

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

2018 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Основы менеджмента

**25.05.05 Эксплуатация воздушных судов и организация
воздушного движения**

Специализация

**Организация аэронавигационного обеспечения полетов
воздушных судов**

Квалификация выпускника
инженер

Форма обучения
очная

Санкт-Петербург
2018

1. Цели освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины «Основы менеджмента» — формирование у студентов комплекса практических знаний и навыков организации и эффективного управления предприятием с учетом влияния различных внутренних и внешних факторов.

Задачи освоения дисциплины «Основы менеджмента»:

– ознакомить студентов с основными концепциями современного менеджмента, историей развития науки управления, основными подходами и принципами управления, методами принятия управленческих решений;

– способствовать развитию умения анализировать и диагностировать конкретные ситуации, ставить цели, задачи и находить методы их решения;

– способствовать развитию навыков создания собственного имиджа в управляемом коллективе, а также корпоративного имиджа предприятия, с учетом социальных, культурных особенностей представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе;

– сформировать креативную составляющую личности студента, путем организации дискуссий, обсуждения и анализа конкретных ситуаций.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к эксплуатационно-технологическому виду профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Основы менеджмента» представляет собой дисциплину, относящуюся к вариативной части, «Дисциплины по выбору».

Дисциплина «Основы менеджмента» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплины «Экономика воздушного транспорта».

Дисциплина изучается в семестре 10.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Основы менеджмента» направлен на формирование следующих компетенций:

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1. Свободное владение литературной и деловой письменной и устной речью на русском языке, навыками ведения спора, дискуссии и полемики, публичной и научной речи	Знать: -законодательство и нормативные правовые акты Российской Федерации в области менеджмента качества, международные стандарты менеджмента качества; -историю развития школ менеджмента. Уметь:

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
(ОК-7).	<p>-применять основные положения международных стандартов менеджмента качества в профессиональной деятельности;</p> <p>-использовать в профессиональной деятельности основные достижения школ менеджмента.</p> <p>Владеть:</p> <p>-навыками работы с системами менеджмента качества в авиационных предприятиях;</p> <p>-способностью к восприятию, обобщению, анализу информации, необходимой для ведения дискуссии и полемики, публичной и научной речи в сфере менеджмента.</p>
2. Готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе, умением организовать работу коллектива исполнителей (ОК-8).	<p>Знать:</p> <p>-мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала; причины возникновения конфликтов и способы управления конфликтами в организации;</p> <p>-основы организации управленческого труда на предприятии.</p> <p>Уметь:</p> <p>-организовывать деятельность исполнителей на предприятии;</p> <p>-координировать работу персонала.</p> <p>Владеть:</p> <p>-приемами и методами работы с персоналом;</p> <p>-навыками построения матрицы ответственности.</p>
3. Обладать креативным мышлением, способностью к самостоятельному анализу ситуации, формализации проблемы, планированию, принятию и реализации решения в условиях неопределенности и дефицита времени (ОК-10).	<p>Знать:</p> <p>-схему организации процесса стратегического планирования компании;</p> <p>-типы генеральных стратегий компаний и методы их реализации.</p> <p>Уметь:</p> <p>-проводить анализ внешних (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии.</p> <p>Владеть:</p> <p>-навыками построения «дерева целей»;</p> <p>-навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа авиапредприятия.</p>
4. Готовность использовать на практике умения и на-	<p>Знать:</p> <p>-характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характери-</p>

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>выки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом (ОК-50).</p>	<p>стики;</p> <ul style="list-style-type: none"> -технологию построения организационных структур. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -анализировать эффективность функционирования организационной структуры управления. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками эффективной организации групповой работы на основе знания принципов формирования команды.
<p>5. Владеть навыками формализации проблем, толкования и критериальной оценки профессиональных ситуаций, принятия и реализации решений в социотехнических системах (ОК-53).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -технологию проектирования и реализации систем менеджмента качества. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -разрабатывать мероприятия и организовывать реализацию процессов менеджмента качества. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -навыками оценки эффективности системы менеджмента качества.
<p>6. Способность и готовность к творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям (ОК-58).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях; -принципы организации работы предприятия для достижения поставленных целей; -инновационные разработки в профессиональной области. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -использовать совокупность структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности; -правильно сформулировать цели и задачи в управленческой деятельности; -проводить оценку эффективности инновационных технологий в профессиональной сфере. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -навыками планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям.
<p>7. Способность в качестве руководителя подразделения, лидера группы со-</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -цели и задачи управленческой команды; -сущность и типологию конфликтов в организа-

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>трудников формировать цели команды, принимать решения в ситуациях риска, учитывая цену ошибки, вести обучение и оказывать помощь сотрудникам (ПК-9).</p>	<p>ции.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -учитывать социальные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе. -оценивать организационные конфликты и обосновывать мероприятий по их предотвращению и разрешению. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -современными методами управления коллективом предприятия, социальной средой, личностью и ее профессиональными и социальными качествами; -социально-психологическими приемами руководства и исполнения в пределах своих полномочий, гражданской и профессиональной позиции.
<p>8. Владеть навыками создания собственного имиджа в подчиненном коллективе (ПК-37).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -требования к менеджеру. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -формировать организационную культуру предприятия. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -способами управленческого влияния на подчиненных.
<p>9. Способность и готовность определять эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений (ПК-39).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -принципы и методы управленческих мероприятий на предприятии; -анализ сильных и слабых сторон организации, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -проводить оценку эффективности технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -навыками определения эффективности управления авиапредприятием.
<p>10. Способность и готовность использовать методы управления в профессиональной деятельности, ор-</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методы контроля менеджмента качества в авиационных предприятиях; -методы менеджмента.

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
организовать работу исполнителей, способностью и готовностью к лидерству (ПК-47).	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -применять современные методы управления качеством в целях эффективного управления деятельностью авиационных предприятий; -проводить анализ административных, экономических и социально-психологических методов менеджмента. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методами менеджмента качества в системе эффективного управления производственно хозяйственной деятельностью авиационных предприятий; -методами эффективного лидерства.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестр
		10
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа:	38,5	38,5
лекции	18	18
практические занятия	18	18
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовой проект (работа)	-	-
Самостоятельная работа студента	45	45
Промежуточная аттестация:	27	27
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к экзамену	24,5	24,5

5. Содержание дисциплины

5.1 Соотнесения тем дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции										Образовательные технологии	Оценочные средства	
		ОК-7	ОК-8	ОК-10	ОК-50	ОК-53	ОК-58	ПК-9	ПК-37	ПК-39	ПК-47			
Тема 1. Понятие и сущность менеджмента	9	+	+									+	ВК, Л, ПЗ, СРС	УО, Дд
Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента.	9	+	+	+	+	+	+	+				+	Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд
Тема 3. Организация - как основа менеджмента	9		+	+	+	+	+	+	+	+		+	Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд
Тема 4. Система стратегического планирования компании	9	+	+	+	+	+		+	+				Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд
Тема 5. Функции менеджмента	9	+	+	+		+	+	+	+	+		+	Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд
Тема 6. Принципы и методы менеджмента	9	+	+	+		+	+	+	+	+		+	Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд
Тема 7. Основы управления организационной культурой предприятия	9	+	+	+	+	+	+	+	+			+	Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд
Тема 8. Власть и личное влияние менеджера	9	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд
Тема 9. Управление конфликтами	9		+	+					+	+		+	Л, ПЗ, АКС, СРС	УО, Дд

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции									Образовательные технологии	Оценочные средства	
		ОК-7	ОК-8	ОК-10	ОК-50	ОК-53	ОК-58	ПК-9	ПК-37	ПК-39			ПК-47
Итого по дисциплине	81												
Промежуточная аттестация	27												Э
Всего по дисциплине	108												

Сокращения: Л– лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, ВК– входной контроль, УО – устный опрос, Дд – доклад, АКС – анализ конкретной ситуации, Э – экзамен.

5.2 Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1.Понятие и сущность менеджмента	2	2	—	—	5	—	9
Тема 2.Развитие теории и практики менеджмента	2	2	—	—	5	—	9
Тема 3.Организация - как основа менеджмента	2	2	—	—	5	—	9
Тема 4.Система стратегического планирования компании	2	2	—	—	5	—	9
Тема 5.Функции менеджмента	2	2	—	—	5	—	9
Тема 6.Принципы и методы менеджмента	2	2	—	—	5	—	9
Тема 7.Основы управления организационной культурой предприятия	2	2	—	—	5	—	9
Тема 8.Власть и личное влияние менеджера	2	2	—	—	5	—	9
Тема 9.Управление конфликтами	2	2	—	—	5	—	9
Итого за семестр	18	18	—	—	45	—	81
Итого по дисциплине	18	18	—	—	45	—	81

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

5.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Понятие менеджмента. Характеристика объекта и субъекта менеджмента. Виды менеджмента. Отличие понятий "менеджер", "предприниматель", "бизнесмен". Характеристика объекта и субъекта управления. Виды управленческих ролей по Г. Минцбергу. Критерии и показатели эффективности управления. Показатель «эффективность управления» или «среднедневная рентабельности продаж». Факторы, влияющие на эффективность управления. Модель 7 С Мак-Кинзи.

Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента

Основные этапы развития менеджмента. Историческая справка. Школы менеджмента. Изучение зарубежных моделей управления. Понятие о системном и ситуационном подходе к управлению организацией. Модель открытой системы. Сравнительные признаки сложных систем. Методы ситуационного подхода.

Тема 3. Организация - как основа менеджмента

Элементы организации. Общие характеристики организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Формирование формальной и неформальной организации. Жизненный цикл организации. Модели Л.Грейнера и И.Адизеса. Основные концепции и модели управления качеством.

Тема 4. Система стратегического планирования компании

Сущность, задачи и принципы стратегического планирования. Понятие и сущность стратегии организации. Типы генеральных стратегий компаний методы их реализации. Схема организации процесса стратегического планирования компании. Анализ функциональных стратегий компании.

Тема 5. Функции менеджмента

Функции управления предприятием. Функция организационного проектирования. Принцип А. Чендлера. Типы организационных структур управления. Норма (масштаб) управляемости. Централизованная власть в сравнении с децентрализованной. Понятие, цели и правила делегирования полномочий. Функция координации - цели и задачи. Функция мотивации. Основные теории мотивации. Современные тенденции мотивации персонала. Функция контроля. Формы и виды контроля. Этапы проведения контроля.

Тема 6. Принципы и методы менеджмента

Принципы Ф. Тейлора. Принципы А. Файоля. Принципы Г. Эмерсона. Современные принципы управления предприятием. Методы менеджмента. Анализ и характеристика административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Тема 7. Основы управления организационной культурой предприятия

Понятие, сущность и цели организационной культуры. Типология Понятие, сущность и цели организационной культуры. Признаки сильной и слабой

организационной культуры. Модели организационной культуры. Типология организационной культуры в зависимости от организационной структуры предприятия. Формирование организационной культуры предприятия. Этапы становления организационной культуры предприятий.

Тема 8. Власть и личное влияние менеджера

Понятие и виды власти. Две стороны власти. Виды власти. Способы влияния на подчиненных. Требования к менеджеру. «Концепция ограничений в деятельности руководителя».

Тема 9. Управление конфликтами

Понятие и типология конфликтов: внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой, межгрупповые. Структура, уровни конфликта и формы поведения в конфликтной ситуации. Объективная и субъективная составляющие конфликта. Методы разрешения конфликтной ситуации.

5.4 Практические занятия

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 1. Анализ объекта и субъекта управления, отличий понятий "менеджер", "предприниматель", "бизнесмен"	2
2	Практическое занятие № 2. Изучение основных этапов развития менеджмента - ознакомление с исторической справкой и основными принципами различных школ менеджмента. Решение кейса «Правила научной организации труда» (п. 9.6.3).	2
3	Практическое занятие № 3. Анализ элементов, общих характеристик организации; модели управления качеством. Решение кейса «Жизненный цикл организации» (п. 9.6.3).	2
4	Практическое занятие № 4. Изучение схемы организации процесса стратегического планирования компании; анализ типов генеральных стратегий компаний и методов их реализации. Решение кейса «Прогноз генеральной стратегии авиакомпании» (п. 9.6.3).	2
5	Практическое занятие № 5. Изучение функций менеджмента. Решение кейса «Рекламное агентство Aquarius» (п. 9.6.3)	2
6	Практическое занятие № 6. Анализ принципов ме-	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
	менеджмента; исследование методов менеджмента. Решение кейса «Анализ социально-психологических методов менеджмента» (п. 9.6.3).	
7	Практическое занятие № 7. Анализ целей организационной культуры, типы культуры по модели К.Камерон и Р. Куинна. Решение кейса «Элементы организационной культуры» (п. 9.6.3).	2
8	Практическое занятие № 8. Анализ процесса формирования команды, изучение симптомов группового мышления; изучение «Концепции ограничений в деятельности руководителя». Решение кейса «Процесс формирования команды» (п. 9.6.3).	2
9	Практическое занятие № 9. Анализ типов конфликтов и способов их разрешения. Решение кейса «Управление конфликтами» (п. 9.6.3).	2
	Итого по дисциплине	18

5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Понятие и сущность менеджмента»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,2,3,4, 11-21]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	5
2	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Развитие теории и практики менеджмента»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,2,7, 11-21]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	5
3	1. Поиск, анализ информации и проработка учеб-	5

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	<p>ного материала по теме: «Организация - как основа менеджмента»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,2,3,7, 11-21].</p> <p>2. Подготовка докладов.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p>	
4	<p>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме: «Система стратегического планирования компании» работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,4,7, 11-21].</p> <p>2. Подготовка докладов.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p>	5
5	<p>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Функции менеджмента»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,2,3,5,6, 11-21].</p> <p>2. Подготовка докладов.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p>	5
6	<p>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Принципы и методы менеджмента»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,3,6,7, 11-21].</p> <p>2. Подготовка докладов.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p>	5
7	<p>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Основы управления организационной культурой предприятия»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,7,8, 11-21].</p> <p>2. Подготовка докладов.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p>	5
8	<p>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме: «Власть и личное влияние менеджера»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,2, 11-21].</p> <p>2. Подготовка докладов.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p>	5
9	<p>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме: «Управление конфликтами»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1,2,3,5,6, 11-21].</p> <p>2. Подготовка докладов.</p>	5

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	3. Подготовка к устному опросу.	
	Итого по дисциплине	45

5.7 Курсовые работы

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Одинцов, А. А. **Основы менеджмента: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс]**/ А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 210 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-04814-8. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/osnovy-menedzhmenta-415176>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

2. Афоничкин, А. И. **Основы менеджмента: учебник для академического бакалавриата [Электронный ресурс]**/ А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова, Д. Г. Михаленко; под ред. А. И. Афоничкина. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 338 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-04399-0. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/osnovy-menedzhmenta-415435>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

3. Мардас, А. Н. **Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для академического бакалавриата [Электронный ресурс]**/ А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 175 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07558-8. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/osnovy-menedzhmenta-prakticheskiy-kurs-423306>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

4. **Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий: Учеб. пособ. для вузов. Допущ. УМО [Текст]. Ч.1: Авиакомпании / Маслаков В.П., ред. - СПб.: Питер, 2015. - 368с. - ISBN 978-5-496-00709-2. Количество экземпляров 170.**

5. Костромина, Е.В. **Авиатранспортный маркетинг [Электронный ресурс]: учебник — Электрон. дан. — Москва: НИЦ ИНФРА, 2017. — 360 с. — ISBN 978-5-16-006252-5. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1008529&spec=1>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).**

б) дополнительная литература:

6. Иванова, Т. Ю. **Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов [Электронный ресурс]** / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 331 с. — (Серия: Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-04857-5. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskij-menedzhment-414379>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

7. Шарапова, Т. В. **Основы теории управления: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс]**/ Т. В. Шарапова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 210 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-01620-8. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/osnovy-teorii-upravleniya-415534>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

8. Кочеткова, А. И. **Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс]**/ А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., искр, и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 302 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01881-3. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/organizacionnoe-povedenie-i-organizacionnoe-modelirovanie-v-3-ch-chast-1-osnovy-suschnost-i-modeli-427556>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

9. **Инновационный маркетинг : учебник для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс]**/ С. В. Карпова [и др.] ; под ред. С. В. Карповой. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 457 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00354-3. — ISBN 978-5-534-01757-1. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/innovacionnyy-marketing-412942>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

10. Фрейдкина, Е. М. **Теория организации и организационное поведение/ Сборник кейсов: учебное пособие [Электронный ресурс]**/ ВШТЭ СПбГУПТД. — СПб., 2016. — 54 с. — Режим доступа: <http://www.nizrp.narod.ru/metod/kafeconiorgrpr/16.pdf>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

11. **Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]**. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

12. **Журнал «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления»)** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ars-administrandi.com/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

13. **Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.uptp.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

14. **Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]**. — Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

15. **Aviation Explorer [Электронный ресурс]**. — Режим доступа: <https://www.aex.ru/>, свободный (дата обращения: 10.01.18).

16. **Федеральное агентство воздушного транспорта. Росавиация [Электронный ресурс]**. — Режим доступа: <http://www.favt.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

17. **Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]**. — Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

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

18. Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://window.edu.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

19. Консультант Плюс [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

20. Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

21. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>, свободный, (дата обращения: 10.01.18).

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения Реквизиты подтверждающего документа
1	Основы менеджмента	Компьютерный класс аудитория №456 Компьютерный класс аудитория №458 Лекционная аудитория №481	Компьютер в комплекте (системный блок +ЖК монитор LG 19 W1952TE) – 13 шт. Информационный киоск Компьютер в комплекте RAMEC STORM Custom W- 13 шт. Мультимедийный проектор Acer X1261 P Принтер HL2140R Brother Экран	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения Реквизиты подтверждающего документа
			Ноутбук Benq Joybook R42 15,4 Мультимедийный проектор Mitsubishi XD490U Экран	

8. Образовательные и информационные технологии

Дисциплина «Основы менеджмента» предполагает использование следующих образовательных технологий: входной контроль, лекции, практические занятия, включая анализ конкретных ситуаций, и самостоятельная работа студента.

Входной контроль проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц. Он осуществляется по вопросам дисциплины «Экономика воздушного транспорта», на которой базируется дисциплина «Основы менеджмента».

Лекция как образовательная технология представляет собой устное, систематически последовательное изложение преподавателем учебного материала с целью организации целенаправленной познавательной деятельности студентов по овладению знаниями, умениями и навыками читаемой дисциплины. В лекции делается акцент на реализацию главных идей и направлений в изучении дисциплины, дается установка на последующую самостоятельную работу.

По дисциплине «Основы менеджмента» планируется проведение как информационных, так и проблемных лекций. Информационные лекции направлены на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Проблемные лекции активизируют интеллектуальный потенциал и мыслительную деятельность студентов, которые приобретают умение вести дискуссию. В ходе проблемной лекции преподаватель включает в процесс изложения материала серию проблемных вопросов. Как правило, это сложные, ключевые для темы вопросы. Студенты приглашаются для размышлений и поиску ответов на них по мере их постановки.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интер-

нет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы.

Практические занятия – это метод репродуктивного обучения, обеспечивающий связь теории и практики, содействующий выработке у студентов умений и навыков применения знаний, полученных на лекции и в ходе самостоятельной работы. Практические занятия как образовательная технология помогают студентам систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера. На практических занятиях по дисциплине «Основы менеджмента» студенты обучаются выстраиванию эффективной коммуникации, навыкам групповой работы, приемам решения управленческих задач, а также овладевают умениями и навыками оценки управленческих решений.

На практических занятиях проводятся устные опросы, студенты выступают с докладами. Также на практических занятиях по темам 2-9 в общем объеме 16 часов (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 «Основы менеджмента» проводятся в компьютерных классах, в которых студенты выполняют задания с использованием Интернет-ресурсов и компьютерной техники, необходимых для сбора, обработки и анализа необходимой информации.

Самостоятельная работа студента проявляется в систематизации, планировании, контроле и регулировании его учебно-профессиональной деятельности, а также собственные познавательные-мыслительные действия без непосредственной помощи и руководства со стороны преподавателя. Основной целью самостоятельной работы студента является формирование навыка самостоятельного приобретения им знаний по некоторым несложным вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков во время лекций и практических занятий. Самостоятельная работа подразумевает выполнение студентом поиска, анализа информации, проработку на этой основе учебного материала, подготовку к устному опросу, а также подготовку докладов.

В рамках изучения дисциплины «Основы менеджмента» предполагается использовать в качестве информационных технологий среду MS Office: Word 2007, Excel 2007, PowerPoint 2007.

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

Фонд оценочных средств дисциплины «Основы менеджмента» представляет собой комплекс методических и контрольных измерительных материалов,

предназначенных для определения качества результатов обучения и уровня сформированности компетенций обучающихся в ходе освоения данной дисциплины. В свою очередь, задачами использования фонда оценочных средств являются осуществление как текущего контроля успеваемости студентов, так и промежуточной аттестации в форме экзамена.

Фонд оценочных средств дисциплины «Основы менеджмента» для текущего контроля включает: устные опросы, доклады.

Устный опрос проводится на практических занятиях в течение 10 минут с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции. Перечень вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями обучающихся. Также устный опрос проводится для входного контроля по вопросам, перечисленным в п. 9.4.

Доклад – это 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 MS Office PowerPoint.

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.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде экзамена в семестре 10. Этот вид промежуточной аттестации позволяет оценить уровень освоения студентом компетенций за весь период изучения дисциплины. Экзамен предполагает устные ответы на 2 теоретических вопроса из перечня вопросов, вынесенных на промежуточную аттестацию, а также решение ситуационной задачи.

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

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
<i>Контактные виды занятий</i>				
Лекция 1	2	3	1	
Практическое занятие 1	3	5	1	
Лекция 2	2	3	1	

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
Практическое занятие 2	3	5	2	АКС
Лекция 3	2	3	2	
Практическое занятие 3	3	5	2	АКС
Лекция 4	2	3	3	
Практическое занятие 4	3	5	3	АКС
Лекция 5	2	3	3	
Практическое занятие 5	3	5	4	АКС
Лекция 6	2	3	4	
Практическое занятие 6	3	5	4	АКС
Лекция 7	2	3	5	
Практическое занятие 7	3	5	5	АКС
Лекция 8	2	3	5	
Практическое занятие 8	3	5	6	АКС
Лекция 9	2	3	6	
Практическое занятие 9	3	3	6	АКС
Итого по обязательным видам занятий	45	70		
Экзамен	15	30		
Итого по дисциплине	60	100		
Перевод баллов балльно-рейтинговой системы (БРС) в оценку экзамена по «академической» шкале				
Количество баллов по БРС		Оценка (по «академической» шкале)		
90 и более		5 – «отлично»		
75÷89		4 – «хорошо»		
60÷74		3 – «удовлетворительно»		
менее 60		2 – «не удовлетворительно»		

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

Посещение лекционного занятия обучающимся лекционного занятия оценивается в 2 балла. Ведение лекционного конспекта – 0,5 балла. Активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов в ходе лекции – до 0,5 балла.

Посещение практического занятия с ведением конспекта оценивается в 3 балла. Доклад – до 1 балла. Участие в анализе конкретной ситуации, проводимом в рабочих группах – до 1 балла.

9.3 Темы курсовых работ по дисциплине

Написание курсовых работ учебным планом не предусмотрено

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

1. Построение механизма управления предприятием
2. Организационные структуры управления предприятием
3. Построение механизма управления предприятием
4. Организационные структуры управления предприятием
5. Персонал авиапредприятия, его структура
6. Учет и оценка основных фондов
7. Оборотные средства авиапредприятия

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

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<i>Свободное владение литературной и деловой письменной и устной речью на русском языке, навыками ведения спора, дискуссии и полемики, публичной и научной речи (ОК-7)</i>		
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -законодательство и нормативные правовые акты Российской Федерации в области менеджмента качества, международные стандарты менеджмента качества; -историю развития школ менеджмента. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -перечисляет законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации в области менеджмента качества, международные стандарты менеджмента качества; -описывает историю развития школ менеджмента.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -объясняет законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации в области менеджмента качества, международные стандарты менеджмента качества; -оценивает достижения школ менеджмента.
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -применять основные положения международных стандартов менеджмента качества в профессиональной деятельности; -использовать в профес- 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -выбирает основные положения международных стандартов менеджмента качества в профессиональной деятельности; -обнаруживает в профессиональной деятельности

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>нальной деятельности основные достижения школ менеджмента.</p>		<p>основные достижения школ менеджмента.</p>
	<p>2 этап формирования</p>	<p>-использует основные положения международных стандартов менеджмента качества в профессиональной деятельности; -систематически использует в профессиональной деятельности основные достижения школ менеджмента.</p>
<p>Владеет: -навыками работы с системами менеджмента качества в авиационных предприятиях; -способностью к восприятию, обобщению, анализу информации, необходимой для ведения дискуссии и полемики, публичной и научной речи в сфере менеджмента.</p>	<p>1 этап формирования</p>	<p>-анализирует навыки работы с системами менеджмента качества в авиационных предприятиях; -определяет информацию, необходимую для ведения дискуссии и полемики, публичной и научной речи в сфере менеджмента.</p>
	<p>2 этап формирования</p>	<p>-оценивает навыки работы с системами менеджмента качества в авиационных предприятиях; -категоризирует информацию, необходимую для ведения дискуссии и полемики, публичной и научной речи в сфере менеджмента.</p>
<p><i>Готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе, умением организовать работу коллектива исполнителей (ОК-8)</i></p>		
<p>Знает: -мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала; причины возникновения конфликтов и способы управления конфликтами в организации;</p>	<p>1 этап формирования</p>	<p>-перечисляет мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала; причины возникновения конфликтов и способы управления конфликтами в организации;</p>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
-основы организации управленческого труда на предприятии.		-определяет основы организации управленческого труда на предприятии.
	2 этап формирования	-оценивает мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала; причины возникновения конфликтов и способы управления конфликтами в организации; -оценивает основы организации управленческого труда на предприятии.
Умеет: -организовывать деятельность исполнителей на предприятии; -координировать работу персонала.	1 этап формирования	-планирует деятельность исполнителей на предприятии.
	2 этап формирования	-инсценирует организацию и координацию деятельности исполнителей на предприятии.
Владеет: -приемами и методами работы с персоналом; -навыками построения матрицы ответственности.	1 этап формирования	-определяет приемы и методы работы с персоналом; -строит матрицу ответственности.
	2 этап формирования	-сравнивает приемы и методы работы с персоналом; -оценивает показатели матрицы ответственности.
<i>Обладать креативным мышлением, способностью к самостоятельному анализу ситуации, формализации проблемы, планированию, принятию и реализации решения в условиях неопределенности и дефицита времени (ОК-10)</i>		
Знает: -схему организации процесса стратегического планирования	1 этап формирования	-описывает схему организации процесса стратегического планирования компа-

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>вания компании;</p> <p>-типы генеральных стратегий компаний и методы их реализации.</p>		<p>нии;</p> <p>-перечисляет типы генеральных стратегий компаний и методы их реализации.</p>
	2 этап формирования	<p>-объясняет схему организации процесса стратегического планирования компании;</p> <p>-характеризует типы генеральных стратегий компаний и методы их реализации.</p>
<p>Умеет:</p> <p>-проводить анализ внешних (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии.</p>	1 этап формирования	<p>-инсценирует анализ внешних (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии.</p>
	2 этап формирования	<p>-применяет анализ внешних (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии.</p>
<p>Владеет:</p> <p>-навыками построения «дерева целей»;</p> <p>-навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа авиапредприятия.</p>	1 этап формирования	<p>-строит "дерево целей";</p> <p>-строит матрицу PEST-анализа;</p> <p>-строит матрицу SWOT-анализа.</p>
	2 этап формирования	<p>-анализирует "дерево целей";</p> <p>-оценивает матрицу PEST-анализа;</p> <p>-ранжирует матрицу SWOT-анализа.</p>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<i>Готовность использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом (ОК-50)</i>		
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характеристики; -технология построения организационных структур. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -составляет характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характеристики; -описывает технологию построения организационных структур.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -редактирует характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характеристики; -преобразует технологию построения организационных структур.
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -анализировать эффективность функционирования организационной структуры управления. 	1 этап формирования	-показывает эффективность функционирования организационной структуры управления.
	2 этап формирования	-оценивает эффективность функционирования организационной структуры управления.
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками эффективной организации групповой работы на основе знания принципов формирования команды. 	1 этап формирования	-моделирует эффективную организацию групповой работы на основе знания принципов формирования команды.
	2 этап формирования	-регулирует эффективную организацию групповой работы на основе знания принципов формирования

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
		команды.
<i>Владеть навыками формализации проблем, толкования и критериальной оценки профессиональных ситуаций, принятия и реализации решений в социотехнических системах (ОК-53)</i>		
Знает: -технологии проектирования и реализации систем менеджмента качества.	1 этап формирования	-перечисляет этапы технологии проектирования и реализации систем менеджмента качества.
	2 этап формирования	-объясняет сущность этапов технологии проектирования и реализации систем менеджмента качества.
Умеет: -разрабатывать мероприятия и организовывать реализацию процессов менеджмента качества.	1 этап формирования	-планирует алгоритм реализации мероприятий и процессов менеджмента качества.
	2 этап формирования	-применяет алгоритм реализации мероприятий и процессов менеджмента качества.
Владеет: -навыками оценки эффективности системы менеджмента качества.	1 этап формирования	-анализирует работу системы менеджмента качества.
	2 этап формирования	-оценивает эффективность системы менеджмента качества.
<i>Способность и готовность к творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям (ОК-58)</i>		

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях -принципы организации работы предприятия для достижения поставленных целей; -инновационные разработки в профессиональной области. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -воспроизводит сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях; -описывает принципы организации работы предприятия для достижения поставленных целей; -определяет инновационные разработки в профессиональной области.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -обсуждает сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях; -объясняет суть принципы организации работы предприятия для достижения поставленных целей; -характеризует инновационные разработки в профессиональной области.
<p>Уметет</p> <ul style="list-style-type: none"> -использовать совокупность структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности; -правильно сформулировать цели и задачи в управленческой деятельности; -проводить оценку эффективности инновационных технологий в профессиональной сфере. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -подготавливает совокупность структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности; -перечисляет цели и задачи в управленческой деятельности; -иллюстрирует оценку эффективности инновационных технологий в профессиональной сфере.

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -использует совокупность структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности; -планирует цели и задачи в управленческой деятельности; -дает оценку эффективности инновационных технологий в профессиональной сфере.
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -навыками планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям. 	1 этап формирования	-согласует процессы планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям.
	2 этап формирования	-управляет процессами планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям.
<p><i>Способность в качестве руководителя подразделения, лидера группы сотрудников формировать цели команды, принимать решения в ситуациях риска, учитывая цену ошибки, вести обучение и оказывать помощь сотрудникам (ПК-9)</i></p>		
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -цели и задачи управленческой команды; -сущность и типологию конфликтов в организации. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -перечисляет и характеризует цели и задачи управленческой команды; -определяет сущность, типологию конфликтов в организации и методы разрешения конфликтов.

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
	2 этап формирования	<p>-характеризует специфику труда управленческой команды;</p> <p>-знает особенности конфликтов в организации и методы разрешения конфликтов.</p>
<p>Умеет:</p> <p>-учитывать социальные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе.</p> <p>-оценивать организационные конфликты и обосновывать мероприятия по их предотвращению и разрешению.</p>	1 этап формирования	<p>-определяет социальные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе;</p> <p>-анализирует причины возникшего конфликта в организации.</p>
	2 этап формирования	<p>-оценивает ресурсы, затраченные на организацию коммуникационных процессов;</p> <p>-предлагает мероприятия по предотвращению конфликтных ситуаций в организации.</p>
<p>Владеет:</p> <p>-современными методами управления коллективом предприятия, социальной средой, личностью и ее профессиональными и социальными качествами;</p> <p>- социально-психологическими приема-</p>	1 этап формирования	<p>-владеет навыками управления коллективом авиапредприятия, с учетом культурных особенностей представителей различных социальных общностей;</p> <p>-проводит анкетный опрос с целью диагностики группо-</p>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
ми руководства и исполнения в пределах своих полномочий, гражданской и профессиональной позиции.		вого конфликта.
	2 этап формирования	-обрабатывает результаты проведенного анкетного опроса в группе.
<i>Владеть навыками создания собственного имиджа в подчиненном коллективе (ПК-37)</i>		
Знает: -требования к менеджеру.	1 этап формирования	-перечисляет требования к менеджеру.
	2 этап формирования	-объясняет и характеризует требования к менеджеру.
Умеет: -формировать организационную культуру предприятия.	1 этап формирования	-планирует алгоритм формирования организационной культуры предприятия.
	2 этап формирования	-проводит анализ эффективности функционирования организационной культуры
Владеет: -способами управленческого влияния на подчиненных.	1 этап формирования	-определяет способы управленческого влияния на подчиненных.
	2 этап формирования	-оценивает способы управленческого влияния на подчиненных.

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<i>Способность и готовность определять эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений (ПК-39)</i>		
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -принципы и методы управленческих мероприятий на предприятии; -анализ сильных и слабых сторон организации, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -описывает принципы и методы управленческих мероприятий на предприятии; -обосновывает анализ сильных и слабых сторон организации, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -классифицирует принципы и методы управленческих мероприятий на предприятии; -составляет анализ сильных и слабых сторон организации, которые способны изменить сложившиеся и существующие в настоящее время тенденции.
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -проводить оценку эффективности технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -показывает эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -оценивает эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений.

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -навыками определения эффективности управления авиапредприятием. 	1 этап формирования	- подготавливает информацию, необходимую для оценки эффективности управления авиапредприятием.
	2 этап формирования	- оценивает эффективность управления авиапредприятием.
<p><i>Способность и готовность использовать методы управления в профессиональной деятельности, организовать работу исполнителей, способностью и готовностью к лидерству (ПК-47)</i></p>		
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методы контроля менеджмента качества в авиационных предприятиях; -методы управления; -понятие и сущность лидерства. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -называет методы контроля менеджмента качества в авиационных предприятиях; -перечисляет методы менеджмента; -определяет понятие и сущность лидерства.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -оценивает методы контроля менеджмента качества в авиационных предприятиях; -классифицирует и объясняет суть методов менеджмента; -определяет роль и значение лидерства.

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -применять современные методы управления качеством в целях эффективного управления деятельностью авиационных предприятий; -проводить анализ административных, экономических и социально-психологических методов менеджмента. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -планирует современные методы управления качеством в целях эффективного управления деятельностью авиационных предприятий; -демонстрирует алгоритм анализа административных, экономических и социально-психологических методов управления.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -использует современные методы управления качеством в целях эффективного управления деятельностью авиационных предприятий; -использует алгоритм анализа административных, экономических и социально-психологических методов управления.
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методами менеджмента качества в системе эффективного управления производственно хозяйственной деятельностью авиационных предприятий; - методами эффективного лидерства. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -описывает методы менеджмента качества в системе эффективного управления производственно хозяйственной деятельностью авиационных предприятий; -определяет и выбирает методами эффективного лидерства.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> -планирует методы менеджмента качества в системе эффективного управления производственно хозяйственной деятельностью авиационных предприятий. -сравнивает, оценивает и применяет методы эффективного лидерства.

Характеристики шкалы оценивания приведены ниже.

1. Максимальное количество баллов за экзамен – 30. Минимальное (зачетное) количество баллов – 15 баллов.

2. При наборе менее 15 баллов – экзамен не сдан по причине недостаточного уровня знаний.

3. Экзаменационная оценка выставляется как сумма набранных баллов за ответы на вопросы билета и за решение задачи.

4. Ответы на вопросы билета оцениваются следующим образом:

– *1 балл*: отсутствие продемонстрированных знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта (нет ответа на вопрос) или отказ от ответа;

– *2 балла*: нет удовлетворительного ответа на вопрос, демонстрация фрагментарных знаний в рамках образовательного стандарта, незнание лекционного материала;

– *3 балла*: нет удовлетворительного ответа на вопрос, много наводящих вопросов, отсутствие ответов по основным положениям вопроса, незнание лекционного материала;

– *4 балла*: ответ удовлетворительный, оценивается как минимально необходимые знания по вопросу, при этом студентом продемонстрировано хотя бы минимальное знание всех разделов вопроса в пределах лекционного материала. При этом студентом демонстрируется достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

– *5 баллов*: ответ удовлетворительный, достаточные знания в объеме учебной программы, ориентированные на воспроизведение; использование научной (технической) терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

– *6 баллов*: ответ удовлетворительный, студент достаточно ориентируется в основных аспектах вопроса, демонстрирует полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;

– *7 баллов*: ответ хороший (достаточное знание материала), но требовались наводящие вопросы, студент демонстрирует систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

– *8 баллов*: ответ хороший, ответом достаточно охвачены все разделы вопроса, единичные наводящие вопросы; студент демонстрирует способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

– *9 баллов*: систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; студент демонстрирует способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

– *10 баллов*: ответ на вопрос полный, не было необходимости в дополнительных (наводящих вопросах); студент демонстрирует систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы.

5. Решение задачи оценивается следующим образом:

– *10 баллов*: задание выполнено на 91-100 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументированно обосновывает свою точку зрения, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя;

– *9 баллов*: задание выполнено на 86-90 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументированно обосновывает свою точку зрения, правильно отвечает на вопросы преподавателя;

– *8 баллов*: задание выполнено на 81-85 %, ход решения правильный, незначительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация выводов, студент дает верные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает некоторые затруднения в интерпретации полученных выводов;

– *7 баллов*: задание выполнено на 74-80 %, ход решения правильный, значительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация выводов, студент дает правильные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает определенные затруднения в интерпретации полученных выводов;

– *6 баллов*: задание выполнено на 66-75 %, подход к решению правильный, есть ошибки, оформление с незначительными погрешностями, неполная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *5 баллов*: задание выполнено на 60-65 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, неполная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *4 балла*: задание выполнено на 55-59 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, неполная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *3 балла*: задание выполнено на 41-54 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, неправильная интерпретация выводов, студент дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– *2 балла*: задание выполнено на 20-40 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, выводы отсутствуют; не может прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– *1 балл*: задание выполнено менее, чем на 20 %, решение содержит грубые ошибки, студент не может прокомментировать ход решения задачи, не способен сформулировать выводы по работе.

9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

9.6.1 Примерный перечень контрольных вопросов для проведения устного опроса

1. Что такое менеджмент?
2. Какова цель менеджмента?
3. Что является субъектом и объектом менеджмента?
4. Основные этапы развития менеджмента
5. Школы менеджмента
6. Изучение зарубежных моделей управления
7. Общие характеристики организации
8. Факторы внешней и внутренней среды
9. Горизонтальное и вертикальное разделение труда
10. Формирование формальной и неформальной организации
11. Охарактеризуйте схему организации процесса стратегического планирования компании
12. Как формируется миссия предприятия?
13. Назовите типы генеральных стратегий компаний и методы их реализации
14. Матрица стратегического развития компании
15. Типы стратегий компаний по М.Портеру
16. Централизация и децентрализация в управлении предприятием
17. Понятие, цели и правила делегирования полномочий
18. Технология проектирования и реализации систем менеджмента качества
19. Содержательные теории процесса мотивации
20. Процессуальные теории процесса мотивации
21. Функция контроля. Формы и виды контроля
22. Классические принципы менеджмента
23. Современные принципы менеджмента
24. Административные методы менеджмента
25. Экономические методы менеджмента
26. Социально-психологические методы менеджмента
27. Охарактеризуйте типы организационной культуры, в зависимости от организационной структуры предприятия
28. Поясните этапы формирования организационной культуры предприятия
29. Роль организационной культуры в процессе проведения организационных изменений
30. Назовите способы влияния на подчиненных по классификации Дж.Френча и Б.Равена
31. Перечислите и охарактеризуйте требования к менеджеру
32. Проведите анализ «Концепции ограничений в деятельности руководителя»
33. Назовите стратегии достижения целей лидером в контексте организационного развития предприятия

34. Типы конфликтов
35. Методы разрешения конфликтной ситуации
36. Формирование эффективной управленческой команды.
37. Командные роли.
38. Способы управления в критических ситуациях.
39. Анализ существующей модели взаимодействия с подчиненными и оценка их эффективности.
40. Понятие результативной коммуникации между подчиненными и руководителями и конструктивной обратной связи.

9.6.2 Примерный перечень тем для докладов

1. История развития менеджмента как системы. Историческая справка
2. Международные организации ГА. Анализ исторических предпосылок создания ИКАО
3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента
4. Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.
5. Жизненный цикл организации
6. Модели Л.Грейнера и И.Адизеса
7. Сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях
8. Характеристики организационных структур управления
9. Жизненный цикл организации
10. Мотивация персонала: виды и значение
11. Контроль - как функция менеджмента
12. Принципы менеджмента А. Файоля
13. Принципы менеджмента Ф. Тейлора
14. Роль социально-психологических методов управления
15. Эмоциональный интеллект менеджера
16. Типы организационной культуры
17. Роль организационной культуры в поддержании стабильности предприятия как социальной системы
18. Взаимосвязь индивидуального поведения работника и сложившейся модели организационной культуры предприятия
19. Подбор моделей и методов диагностики организационной культуры в зависимости от организационных задач
20. Влияние форм и методов управления на организационную культуру предприятия
21. Понятие и составляющие лидерского потенциала менеджера
22. Рациональная модель принятия решения лидером предприятия
23. Инструментарий саморазвития лидера предприятия
24. Мониторинг управленческой активности лидера предприятия
25. Прогнозирование конфликта

26. Предупреждение конфликта
27. Межличностные стили разрешения конфликтов
28. Задачи руководителя при разрешении конфликта
29. Коммуникация в клиентских конфликтах
30. Согласование личных и командных целей
31. Социально-психологическая структура команды
32. Развитие навыков межличностных коммуникаций и навыков ведения переговоров в менеджменте
33. Техника принятия управленческих решений в контексте лидерства
34. Лидерство и стратегия: формулирование, разработка, реализация
35. Лидерство на различных стадиях жизненного цикла организации
36. Лидерство на стадии создания организации
37. Лидерство на стадии среднего возраста организации
38. Лидерство в зрелых и потенциально распадающихся организациях

9.6.3. Примерный перечень ситуационных задач для анализа конкретных ситуаций (кейс – задачи)

1. Практическое занятие № 2. Кейс «Правила научной организации труда»

Описание:

Американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента. Фредерик Уинслоу Тейлор, начинал свою карьеру простым рабочим.

Он заметил, что для разных видов деятельности опытные рабочие используют разные системы операций. Ф.Тейлор заинтересовался этим явлением и тщательно исследовал движения рабочих.

Именно оптимизация рабочих движений и использование усовершенствованных инструментов позволили Тейлору резко поднять производительность труда на своём предприятии.

Фрэнк Джилбретт, второй после Тейлора специалист в области изучения трудовых методов, всю жизнь посвятил исследованию трудовых движений, достигнув значительных успехов.

Он стал защитником идеи экономии человеческих затрат в труде и высказал такую мысль: «В мире нет больших потерь, чем потери от бесполезных, плохо скоординированных и непроизводительных движений».

Джилбретт разработал множество методов и изобрел десятки приборов, которые и поныне применяются в одной из ведущих областей менеджмента — так называемом «анализе работы».

Ральф У.Бернс, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Джилбретта, предложил следующие принципы экономичности движений.

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.

2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.

3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.

4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.

5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.

6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.

7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения – удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого – процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).

8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался лёгкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.

9. Должно быть надлежащее освещение.

10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.

11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногой.

12. Там, где возможно, следует использовать сочетание двух или более инструментов.

Вопросы по кейсу:

1. Как Вы относитесь к такому тщательному контролю и регламенту движений рабочего? Не может ли это быть в некоторых случаях причиной демотивации работника?

2. К какому типу движений – баллистическому или контролируемому – относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка гружёной тачки?

3. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе учёного должны быть расположены писчая бумага для записок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?

4. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение.

2. Практическое занятие № 3. Кейс «Жизненный цикл организации»

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

Вопросы по кейсу:

- 1) необходимо определить этап жизненного цикла авиапредприятия с использованием моделей развития организации Л.Грейнера или И.Адизеса;
- 2) предложите мероприятия по развитию авиапредприятия на данном этапе жизненного цикла.

3. Практическое занятие № 4. Кейс «Прогноз генеральной стратегии авиакомпании»

Таблица 1

Показатели конкурентоспособности ПАО «Аэрофлот» и Группы компаний «Lufthansa»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	ПАО «Аэрофлот»			Группа компаний «Lufthansa»		
			2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	Доходная ставка	цент/пасс. км	10,4	7,8	8,5	18,2	18,6	17,4
2	Расходная ставка	цент/пасс. км	8,3	6,8	7,4	17,8	18,9	15,8
3	Среднесписочное число ВС	ед.	143	155	170	622	615	600
4	Налет часов	тыс. час	509	555	595	3627	3455	3781
5	Среднесуточный налет ВС	час/ВС в сутки	9,8	9,8	9,6	16,0	15,4	17,3
6	Пассажирооборот выполненный	млрд. пасс. км	60	67	74	214	209	202

Таблица 2

Прогнозные показатели производственно-хозяйственной деятельности (ПХД) ПАО «Аэрофлот» до 2020 года

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Перевозка пассажиров	млн. чел.	26,1	30,4	33,7	37,3	41,0	45,0
2	Выполненный пассажирооборот	млрд. пасс. км	74,1	84,0	93,1	102,7	112,9	123,8

№ п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	2015	2016	2017	2018	2019	2020
3	Предельный пассажирооборот	млрд. кресло-км	93,5	106,1	117,3	129,1	141,6	155,0
4	Коэффициент пассажирской загрузки	%	79,3	79,5	79,8	80,2	80,6	80,9

Вопросы по кейсу:

1) в таблицах 1 и 2 представлены показатели конкурентоспособности ПАО «Аэрофлот» и Группы компаний «Lufthansa за 2013-2015 годы, а также прогнозные показатели производственной деятельности ПАО «Аэрофлот» до 2020 года;

2) на основе анализа показателей, предложите стратегию сохранения (повышения) конкурентоспособности ПАО «Аэрофлот» на мировом рынке авиаперевозок в данном периоде.

4. Практическое занятие № 5. Кейс «Рекламное агентство Aquarius» [10, с. 7-10]

Вопросы по кейсу:

1) проанализируйте сложившуюся в агентстве ситуацию, в том числе проблемы, связанные с изменениями внешней среды и неэффективностью организационной структуры агентства.

2) на основе проведенного анализа разработайте новую организационную структуру рекламного агентства Aquarius.

6. Практическое занятие № 6. Кейс «Анализ социально-психологических методов менеджмента»

Вопросы по кейсу:

1) исследуйте принципы социально-психологического влияния доктора Роберта Б. Чалдини («Психология влияния» (Influence: The Psychology of Persuasion):

— принцип последовательности (реализуется в том, что человек действует согласно заявленным критериям и будет принят положительно, даже если сам не вызывает личной симпатии);

— принцип взаимного обмена (стремление определенным образом отплатить за то, что ему предоставил другой человек);

— принцип социального доказательства (тенденция считать выбор правильным, если его осуществляют многие другие люди);

— принцип благорасположения (выслушивание положительной информации о себе делает человека более уступчивым);

— принцип влияния авторитета (ссылка на мнение значимого или престижного лица);

— принцип дефицита (касается ограниченности времени и ресурсов при необходимости принять срочное решение).

2) приведите примеры использования принципов социально-психологического влияния из реальных отношений в Вашей жизни, в следующей таблице:

Принципы	Примеры использования
Принцип последовательности	
Принцип взаимного обмена	
Принцип социального доказательства	
Принцип благорасположения	
Принцип влияния авторитета	
Принцип дефицита	

6. Практическое занятие № 7. Кейс «Элементы организационной культуры»

Вопросы по кейсу:

- 1) изучите трехуровневую модель организационной культуры Э.Шайна;
- 2) на основе полученных знаний, заполните таблицу.

Организационная культура	
Уровни	Элементы
Поверхностный	
Подповерхностный	
Глубинный	

3) сформулируйте элементы организационной культуры отдельной отрасли в следующей таблице:

Отраслевая принадлежность организации	Миссия, ценности
Транспорт	
Образование	
Государственная служба	
Правоохранительная деятельность	
Культура и искусство	
Здравоохранение	
Наука	

4) Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством работников организации.

Охарактеризуйте доминирующую культуру Вашей организации.

7. Практическое занятие № 8. Кейс «Процесс формирования команды»

Вопросы по кейсу:

1) изучите алгоритм формирования команды;

2) на основе полученных знаний, заполните таблицу: перечислите всех членов Вашей команды (учебной группы) и их основные задания, для каждого определите уровень готовности, учитывая при этом, их умение выполнять задание, их стремление выполнить его и уверенность, с которой они выполняют данное задание.

Для каждого члена команды определите стиль руководства, который, по Вашему мнению, наиболее подходит для того, чтобы он успешно выполнил задание.

Член команды	Задание	Степень готовности	Ваш выбранный стиль руководства

3) Приведите примеры конструктивного и деструктивного поведения лидера управленческой команды:

Конструктивное _____

Деструктивное _____

8. Практическое занятие № 9. Кейс «Управление конфликтами»

Вопросы по кейсу:

1) изучите модель организационного конфликта;

2) на основе полученных знаний, заполните таблицу: укажите последствия конфликтов.

Функциональных	Дисфункциональных

Функциональных	Дисфункциональных

3) каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее положение, обозначенное буквой.

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Конфликт	А	К одному человеку предъявляются противоречия требования по поводу того, каким должен быть результат его работы
2	Межгрупповой конфликт	Б	Разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.
3	Интрига	В	Несогласие между двумя и более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.
4	Решение проблемы	Г	Принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
5	Ролевой конфликт	Д	Состояние напряжения, возникающие у человека под влиянием различных неблагоприятных факторов.
6	Стресс	Е	Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы причины конфликта принять и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.
7	Компромисс	Ж	Конфликт между подразделениями управляемой и управляющей систем предприятия.
8	Структурные методы управления конфликтом	З	Намеренное запутывание людей, чтобы вынудить их к определенным действиям и нанести ущерб.

4) ознакомьтесь с ситуацией, выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Ответ обоснуйте.

9.6.4 Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме экзамена

1. Понятие и сущность менеджмента
2. Характеристика объекта и субъекта управления предприятием
3. История развития менеджмента.
4. Международные организации ГА
5. Законодательство и нормативные правовые акты Российской Федерации в области менеджмента качества, международные стандарты менеджмента качества
6. Методы контроля менеджмента качества в авиационных предприятиях
7. Факторы успешного управления предприятием
8. Системный и ситуационный подходы к управлению предприятием
9. Авторитет менеджера
10. Требования к современному руководителю предприятия
11. Проблемы лидерства в менеджменте
12. Комплексная модель авиатранспортного предприятия
13. Организационная структура и структура управления компании
14. Типы генеральных стратегий компаний и методы их реализации
15. Модель стратегического планирования компании
16. Миссия и цели предприятия
17. Внутренние и внешние факторы предприятия. Блок-схема структурно-функциональной модели авиакомпания как большой организационно-технической системы
18. Централизация и децентрализация в управлении предприятием
19. Понятие, цели и правила делегирования полномочий
20. Содержательные теории процесса мотивации
21. Процессуальные теории процесса мотивации
22. Функция контроля. Формы и виды контроля
23. Этапы проведения контроля
24. Методы менеджмента
25. Принципы менеджмента
26. Организационная культура предприятия
27. Власть и личное влияние менеджера
28. Стратегии достижения целей лидером в контексте организационного развития предприятия
29. Классификация конфликтов в организации
30. Способы разрешения конфликтных ситуаций
31. Этика лидера: понятие, определение этичности

32. Фундаментальные принципы этики лидера
33. Социальная ответственность лидера и его организации
34. Лидер и система
35. Анализ существующей модели взаимодействия с подчиненными и оценка их эффективности
36. Понятие результативной коммуникации между подчиненными и руководителями и конструктивной обратной связи
37. Выявление и устранение девиаций в поведении сотрудников и групп
38. Методы диагностики качеств и причин поведения других людей
39. Социально-психологическая структура команды.
40. Мотивационный инструментарий менеджера

9.6.5. Примерный перечень задач для промежуточной аттестации в форме экзамена

1. *«Индекс Герфиндаля-Гиршмана: значение и методика расчета».* Преподаватель предлагает определить индекс для прогнозирования монополистического поведения предприятий в отрасли.

Описание задания:

Индекс Герфиндаля-Гиршмана (англ. Herfindahl-Hirschman index)— индекс, который показывает степень концентрации рынка, или, другими словами, уровень влияния на рынке одной или нескольких фирм.

Для n фирм индекс будет рассчитываться следующим образом:

$$\text{НИ} = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

где S_i - доля рынка i -ой фирмы,

n - количество фирм на рынке.

Индекс принимает значения от 0 (в идеальном случае совершенной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов) до 1 (когда на рынке действует только одна фирма, производящая 100% выпуска).

Если считать рыночные доли в процентах, индекс будет принимать значения от 0 до 10 000.

Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке.

Классификация рынков.

1. Высококонцентрированные рынки: $1800 < \text{НИ} < 10000$ (новой фирме трудно войти на рынок)
2. Умеренно-концентрированные рынки: $1000 < \text{НИ} < 1800$
3. Низкоконцентрированные рынки: $\text{НИ} < 1000$ (новой фирме легко войти на рынок)

Задание:

а) На основе данных определите, в какой отрасли индекс Герфиндаля-Гиршмана выше, и чему он равен.

Таблица 1

Удельные веса каждого предприятия в общем объеме отраслей

Показатели	Отрасль А						Отрасль В						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Порядковый номер предприятия													
Удельный вес каждого предприятия в общем объеме, %	7	13	20	25	23	12	8	12	20	22	22	16	

б) На рынке услуг действуют 14 предприятий. Доля 1-ого – 15%, 2-ого – 10%, 3,4,5,6 – по 8%, 7,8,9,10,11 – по 6%, 12,13 – по 5%, 14 – 3%.

Рассчитайте индекс Герфиндаля-Гиршмана для этих 14 предприятий.

Если 2-е и 3-е предприятие решат объединиться, следует ли государственным органам разрешить такое слияние?

2. В качестве задач к экзамену для проведения промежуточного контроля по дисциплине «Основы менеджмента» также могут использоваться следующие ситуационные задачи.

2.1. «Влияние организационной культуры на деятельность предприятия»

Описание ситуации: организационная культура начинается с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения.

Процесс управления организационной культурой делится на два ключевых момента:

– представление и согласие – главное руководство должно четко сформулировать свое представление о том, какой бы оно хотело видеть культуру организации. Затем оно должно продемонстрировать свою готовность работать в соответствии с оговоренным представлением;

– общение – сотрудникам необходимо осмыслить и обсудить логическое обоснование изменений культуры.

Один из ярких примеров влияния организационной культуры на деятельность организации – опыт компании British Airways. Управление British Airways решило изменить культуру компании. Главной сферой изменений оказалось обслуживание пассажиров, а ключом к успеху в этом деле – дать почувствовать работникам уверенность в себе и своей компании, за счет улучшения социально-психологического климата в коллективе. Забота о пассажирах потребовала формирования у работников British Airways новых навыков, которые прежде не развивались.

Программу изменения культуры разделили на три части.

1. Двухдневный интенсивный семинар, предназначенный для персонала, осуществляющего контакт с пассажирами. Цель семинара – настроить людей на то, чтобы они думали о важности обслуживания пассажиров. На семинаре рассматривались такие проблемы, как: насколько важна взаимопомощь сотрудников для хорошего обслуживания пассажиров, в чьем ведении находятся проблемы пассажиров, насколько важен язык жестов и мимики при межличностных контактах и т.д. Эту программу изучили все 40000 служащих;

2. Один день – однодневное мероприятие, посвященное тому, чтобы помочь всему персоналу осознать свою зависимость в работе друг от друга. Это мероприятие посетило приблизительно 30000 человек;

3. В первую очередь – управление людьми – мероприятие для менеджеров, рассчитанное на пять с половиной дней. Менеджеры должны были усвоить следующие понятия:

- безотлагательность; этот термин означает, что руководитель своими действиями должен опережать события, не реагировать на происходящее пассивно;

- видение, что означает иметь в голове картину всего здания в тот момент, когда только замешивается цемент. Иными словами, менеджеры должны работать здесь и сейчас, когда они замешивают цемент, удерживая в фокусе внимания последствия, образно говоря, всего процесса стройки;

- мотивация, что означает управление, ориентированное на ожидаемые результаты; необходимо уметь увлекать людей работой, чтобы они эффективно выполняли поручаемые им задания;

- доверие; оно придает человеку уверенности, когда он работает один, и воодушевляет группу, когда люди работают вместе, открывает сотрудникам возможность принимать собственные решения;

- ответственность за сделанную работу. Кроме того, в British Airways была введена новая схема оценки работы, основанная на системе наставничества, выдвинувшая в центр внимания работу управляющего.

Задание:

1. Определите тип организационной культуры компании British Airways.

2. Оцените влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и заинтересованность сотрудников компании в своей работе.

3. Проанализируйте возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

2.2. «Ваши действия, как руководителя, в разрешении и управлении конфликтной ситуацией»

Описание ситуации:

Вы - официальный руководитель авиапредприятия. В коллективе возник конфликт между руководителями смежных отделов. Причиной конфликта стали неравные возможности в реализации как личных, так и групповых интересов конфликтующих. Ваши действия?

Таблица 2

Последовательность действий менеджмента при возникновении проблемной ситуации

Элементы ответа	Содержание ответа
Определить проблему (проблемы), содержащуюся в ситуационной задаче	Возникновение конфликта между руководителями смежных отделов организации
Диагностировать причины возникновения проблемы	Неравные возможности в реализации как личных, так и групповых интересов конфликтующих сторон
Предложить вариант (варианты) решения проблемы	Поручение выполнения задачи, требующей участия обоих конфликтующих сторон для примирения руководителей; определение объективности наличия неравных возможностей в реализации личных и групповых интересов
Обосновать вариант решения проблемы (цель, основные мероприятия, ресурсное обеспечение, ограничения в реализации)	Цель – примирение конфликтующих руководителей смежных отделов организации Основные мероприятия – формулирование задачи, выполнение которой требует одновременного участия обеих конфликтующих сторон; проведение анализа объективности наличия неравных возможностей в реализации личных и групповых интересов; в случае ненахождения причин для объективного наличия неравных возможностей – уравнивать их; проведение тренингов по сплочению коллектива, формированию у работников понимания важности и необходимости работы в команде; разработка грамотной стратегии управления персоналом, политики

Элементы ответа	Содержание ответа
	<p>продвижения работников организации по карьерной лестнице</p> <p>Ресурсы – кадровые ресурсы организации + привлечение коучеров + другие специалисты по управлению персоналом; финансовые средства организации</p> <p>Ограничения – недостаток квалифицированных кадров; недостаток финансирования</p>
Охарактеризовать ожидаемый результат	Примирение конфликтующих руководителей, сплочение коллектива организации
Обосновать эффективность своего управленческого решения	Показателями эффективности будут: уменьшение случаев возникновения конфликтов в организации, темпы продвижения сотрудников по карьерной лестнице, внутренний микроклимат в организации
Обозначить нормативно – правовое и документационное обеспечение своего управленческого решения	<p>Нормативно – правовое – Конституция РФ, Трудовой Кодекс РФ, Устав организации, положения по продвижению работников по карьерной лестнице</p> <p>Документационное – внутренняя документация организации: приказы, распоряжения в сфере управления персоналом организации</p>
Сделать общий вывод по существу ситуационной (профессиональной) задачи	При решении данной задачи был предложен ряд мероприятий, реализация которых будет способствовать устранению возникшей в организации конфликтной ситуации, формированию благоприятного микроклимата в рабочей среде, созданию единых условий для продвижения работников по карьерной лестнице

Задание:

В маркетинговом отделе авиакомпании "Небо" возникла конфликтная ситуация, причина - неравномерное распределении "выгодных" деловых задач между двумя ведущими маркетологами.

"Неудовлетворенная сторона" предъявляет требования к руководителю отдела. По его мнению, "успешной стороне" дают сложные и интересные задачи, решение которых способствует творческому, профессиональному и карьерному росту. В связи с этим, агрессия менее успешной стороны направлена на "конкурента", как непосредственного виновника. Маркетинговый отдел разделился на

два "лагеря", что заметно повлияло на эффективность выполнения возложенных на него задач и грозит срывом подписания нескольких важных для авиакомпании контрактов.

Опишите Ваши действия, как руководителя маркетингового отдела авиакомпании, по разрешению конфликтной ситуации и сформулируйте предложения по ее предотвращению в будущем.

10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая в семестре 10 к изучению дисциплины «Основы менеджмента», обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий и списком рекомендованной литературы. Также ему следует уяснить, что уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях и практических занятиях. Также в этом процессе важное значение имеет самостоятельная работа, направленная на вовлечение обучающегося в самостоятельную познавательную деятельность и формирование у него методов организации такой деятельности с целью формирования самостоятельности мышления, способностей к профессиональному саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации в современных условиях социально-экономического развития.

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические занятия. На первом занятии преподаватель осуществляет входной контроль по вопросам дисциплины «Экономика воздушного транспорта» (п. 9.4), на которой базируется дисциплина «Основы менеджмента» (п. 2).

В ходе лекции преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия, а также соответствующие теоретические и практические проблемы, дает задания и рекомендации для практических занятий, а также указания по выполнению обучающимся самостоятельной работы.

Задачами лекций являются:

- ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой дисциплины «Основы менеджмента», 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 области современного менеджмента.

Темы лекций и рассматриваемые в ходе их вопросы приведены в п. 5.3.

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 фикси-

ровать 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, например, менеджмент обозначать большой буквой М). 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. 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 рубрикации 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. Иногда обучающийся не успевает записать важную информацию в конспект. Тогда необходимо сделать соответствующие пометки в тексте, чтобы не забыть, восполнить эту информацию в дальнейшем.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающемуся в процессе самостоятельной работы и при подготовке к сдаче экзамена.

Практические занятия по дисциплине «Основы менеджмента» проводятся в соответствии с п. 5.4 по отдельным группам. Цели практических занятий: закрепить теоретические знания, полученные студентом на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы; приобрести начальные практические умения сформировать и оценить проект решения управленческой задачи в организации, а также приобрести навыки проведения оценки эффективности управленческих решений.

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 цели и задачи занятия, обращая их внимание на наиболее сложные вопросы по изучаемой теме;
- проводит устный опрос обучающихся, в ходе которого также обсуждаются дискуссионные вопросы.

На практических занятиях обучающиеся представляют самостоятельно подготовленные доклады, в том числе в виде презентаций, которые выполнены в MS PowerPoint, конспектируют новую информацию и обсуждают эти доклады. Преподаватель в этом процессе может выступать в роли консультанта или модератора.

По итогам лекций и практических занятий преподаватель выставляет в журнал полученные обучающимся баллы, согласно п. 9.1 и п. 9.2. Отсутствие студента на занятиях или его неактивное участие в них может быть компенсировано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю в установленные им сроки.

В современных условиях перед студентом 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 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.

Самостоятельная работа обучающегося весьма многообразна и содержательна. Она включает следующие виды занятий (п. 5.6):

- самостоятельный поиск, анализ информации и проработка учебного материала;
- подготовку к устному опросу (перечень типовых вопросов для текущего контроля в п. 9.6.1);
- подготовку докладов (примерный перечень тем докладов в п. 9.6.2).

Систематичность занятий предполагает равномерное, в соответствии с пп. 5.2, 5.4 и 5.6, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения дисциплиной «Основы менеджмента» (дисциплина изучается в течение семестра 10). 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 «Основы менеджмента». Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

Завершающим этапом самостоятельной работы является подготовка к сдаче экзамена по дисциплине, предполагающая интеграцию и систематизацию всех полученных при изучении учебной дисциплины знаний.

Экзамен (промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины «Основы менеджмента») позволяет определить уровень освоения обучающимся компетенций (п. 9.5) за период изучения данной дисциплины. Экзамен предполагает ответы на 2 теоретических вопроса из перечня вопросов, вынесенных на промежуточную аттестацию (п.9.6.4), а также решение ситуационной задачи (п.9.6.5).

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по специальности 162001 «Эксплуатация воздушных судов и организация воздушного движения».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 20 «Менеджмента» 25 января 2018 года, протокол № 4.

Разработчик
к.э.н., доцент



Красненкова О.А.

Заведующий кафедрой № 20 «Менеджмента»
д.т.н., доцент



Маслаков В.П.

Программа согласована
Руководитель ОПОП
к.т.н., доцент



Сарайский Ю.Н.

Программа одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 14 февраля 2018 года, протокол № 5.