа с электронными информационными ресурсами и информационной телекоммуникационной сети Интернет и др.;

б) для закрепления и систематизации знаний:

– работа с конспектом лекции (обработка текста);

– работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);

– составление плана и тезисов ответа;

– составление альбомов, таблиц, схем для систематизации учебного материала;

– изучение нормативных материалов;

– ответы на контрольные вопросы;

– аналитическая обработка текста;

– подготовка тезисов сообщений к выступлению на практическом занятии;

– работа с компьютерными программами;

– подготовка к сдаче экзамена и др.;

в) для формирования умений и навыков:

– решение задач и упражнений по образцу;

– решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;

– проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;

г) для самопроверки:

– подготовка информационного сообщения;

– написание конспекта первоисточника, рецензии, аннотации;

- составление опорного конспекта, глоссария, сводной таблицы по теме, тестов и эталонов ответов к ним;
- составление и решение ситуационных задач;
- составление схем, иллюстраций, графиков, диаграмм по теме и ответов к ним;
- создание материалов презентаций и др.

Следование принципам систематичности и последовательности в самостоятельной работе составляет необходимое условие ее успешного выполнения. Систематичность занятий предполагает равномерное, по возможности в соответствии с п.п. 5.2, 5.4 и 5.6 настоящей РПД, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения данной дисциплиной. Такой подход позволяет избежать дефицита времени, перегрузок, спешки и т. п. в завершающий период изучения дисциплины. Последовательность работы означает преемственность и логику в овладении знаниями по дисциплине. Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

В процессе изучения дисциплины «Менеджмент» важно постоянно пополнять и расширять свои знания. Изучение рекомендованной литературы и других источников информации является важной составной частью восприятия и усвоения новых знаний. Кроме того, необходимо отметить, что, в определенном смысле, качественный уровень всей самостоятельной работы обучающегося определяется уровнем самоконтроля.

Текущий контроль знаний студентов осуществляется в следующих формах:

- по итогам работы на практических занятиях;
- итоги тестирования;
- выполнение самостоятельной работы.

В методике преподавания дисциплины учитываются форма обучения, специальность и специализация студентов следующим образом:

- включение соответствующих тем в содержание дисциплины;
- учитывается подготовка, полученная студентами в рамках дисциплин: «Правоведение», «Социология», «Философия», «Аэропорты и аэропортовая деятельность», «Общий курс транспорта».