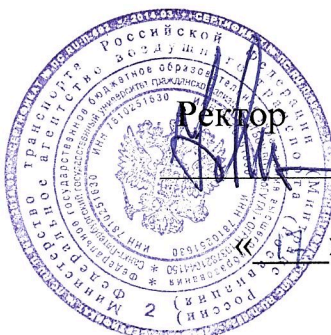




**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

УТВЕРЖДАЮ



/ Ю.Ю. Михальчевский

» изм 2021 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МЕНЕДЖМЕНТ НА ВОЗДУШНОМ ТРАСПОРТЕ

Направление подготовки

**25.03.04 «Эксплуатация аэропортов и обеспечение полетов воздушных
судов»**

Направленность программы (профиль)

«Организация аэропортовой деятельности»

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очная

Санкт-Петербург
2021

1 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Менеджмент на воздушном транспорте» является формирование у будущих бакалавров целостной системы знаний в области менеджмента на воздушном транспорте, умением осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах, находить способы работы в нестандартных ситуациях и принимать ответственные решения в рамках своей профессиональной компетенции при организации аэропортовой деятельности и с учетом особенностей авиатранспортного производства, как хозяйствующего субъекта.

Задачами освоения дисциплины являются:

- ознакомить студентов с особенностями деятельности авиационного менеджера, определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- способствовать получению студентами практических навыков применения менеджмента, сущность и значение командных ролей, знать свою роль в команде в процессе группового решения профессиональных проблем;
- дать определение и знания, к оценке экономических, экологических и социальных ограничений при эксплуатации транспортно-технологических машин и комплексов.;
- способствовать развитию управленческого и экономического мышления студентов.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к решению задач профессиональной деятельности эксплуатационно-технологического, производственно-технологического типов.

2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Менеджмент на воздушном транспорте» представляет собой дисциплину, относящуюся к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» формируемая участником образовательных отношений- дисциплина по выбору.

Дисциплина «Менеджмент на воздушном транспорте» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин «Наземное обслуживание воздушных судов».

Дисциплина «Менеджмент на воздушном транспорте» является обеспечивающей для дисциплин: «Информационные технологии на транспорте» (5 семестр).

Дисциплина изучается в 4 семестре

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции; индикаторы компетенции
УК-9.	Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
ИД ¹ _{ук-9}	Рассматривает инклюзию как необходимое условие развития современного общества
ИД ² _{ук-9}	Эффективно взаимодействует в социальной жизни и профессиональной деятельности с людьми с ОВЗ и инвалидами, используя базовые дефектологические знания
ПК-2.	Способен использовать знания в области применения эксплуатационно-технологического оборудования, средств механизации и автоматизации с учетом вида аэропортовой деятельности.
ИД ¹ _{ПК-2}	Применяет эксплуатационно- технологическое оборудование, средства механизации и автоматизации в зависимости от вида аэропортовой деятельности.
ИД ² _{ПК-2}	Соблюдает эксплуатационные требования, применяя эксплуатационно-технологическое оборудование, средства механизации и автоматизации в зависимости от вида аэропортовой деятельности.
ПК-4.	Способен осуществлять организацию технологического и производственного процесса с учетом вида аэропортовой деятельности.
ИД ¹ _{ПК-4}	Знает сущность и особенности технологических и производственных процессов по видам аэропортовой деятельности и может их организовать.
ИД ² _{ПК-4}	Оценивает результаты реализации технологических и производственных процессов по видам аэропортовой деятельности, предлагает пути их оптимизации.
ПК-6	Способен эксплуатировать технические системы, оборудование и объекты аэропортовой инфраструктуры в соответствии с требованиями нормативных правовых документов в сфере аэропортовой деятельности
ИД ¹ _{ОПК-6}	Способен эксплуатировать технические системы, оборудование и объекты аэропортовой инфраструктуры в соответствии с требованиями нормативных правовых до-

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции; индикаторы компетенции
	кументов в сфере аэропортовой деятельности
ИД ² _{ОПК-6}	Знает требования нормативных правовых документов, регламентирующих аэропортовую деятельность

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- инклюзию как необходимое условие развития современного общества
- базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах;
- сущность и особенности технологических и производственных процессов по видам аэропортовой деятельности и может их организовать;
- экономические, экологические и социальные ограничения при эксплуатации транспортно-технологических машин и комплексов;
- технические системы, оборудование и объекты аэропортовой инфраструктуры;

Уметь:

- применять оптимальные способы решения задач, учитывая правовые нормы, имеющиеся ресурсы и иные ограничения;
- определять свою роль в организации технологических и производственных процессов по видам аэропортовой деятельности;
- применять э экономические, экологические и социальные ограничения при эксплуатации транспортно-технологических машин и комплексов;

Владеть:

- навыками оценки результатов решенных задач, с учетом правовых норм, имеющихся ресурсов и иных ограничений;
- навыками определения своей роли в технологических и производственных процессах по видам аэропортовой деятельности;
- навыками анализа применения эффективных методов взаимодействия с членами команды в процессе группового решения профессиональных проблем;
- методами применения экономических, экологических и социальных ограничений при эксплуатации транспортно-технологических машин и комплексов.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 2 зачетных единицы, 72 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестр
		4
Общая трудоемкость дисциплины	72	72
Контактная работа:	36,3	36,3
лекции	18	18
практические занятия	18	18
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовой проект (работа)	-	-
Самостоятельная работа студента	27	27
Промежуточная аттестация:	9	9
контактная работа	0,3	0,3
самостоятельная работа по подготовке к зачету	8,7	8,7

5 Содержание дисциплины

5.1 Соотнесения тем дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции				Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-9	П К-2	ПК-4	ПК-6		
Тема 1. Теоретические основы менеджмента	9	+	+			Л, ПЗ, ВК, АКС	Дд, СЗ
Тема 2. Основные определения и характеристики организации воздушного транспорта	9		+	+	+	Л, ПЗ, СРС, АКС	Т, СЗ
Тема 3. Теоретические основы управления организацией	9	+	+		+	Л, ПЗ, АКС	Дд
Тема 4. Характеристика методов менеджмента	9		+	+	+	Л, ПЗ, СРС, АКС	Дд

Тема 5 Эффективные стили управления авиатранспортным производством	9		+		+	Л, ПЗ, СРС, АКС	РЛЗ, Т
Тема 6. Причины возникновения конфликтов и способы их локализации	9	+		+		Л, ПЗ, СРС, АКС	СЗ
Тема 7. Международная практика работа менеджера в организации	9	+	+		+	Л, ПЗ, СРС	Дд
Всего по дисциплине	63						
Промежуточная аттестация	9						3
Итого по дисциплине	72						

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, ВК – входной контроль, РЛЗ – расчетно-логическая задача, СЗ – ситуационная задача, Дд – доклад, УО – устный опрос, АКС – анализ конкретной ситуации, Т–Тестирование, Э–экзамен.

5.2 Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1. Теоретические основы менеджмента.	2	2	–	–	3	–	9
Тема 2. Основные определения и характеристики организации	2	2	–	–	4	–	9
Тема 3 Теоретические основы управления организацией.	2	2	–	–	4	–	9
Тема 4. Характеристика методов менеджмента.	2	2	–	–	4	–	9
Тема 5. Эффективные стили управления авиатранспортным производством.	2	2	–	–	4	–	9
Тема 6. Причины возникновения конфликтов и способы их локализации.	4	4	–	–	4	–	9
Тема 7. Международная практика работа менеджера в организации.	4	4	–	–	4	–	9
Всего по дисциплине	18	18	–	–	27	–	63

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Промежуточная аттестация							9
Итого по дисциплине							72

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

5.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы менеджмента.

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

Тема 2. Основные определения и характеристики организации.

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

Тема 3. Теоретические основы управления организацией.

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

Тема 4. Характеристика методов менеджмента.

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

Тема 5. Эффективные стили управления производством.

Характеристика, стиль и эффективность руководителя. Роль, характер и темперамент руководителя. Влияние и власть. Необходимость власти в управлении организацией. Формы власти и влияния. Модель влияния руководителя на подчиненного.

Тема 6. Причины возникновения конфликтов и способы их локализации.

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

Тема 7. Международная практика работа менеджера в организации.

Теоретические и практические походы американского менеджмента. Структура и особенности японского менеджмента. Некоторые особенности европейского менеджмента. Основные принципы и система китайского менеджмента.

5.4 Практические занятия

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 1. Составить схему этапов развития общей теории менеджмента Решение кейса: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм» (п.9.6.4)	2
2	Практическое занятие № 2. Разработать эффективную организационную структуру управления сложными организациями. Решение кейса: «Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм» (п.9.6.4)	2
3	Практическое занятие № 3. Разработать стратегический план развития организации (на примере конкретной авиакомпании). Решение кейса: «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента» (п.9.6.4)	2
4	Практическое занятие № 4. Используя корпоративные методы управления подготовить годовое собрание акционеров (на примере конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании). Решение кейса: «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании» (п.9.6.4)	2
5	Практическое занятие № 5. Выполнить анализ работы и оценить эффективность управления конкретной авиакомпанией или оператором аэропорта. Решение кейса: «Жизненный цикл развития конкретного главного оператора аэропорта, авиакомпании» (п.9.6.4)	2
6	Практическое занятие № 6. Разработать конкретные мероприятия по локализации конфликтных ситуаций на примере главного оператора аэропорта	4

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
	Решение кейса: «Управление конфликтами на примере главного оператора аэропорта » (п.9.6.4)	
7	Практическое занятие № 7. Выполнить анализ применения зарубежного опыта работы по управлению сложными организациями в ГА РФ	4
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. Самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала по теме. [1,5, 13-16] 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка доклада.	3
2	1. Самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала по теме. [2,3,6, 13-16] 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка доклада.	4
3	1. Самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала по теме. [1,2,6,10,11, 13-16] 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка доклада.	4
4	1. Самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала по теме. [1,2,5,3, 13-16] 2. Подготовка доклада. 3. Подготовка к тесту.	4

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
5	1. Самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала по теме. [1,6,5,7,8,10,13-16] 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка доклада.	4
6	1. Самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала по теме. [4,6,9,13-16] 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка доклада.	4
7	1. Самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала по теме. [1,3,4,12,16] 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка доклада.	4
Итого по дисциплине		27

5.7 Курсовые работы

Курсовые работы (проекты) учебным планом не предусмотрены.

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф. **Основы менеджмента**: Пер. с англ. [Текст]. — М.: «Дело», 2004. — 701с. — ISBN 5-85900-015-4. Количество экземпляров 20.

2. Чейз Р. Б, Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. **Производственный и операционный менеджмент**: Пер. с англ. [Текст]. — М.: ИД «Вильямс», 2001. — 450с. — ISBN 5-95800-016-4. Количество экземпляров 20.

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

4. Беляев, В.М. **Основы менеджмента на транспорте: Учеб. Для вузов**. Допущ. УМО [Текст] / В. М. Беляев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. — М.: Академия, 2010. — 320с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 21.

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

б) дополнительная литература:

6. Вачугова Д. Д. **Практикум по менеджменту: деловые игры.** — М.: Высшая школа, 2001. — 192 с. — ISBN 5-06-00763-0. Количество экземпляров 20.

7. Зайцев, М.Г., Варюхин, С.Е. **Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы.** [Текст]. — М.: Издательство «Дело», 2008. — 664 с. — ISBN 978-5-7749-0492-1. Количество экземпляров 20.

8. Марк, К.Скотт. **Факторы стоимости. Руководство для менеджеров.** [Текст]. — М.: Издательство «ЗАО Олимп-Бизнес», 2010. — 427 с. — ISBN 5-901028-13-9. Количество экземпляров 20.

9. Лафта, Дж.К. **Управленческие решения: Учебное пособие.** [Текст]. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. — 217 с. — ISBN 5-85873-096-5. Количество экземпляров 20.

10. **Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий. Учебное пособие. Часть 1. Авиакомпания.** Под общей редакцией Маслакова В.П. [Текст]/Маслаков В.П., Лебедева М.Ю., Калинин И.А., Воронцова А.М., Брагин В.А., Паристова Л.П., Жуков В.Е., Корень А.В. — СПб.: Питер, 2015 — 368с.ил. (Серия «Учебное пособие»). — ISBN 978-5-496-00709. Количество экземпляров 170.)

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

11. **Федеральное агентство воздушного транспорта. Росавиация** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.favt.ru/>, свободный (дата обращения: 19.01.2021).

12. **Федеральная служба государственной статистики** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный (дата обращения: 19.01.2021).

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

13. **Единое окно доступа к образовательным ресурсам** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://window.edu.ru/>, свободный (дата обращения: 19.01.2018).

14. **Консультант Плюс** [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>, свободный (дата обращения: 19.01.2018).

15. **Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU»** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/>, свободный (дата обращения: 19.01.2018).

16. **Электронно-библиотечная система издательства «Лань»** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>, свободный (дата обращения: 19.01.2018).

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения учебного процесса используются:

- аудитория № 456, оборудованная компьютерами в комплекте (системный блок + ЖК монитор LG 19 W1952TE) – 13 шт.; информационным киоском – 1 шт.;
- аудитория № 458, оборудованная компьютерами в комплекте RAMECSTORM Custom W - 13 шт.; мультимедийным проектором Acer X1261 P – 1 шт.; принтером HL2140R Brother – 1 шт.; экраном – 1 шт.
- аудитория № 481, оснащенная ноутбуком Benq Joybook R42 15,4 – 1 шт.; проектором Casio XJ-F210WN –EJ – 1 шт.; экраном – 1 шт.

Для проведения лекционных и практических занятий используются типовые компьютерные программы, демонстрационные программы, мультимедийные курсы, оформленные с помощью Microsoft Power Point.

8 Образовательные и информационные технологии

В процессе преподавания дисциплины «Менеджмент на воздушном транспорте» используются следующие образовательные технологии: входной контроль, лекции, практические занятия, курсовой проект, самостоятельная работа и метод развивающейся кооперации.

Входной контроль проводится преподавателем с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц. Он осуществляется в форме устного опроса по вопросам следующей дисциплины: «Наземное обслуживание воздушных судов».

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 «Операционный менеджмент главных операторов аэропортов и авиакомпаний» планируется проведение информационных лекций, которые направлены на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний в предметной области дисциплины. Ведущим методом в лекции выступает устное изложение преподавателем учебного материала, которое сочетается с использованием среды PowerPoint, Word, Excel с целью расширения образовательного информационного поля, повышения скорости обработки и передачи информации, обеспечения удобства преобразования и структурирования информации для трансформации ее в знание.

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 «Операционный менеджмент главных операторов аэропортов и авиакомпаний» студенты обучаются умениям и навыкам, необходимым для бизнес-планирования, закрепляя полученные в ходе лекций и самостоятельной работы знания. На практических занятиях в качестве интерактивных образовательных технологий применяется метод развивающейся кооперации.

Таким образом, практические занятия по дисциплине «Менеджмент на воздушном транспорте» являются составляющими практической подготовки обучающихся, так как предусматривают их участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Также в качестве элемента практической подготовки в рамках дисциплин «Менеджмент на воздушном транспорте» являются составляющими практики используемый на практических занятиях метод развивающейся кооперации, который заключается в постановке перед студентами ситуационной задачи, для решения которой требуется их объединение с распределением внутренних ролей в группе. Это позволяет студенту выслушивать и принимать во внимание взгляды других людей, дискутировать и защищать свою точку зрения, справляться с разнообразием мнений, сотрудничать и работать в команде, брать на себя ответственность, участвовать в совместном принятии решения.

Самостоятельная работа студента реализуется в систематизации, планировании, контроле и регулировании его учебно-профессиональной деятельности, а также в активизации собственных познавательных-мыслительных действий 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 и анализа информации, проработку на этой основе учебного материала, подготовку к устному опросу и подготовку сообщений, а также разработку разделов плана курсового проекта.

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

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент на воздушном транспорте» предназначен для выявления и оценки уровня и качества знаний студентов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в форме зачета в четвертом семестре.

Фонд оценочных средств для текущего контроля включает вопросы для устных опросов, темы сообщений, расчетные задачи, задания для решения на практических занятиях, ситуационные задачи.

Устный опрос проводится на практических занятиях 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 в ходе входного контроля.

Доклад – это продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической или учебно-исследовательской темы.

Расчетные задачи, задания, ситуационные задачи используются в рамках практической подготовки с целью оценки формирования, закрепления, развития практических навыков и компетенций по профилю образовательной программы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в формах зачета в четвертом семестре. Зачет амен позволяют оценить уровень освоения компетенций за часть периода изучения дисциплины. Зачет предполагает устный ответ на теоретический вопрос из перечня вопросов, вынесенных на зачет и решение ситуационной задачи.

9.1 Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов

Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов не применяется.

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

Шкалы оценивания

Устный опрос

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

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

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

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

Тестирование

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

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

«Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60% вопросов.

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

Доклад

Доклад, соответствующий требованиям, оценивается на «отлично».

Доклад, не соответствующий требованиям, оценивается на «неудовлетворительно».

Доклад, соответствующий требованиям не полностью, может быть оценен на «хорошо» или на «удовлетворительно».

Основаниями для выставления оценки «отлично» являются:

- грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;
- актуальность используемых в докладе сведений;
- высокое качество изложения материала докладчиком;
- способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;
- уверенные ответы на заданные в ходе обсуждения вопросы;
- отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «хорошо» являются:

- грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;
- актуальность используемых в докладе сведений;
- удовлетворительное качество изложения материала докладчиком;
- способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;
- уверенные ответы на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;
- отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «удовлетворительно» являются:

- отсутствие грамотного, связного и непротиворечивого изложения сути вопроса;
- использование в докладе устаревших сведений.

Основаниями для выставления оценки «неудовлетворительно» являются:

- неудовлетворительное качество изложения материала докладчиком;
- неспособность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;
- неспособность ответить на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;
- обоснованные сомнения в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

За активное участие в обсуждении докладов и вопросов обучающиеся могут быть поощрены дополнительным баллом.

9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине

Написание курсовых работ (проектов) учебным планом не предусмотрено.

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

Дисциплина «Наземное обслуживание ВС»

1. Какой нормативно правовой документ ИАТО определяет порядок обслуживания ВС.

2. Приложения А его назначение.

3. Приложения Б его назначение.

4. Эффективность управления это отношение чего к чему.

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

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
I этап		
УК-9, ПК-2, ПК-4, ПК-6	ИД ² _{ук-9} , ИД ¹ _{ПК-2} ИД ² _{ПК-4} , ИД ² _{ПК-6}	Формирование базы знаний: лекции; практические занятия по темам теоретического содержания; самостоятельная работа обучающихся по вопросам тем теоретического содержания.
II этап		
УК-9, ПК-2, ПК-4, ПК-6	ИД ² _{ук-9} , ИД ¹ _{ПК-2} ИД ² _{ПК-4} , ИД ² _{ПК-6}	Проверка усвоения материала: устные опросы; тесты; доклады; экзамен.

9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине

9.6.1 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости

9.6.2 Вопросы устного опроса:

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

9.6.3 Примерный перечень тем докладов:

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

14. Анализа применения зарубежного опыта работы по управлению сложными организациями в ГА.

9.6.4 Типовые тесты:

1. Управление – это:
 - 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
 - 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
 - 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.
2. Менеджмент – это:
 - 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
 - 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
 - 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.
3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:
 - 1) Ч. Беббидж;
 - 2) М. Вебер;
 - 3) Ф. Тейлор.
4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в:
 - 1) 1850 год;
 - 2) 1790 год;
 - 3) 1832 год.
5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»:
 - 1) Ч. Беббидж;
 - 2) М. Вебер;
 - 3) Ф. Тейлор.
6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров:
 - 1) функциональное;
 - 2) горизонтальное;
 - 3) вертикальное;
 - 4) прямое.
7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента:

- 1) 5;
 - 2) 3;
 - 3) 9.
-
8. Кто относится к среднему уровню менеджеров:
 - 1) заместители;
 - 2) руководители подразделений;
 - 3) руководители групп.

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

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

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

 12. Сформулируйте задачи планирования:
 - 1) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
 - 2) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений;
 - 3) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

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

 14. Необходимость планирования заключается в определении:
 - 1) конечных и промежуточных целей;

- 2) задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- 3) средств и способов решения задач;
- 4) правильного ответа нет.

15. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет:

- 1) перспективное;
- 2) среднесрочное;
- 3) оперативное.

16. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:

- 1) перспективное;
- 2) среднесрочное;
- 3) оперативное.

17. Организация – это:

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

18. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:

- 1) планирования;
- 2) организации;
- 3) контроля.

19. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- 1) непрерывность;
- 2) ритмичность;
- 3) надежность;
- 4) все ответы верны.

20. Функции административно-оперативного управления:

- 1) определение структуры предприятий;
- 2) периодическое или непрерывное сравнение;
- 3) установление ответственности.

21. Регулирование – это:

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

22. Принципы регулирования:

- 1) рациональность;
- 2) ритмичность;
- 3) надежность;
- 4) достоверность.

23. Задача регулирования:

- 1) обновление планируемых заданий;
- 2) обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;
- 3) корректировка результатов деятельности.

24. Виды регулирования:

- 1) реактивное;
- 2) операционное;
- 3) упреждающее.

25. При каком виде регулирования проблема рассматривается как потенциальная возможность:

- 1) реактивное;
- 2) операционное;
- 3) упреждающее.

26. Назовите этапы регулирования:

- 1) информационная подготовка для принятия решений;
- 2) разработка и принятие решений;
- 3) определение структуры предприятия.

27. Дайте правильное определение функции координации:

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

28. Назовите функции менеджмента:

- 1) ритмичность;
 - 2) мотивация;
 - 3) законность.
29. Тип власти, который может использовать менеджер:
- 1) экспертная;
 - 2) эталонная;
 - 3) законная; все ответы верны.
30. Влияние – это:
- 1) поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;
 - 2) волевое отношение между людьми, основанное на силе;
 - 3) убеждение человека в чем-либо.
31. Назовите форму влияния, которая может побудить человека к более тесному сотрудничеству:
- 1) убеждение;
 - 2) принуждение;
 - 3) участие сотрудников в управлении.
32. Задачи контроля:
- 1) сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности;
 - 2) оценка состояния и значимости полученных результатов;
 - 3) разработка и принятие решений.
33. Анализ – это:
- 1) управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков;
 - 2) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
 - 3) управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.
34. Кто является продолжателем теоретической работы Тейлора о менеджменте:
- 1) А. Файоль;
 - 2) Ч. Беббидж;
 - 3) М. Вебер.
35. Назовите психологические методы управления:

- 1) метод профессионального отбора;
 - 2) метод социального нормирования;
 - 3) метод гуманизации труда.
36. Какие приемы используются при психологических методах управления:
- 1) интервью;
 - 2) беседы;
 - 3) тесты;
 - 4) наблюдения.
37. Назовите социальные методы управления:
- 1) метод профессионального отбора;
 - 2) метод социального нормирования;
 - 3) метод гуманизации труда.
38. Управление – это:
- 1) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
 - 2) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
 - 3) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу.
39. Назовите этапы регулирования:
- 1) определение структуры предприятия;
 - 2) информационная подготовка для принятия решений;
 - 3) разработка и принятие решений.
40. Социальные методы управления:
- 1) метод управления группами;
 - 2) метод ролевых изменений;
 - 3) метод управления групповыми явлениями;
- все ответы верны.

9.6.5 Типовые контрольные задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Примерные теоретические вопросы, выносимые на экзамен:

1. История развития менеджмента.
2. Понятие об авиационном менеджменте.
3. Международные организации ГА.
4. Система воздушного транспорта.
5. Факторы успешного управления предприятием.

6. Системный и ситуационный подходы к управлению организацией.
7. Авторитет менеджера.
8. Требования к современному руководителю.
9. Проблемы лидерства в менеджменте.
10. Анализ и оценка эффективности управления.
11. Типы организационных структур менеджмента.
12. Анализ в менеджменте. SWOT- анализ предприятия.
13. Функция планирования. Типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации.
14. Модель стратегического планирования.
15. Миссия и цели организации.
16. Цели и задачи управления персоналом.
17. Факторы, влияющие на политику управления персоналом.
18. Внутренние и внешние факторы организации. Блок-схема структурно - функциональной модели авиакомпании как большой организационно-технической системы.
19. Организация – как основа менеджмента. Общие характеристики организаций.
20. Характеристика ресурсов организации.
21. Анализ внешней среды организации.
22. Анализ внутренней среды организации.
23. Централизация и децентрализация в управлении.
24. Формирование формальных и неформальных организаций.
25. Методы менеджмента.
26. Принципы менеджмента.
27. Организационная культура. Признаки сильной и слабой организационной культуры.
28. Стадии жизненного цикла организации.
29. Управленческая решетка Блейка и Мутона.
30. Американский и японский подходы к управлению.
31. Функция организация.
32. Понятие, цели и правила делегирования полномочий.
33. Управление конфликтами. Модель конфликта.
34. Функция менеджмента мотивация.
35. Содержательные теории процесса мотивации.
36. Процессуальные теории процесса мотивации.
37. Функция контроля. Формы и виды контроля.
38. Этапы проведения контроля.
39. Власть и личное влияние менеджера.
40. Понятие и виды управленческих решений.
41. Понятие и характеристики стилей руководства. «Управленческая матрица».
42. Понятие о маркетинге. Основные определения и ключевые понятия.
43. Жизненный цикл товара.

44. Приемы и средства продвижения товара.

9.6.6 Примерный перечень задач для промежуточной аттестации в форме зачета

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

Исходные данные A1:

Сила операционного рычага равна 8,5

Рост выручки планируется на 3%

Исходные данные A2:

Сила операционного рычага равна 8,5

Падение выручки на 10%

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

Исходные данные:

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

Задача 3. Рассчитать, на сколько процентов возрастет прибыль.

Исходные данные:

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

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

Исходные данные:

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

Задача 5. Рассчитать рентабельность использования основных фондов в авиакомпании A1 и A2, сделать выводы.

Исходные данные A1:

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. Прибыль до налогообложения | 150 миллионов рублей |
| 2. Среднегодовая стоимость ОФ | 900 миллионов рублей |
| Исходные данные А2: | |
| 1. Прибыль до налогообложения | 100 миллионов рублей |
| 2. Среднегодовая стоимость ОФ | 950 миллионов рублей |

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

Исходные данные:

1. Предельная коммерческая загрузка Боинг 747 составляет 60 тонн, Боинг 737 составляет 19 тонн
2. Крейсерская скорость Боинга 747 - 950 км/час. Боинга 737 - 850 км/час

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

Исходные данные:

Неделя	Количество проданных авиауслуг по месяцам за _____ год				В среднем за 4 месяца	Сезонная волна, %
	1-ый	2-ой	3-ий	4-ый		
1	50	60	70	70		
2	70	65	90	100		
3	90	78	100	120		
4	100	90	80	90		
Всего за месяц	310	293	340	380		
В среднем за неделю						

Задача 8.

Предприятие планирует продажу рекламных буклетов авиакомпаний в а/п «Пулково» по 5 долл./шт.

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

Аренда помещения 700 долл. в неделю.

Определить точку безубыточности и порог рентабельности предприятия.

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

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

Задача 9.

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

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

Аренда помещения 700 долл. в неделю.

Определить точку безубыточности и порог рентабельности предприятия.

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

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

Задача 10.

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

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

Аренда помещения 700 долл. в неделю.

Определить точку безубыточности и порог рентабельности предприятия.

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

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

10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

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

Входной контроль в форме устного опроса преподаватель проводит в начале изучения по вопросам дисциплин, на которых базируется дисциплина «Менеджмент» (п. 2 и п. 9.4).

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические занятия (п. 5.2, 5.3, 5.4). 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, ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;
- краткое, но по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;
- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем;
- определение перспективных направлений дальнейшего развития научного знания в данной области.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста.

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

Практические занятия по дисциплине проводятся в соответствии с п. 5.4. Цели практических занятий: закрепить теоретические знания, полученные студентом на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы; приобрести начальные практические умения и навыки.

Темы практических занятий (п. 5.4) 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. В рамках практического занятия могут быть проведены: устный опрос, тестирование, доклады (п. 9.6).

Современное обучение предполагает, что существенную часть времени при освоении учебной дисциплины обучающийся проводит самостоятельно. Такой метод обучения способствует творческому овладению обучающимися специальными знаниями и навыками. Обучающимся необходимо развивать в себе способность работать с массивами информации и потребность использовать доступные информационные возможности и ресурсы для поиска нового знания и его распространения.

Самостоятельная работа студента включает в себя (п. 5.6):

- самостоятельный поиск, анализ информации, проработка учебного материала, конспектирование материала;
- подготовку к устным опросам (вопросы устного опроса в п. 9.6);
- подготовку докладов (примерный перечень тем докладов в п. 9.6);
- подготовку к тестам (типовые тесты в п. 9.6).

Завершающим этапом самостоятельной работы является подготовка к сдаче экзамена. Примерные теоретические вопросы и практические задачи, выносимые на экзамен по дисциплине «Менеджмент на воздушном транспорте» приведены в п. 9.6.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 25.03.04 «Эксплуатация аэропортов и обеспечение полетов воздушных судов».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 20 «Менеджмента» «26» 05 2021 года, протокол № 7.

Разработчик:

К.Т.Н., доцент

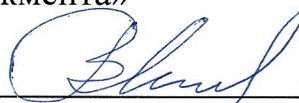


Рожко М.К.

(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчика)

Заведующий кафедрой № 20 «Менеджмента»

Д.Т.Н., доцент



Маслаков В.П.

(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО

Д.Т.Н., доцент



Пегин П. А.

(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета «16» 06 2021 года, протокол № 7.