

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является изучение основных концепций и моделей принятия управленческих решений, а также приобретение студентами умений и навыков применения современных технологий и инструментов стратегического управления авиатранспортным предприятием в условиях цифровой трансформации.

Задачей освоения дисциплины является формирование у обучающихся знаний экономической, организационной и управленческой теории, умений и навыков разработки и оптимизации продуктовой и технологической стратегий, для решения профессиональных задач, используя нестандартные решения в меняющемся контексте, в том числе в условиях турбулентной цифровой трансформации, применительно к авиатранспортному производству.

Дисциплина обеспечивает подготовку обучающегося к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого, информационно-аналитического и предпринимательского типов.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» представляет собой дисциплину, относящуюся к Обязательной части Блока 1 Дисциплины (модули).

Дисциплина «Стратегический менеджмент» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Макроэкономика», «Теория менеджмента».

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является обеспечивающей для дисциплин: «Инвестиционный анализ», «Менеджмент качества главных операторов аэропортов и авиакомпаний», «Хозяйственные механизмы главных операторов аэропортов и авиакомпаний», «Методы принятия управленческих решений», «Управленческие решения в системе воздушного транспорта», «Операционный менеджмент главных операторов аэропортов и авиакомпаний», «Социальные технологии в управлении авиапредприятиями», «Управление конкурентоспособностью авиакомпаний и главных операторов аэропортов», «Управление проектами на воздушном транспорте», «Государственное регулирование деятельности хозяйствующих субъектов воздушного транспорта», «Менеджмент безопасности авиационной деятельности в гражданской авиации», «Менеджмент риска авиапредприятий», «Антикризисное управление авиапредприятиями», изучаемые в пятом, шестом, седьмом и восьмом семестрах.

Дисциплина изучается в 8 семестре.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
ОПК-5	Способен к интерпретации и профессиональной оценке ситуаций с учетом установленных критериев, идентификации и формализации проблем, подготовке, принятию и реализации решений в социотехнических системах
ПК-3	Способен управлять проектами развития аэропортовой деятельности и инфраструктуры аэропортов: ПК-3.1: Формирует цели проекта (программы), критерии и показатели достижения целей, осуществляет построение структуры их взаимосвязи, выявляет приоритеты решения задач; ПК-3.3: производит технико-экономическое обоснование проекта, проводит мониторинг проекта и оценку оказанного воздействия, управляет временем, коммуникациями, командой, стоимостью, качеством, рисками и изменениями проекта
ПК-12	Способен анализировать технологический процесс как объект управления, разрабатывать нормативные методические и производственные документы на воздушном транспорте

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- основные этапы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций в условиях цифровой трансформации;
- методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
- методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в условиях цифровой трансформации;
- методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в условиях цифровой трансформации.

Уметь:

- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами.
- проводить стратегический анализ, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации.
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

- применять методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в условиях цифровой трансформации.

Владеть:

- навыками проектирования организационных структур и разработки стратегий управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации;
- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
- навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
- навыками применения методов стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестры
		4
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	56,5	56,5
лекции	18	18
практические занятия	32	32
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовой проект	4	4
Самостоятельная работа студента	54	54
Промежуточная аттестация	36	36
контактная работа	2,5	2,5
Самостоятельная работа по подготовке к экзамену	33,5	33,5

5. Содержание дисциплины

5.1. Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы, разделы дисциплины	Количество часов	Компетенции			Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-5	ПК-3	ПК-12		
Тема 1. Транспортная стратегия: миссия цели, приоритеты развития до 2030 с перспективой 2035 г. Показатели и индикаторы повышения эффективности транспорта верхнего уровня. Документ (распоряжение Правительства РФ 3363 от 2021 г) - Транспортная стратегия: структура и содержание. Блоки 1, 2, 3, 4, 5. Статистика, сравнительная динамика развития ключевых показателей, индикаторов, связь с показателями авиационных транспортных предприятий (АТП).	18	+		+	ВК, Л,ПЗ, ДЗ,СРС	УО, Д
Тема 2. Стратегия, магистральные направления технологического развития. Паспорт, индикаторы, стратегического направления цифровой трансформации на воздушном транспорте, ключевые показатели развития воздушного транспорта, главные направления повышения эффективности воздушного транспорта. Инфраструктурные Ограничения в Авиаперевозках. Карта высокотехнологичных трендов развития СВТ. (Блок 6) Статистика, сравнительная динамика развития ключевых показателей, индикаторов до 2030 г с перспективой до 2035 г. Блоки 6,7, 8	18	+	+		Л, ПЗ, СРС, ДЗ	УО, Д

Тема 3. Технология принятия управленческих решений «лицом принимающим решение» (ЛПР). Методы, модели и инструменты ЛПР для использования в СВТ, примеры применения. Блоки 15, 16, 17.	16			+	Л, ПЗ, СРС, ДЗ	УО, Д
Тема 4. Оценка «Цифровой зрелости АТП» и стратегического разрыва АТП и Стратегии развития СВТ . Базовые условия и ключевые задачи менеджмента АТП по цифровой трансформации авиакомпании и главного оператора аэропорта (ГОА) на горизонте 2035 г. Блоки 9-14, 18.	18	+	+		Л, ПЗ, СРС, ДЗ	УО, Д, РЗ
Тема 5. Стратегические факторы развития авиатранспортного предприятия (АТП). Методы, модели и инструменты анализа (фреймворки), планирования и управления АТП в условиях цифровой трансформации. Примеры использования на практике в СВТ. Блок 18, 21	18		+		Л, ПЗ, СРС, ДЗ	УО, Д, РЗ
Тема 6. Создание механизма реализации Стратегии АТП (фреймворки). Система сбалансированных показателей, (Финансы (Блок 23), Клиенты, Производственные и Операционные процессы, кадры, каскадирование стратегических целей и задач развития АТП, стратегическая карта, панель корпоративного управления). Блоки 20, 21, 22, 23.	20	+	+	+	Л, ПЗ, СРС, ДЗ	УО, Д, ЗКП
Итого за семестр 4	108					

Промежуточная аттестация	36					ДЗ
Всего за семестр 4	144					
Всего по дисциплине	144					

5.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КП	Всего часов
8 семестр						
Тема 1. Транспортная стратегия: миссия цели, приоритеты развития до 2030 с перспективой 2035 г.	2	4	-	10	2	18
Тема 2. Стратегия, магистральные направления технологического развития.	4	6	-	8	-	18
Тема 3. Технология принятия управленческих решений «лицом принимающим решение» (ЛПР).	2	4	-	10	-	16
Тема 4. Оценка «Цифровой зрелости АТП» и стратегического разрыва АТП и Стратегии развития СВТ .	4	6	-	8	-	18
Тема 5. Оценка стратегического разрыва целей и задач СТРАТЕГИИ и эффективности управления АТП по их реализации.	2	6	-	10	-	18
Тема 6. Создание механизма реализации Стратегии АТП (фреймворки).	4	6	-	8	2	20
Итого за семестр	18	32	-	54	4	108
Промежуточная аттестация						36
Всего за семестр						144
Всего по дисциплине						144

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

5.3 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Транспортная стратегия: миссия цели, приоритеты развития до 2030 с перспективой 2035 г.

Показатели и индикаторы повышения эффективности транспорта верхнего уровня. Документ (распоряжение Правительства РФ 3363 от 2021 г) - Транспортная стратегия: структура и содержание. Блоки 1, 2, 3, 4, 5. Статистика, сравнительная динамика развития ключевых показателей, индикаторов, связь с показателями авиационных транспортных предприятий (АТП).

Тема 2. Стратегия, магистральные направления технологического развития.

Паспорт, индикаторы, стратегического направления цифровой трансформации на воздушном транспорте, ключевые показатели развития воздушного транспорта, главные направления повышения эффективности воздушного транспорта. Инфраструктурные Ограничения в Авиаперевозках. Карта высокотехнологичных трендов развития СВТ. (Блок 6) Статистика, сравнительная динамика развития ключевых показателей, индикаторов до 2030 г с перспективой до 2035 г. Блоки 6,7, 8

Тема 3. Технология принятия управленческих решений «лицом принимающим решение» (ЛПР).

Методы, модели и инструменты ЛПР для использования в СВТ. Базовый уровень менеджмента.

Функциональные свойства принятия управленческих решений. Методы принятия решений ЛПР, диагностики проблем, генерации альтернатив, выбор альтернатив, реализации решений, анализ, внесение коррективов (алгоритм принятия управленческих решений). Принципы принятия управленческих решений.

Инструменты: КПЭ, максимизация NPV, методы прогнозирования, маржинальный анализ и др., примеры применения в СВТ. Ключевые понятия организации управления рисками. Принципы создания и принятия решений в цифровой экосистеме.

Блоки 15, 16, 17.

Тема 4. Оценка «Цифровой зрелости АТП»

Базовые условия и ключевые задачи менеджмента АТП по цифровой трансформации авиакомпании и главного оператора аэропорта (ГОВА) на горизонте 2035 г. Цифровой профиль пассажира (грузоотправителя).

Методология оценки цифровой зрелости Транспортной стратегии (приложение 8). Методика оценки цифровой зрелости АТП для формирования стратегии цифровой трансформации АТП. Структура (ключевые элементы) цифровой экосистемы и цифровой платформы главного оператора аэропорта (ГОВА) и авиакомпании, политика АТП по цифровой трансформации в

условиях санкционной политики иностранных поставщиков программных средств и оборудования в перспективе 2035 г. Монетизация цифровых преобразований. Лучшие практики (отечественный опыт) цифровой трансформации авиакомпаний и ГОА. Структура ПО Platform V, опыт применения в СВТ. Возможные технологические и цифровые инновации на горизонте 2035 г. Блоки 9-14, 18.

Тема 5. Оценка стратегического разрыва целей и задач СТРАТЕГИИ и эффективности управления АТП по их реализации.

Стратегические факторы развития авиатранспортного предприятия (АТП).

Главные причины возникновения стратегического разрыва по вине руководства организации. Методы определения стратегического разрыва. Определение целевых показателей стратегии и планирование мероприятий по устранению разрыва. Методы, модели, инструменты и этапы анализа (фреймворки) стратегического разрыва: GAP-анализ, анализ Парето, ABC-анализ, модель 7S McKinsey, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, и др. методы планирования и управления АТП в условиях цифровой трансформации. Примеры использования инструментов (фреймворков) стратегического управления на практике в СВТ. Блоки 18, 21.

Тема 6. Методы, инструменты, модели разработки Стратегии АТП Создание механизма реализации Стратегии АТП (фреймворки).

Пять этапов стратегического планирования. Ключевые атрибуты стратегии (ценности, видение, миссия). Примеры атрибутов стратегии авиакомпаний и ГОА. Декомпозиция МИССИИ и ПРИОРИТЕТОВ Транспортной стратегии для авиакомпаний и ГОА. Этапы формулирования и описания стратегии. Методология: методы, модели, алгоритмы, инструменты (фреймворки, которые необходимы для непрерывного мониторинга качества выполнения задачи (подзадачи) стратегического развития. Система разработки и реализации Стратегии АТП. *Стратегические, системные и функциональные показатели АТП, примеры декомпозиции, метрики и KPI.*

Декомпозиция по перспективам развития АТП: финансовая перспектива, клиентская перспектива, внутренние операционные процессы, обучение и развитие.

Экосистема стратегического планирования: инструменты (фреймворки) стратегического планирования и реализации стратегии развития АТП, примеры реализации в АТП.

Система сбалансированных показателей: Финансы, Клиенты, Производственные и Операционные процессы, кадры, каскадирование стратегических целей и задач развития АТП, стратегическая карта, 8 шагов построения стратегической карты, каскадирование, как метод доведения целей и задач стратегии развития АТП до конкретных исполнителей, построение панели корпоративного управления. Блоки 20, 21, 22, 23.

5.4 Практические занятия

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоем- кость (часы)
1	Практическое занятие № 1. История развития стратегического управления	2
1	Практическое занятие № 2. Характеристики стратегического управления.	2
2	Практическое занятие № 3. Видение, миссия, цели и задачи стратегического управления.	2
2	Практическое занятие № 4. Структура цикла стратегического управления.	2
2	Практическое занятие № 5. Понятие стратегического управления, понятие стратегии, парадигма управления АТП в условиях цифровой трансформации.	2
3	Практическое занятие № 6. Функции стратегического управления.	2
3	Практическое занятие № 7. Понятие стратегического анализа (методы, инструменты, фреймворки).	2
4	Практическое занятие № 8. Этапы стратегического планирования, методы оценки стратегического разрыва	2
4	Практическое занятие № 9. Построение стратегической карты, каскадирование стратегических целей и задач АТП	2
4	Практическое занятие № 10. Определение финансовой стратегии, основанной на росте стоимости компании с учетом влияния цифровых технологий (VBN -анализ)	2
5	Практическое занятие № 11. Оценка уровня цифровой зрелости авиапредприятия	2
5	Практическое занятие № 12. Стратегии диверсификации и общая система функциональных стратегий фирмы.	2
5	Практическое занятие № 13. Адаптация организационной структуры к принятой стратегии построение панели корпоративного управления в условиях цифровой трансформации АТП	2
6	Практическое занятие № 14. Компетентностный подход к реализации стратегии.	2
6	Практическое занятие № 15. Корректировка планов реализации стратегических программ на основе построения обратной связи	2
6	Практическое занятие № 16. Оценка уровня эффективности использования ресурсов АТП, компетентности и ответственности менеджмента	2
	Итого по дисциплине	32

5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемк ость (часы)
1	1. Поиск, анализ, обработка информации по теме “Сущность стратегического менеджмента, применительно к авиатранспортному производству”. Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой[1,8,9,10,12]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка докладов.	10
2	1. Поиск, анализ, обработка информации по теме Стратегия, магистральные направления технологического развития АТП. Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой.[1,2,6,10,13]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка докладов. 4. Выполнение раздела курсового проекта	8
3	1. Поиск, анализ, обработка информации по теме Технология принятия управленческих решений «лицом, принимающим решение» (ЛПР) Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [1,3,4,11,14]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка докладов. 4. Выполнение раздела курсового проекта	10
4	1. Подготовка к практическому занятию по теме Оценка «Цифровой зрелости АТП». Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, подготовка к решению задач, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [1,2,7,11]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка докладов. 4. Выполнение раздела курсового проекта по оценке «Цифровой зрелости АТП» как объекта цифровой трансформации.	8
5	1. Проработка учебного материала по теме «Оценка стратегического разрыва целей и	10

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемк ость (часы)
	задач СТРАТЕГИИ и эффективности управления АТП по их реализации. Стратегические факторы развития авиатранспортного предприятия (АТП)». 1,3,6,9,11]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка докладов. 4. Выполнение раздела курсового проекта	
6	1. Решение задачи по теме «Методы, инструменты, модели разработки Стратегии АТП. Создание механизма реализации Стратегии АТП (фреймворки).» Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [1,2,3,4,5,14]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка докладов. 4. Выполнение раздела курсового проекта Разработка стратегической карты стратегического развития АТП для непосредственных исполнителей реализации стратегических инициатив	8
	Итого по дисциплине	54

5.7 Курсовые проекты

В таблице приведена структура курсового проекта:

Наименование этапа выполнения курсового проекта	Трудоемкость (часы)
Этап 1. Выдача задания на курсовой проект	2
Этап 2. Выполнение раздела «Определение уровня стратегического разрыва Транспортной стратегии до 2030 с перспективой 2035 г и фактическим уровнем развития АТП на момент оценки.	СРС
Этап 3. Выполнение раздела Оценка уровня цифровой зрелости АТП	
Этап 4. Разработка стратегии цифровой трансформации АТП с использованием методов и инструментов (фреймворков). Пять этапов стратегического планирования.	
Этап 5. Выполнение раздела «Разработка стратегической карты на основе системы сбалансированных показателей (ССП) и КРІ . Восемь шагов разработки стратегической карты.	

Наименование этапа выполнения курсового проекта	Трудоемкость (часы)
Этап 6. Составление Разработка панели корпоративного управления стратегическим развитием АТП	
Этап 7. Оформление курсового проекта	
Защита курсового проекта	2

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Миндрин С. И. **Стратегическое управление авиатранспортными предприятиями:** учебник для вузов / С. И. Миндрин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 356 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3692-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/579579> (дата обращения: 13.04.2025).

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

3. **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.

б) дополнительная литература:

4. Губенко, А.В. **Экономика воздушного транспорта: Учеб. для вузов.** Допущ. УМО [Текст] / А. В. Губенко, М. Ю. Смуров, Д. С. Черкашин. — СПб.: Питер, 2009. — 288с. — ISBN 978-5-388-00731-5. Количество экземпляров 500.

5. Брагин В.А. **Управленческие решения. Часть 1: Учебное пособие** [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2008. — 121 с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

6. Брагин В.А. **Управленческие решения. Часть 2: Учебное пособие** [Текст] / В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2011. — 116 с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

7. Брагин В.А. **Управленческие решения: Методические указания по выполнению курсовой работы** [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2008. — 25с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

8. Брагин В.А. **Управленческие решения: Методические указания по выполнению курсовой работы по теме “Процесс принятия управленческих решений в структуре авиатранспортного производства”** [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2012. — 17с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

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

9. **Научная электронная библиотека** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>, свободный, (дата обращения: 01.03.2022).

10. **Сайт Федерального агентства воздушного транспорта.** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.favt.ru/>, свободный, (дата обращения: 01.03.2022).

11. **Сайт Федерального авиационного агентства США.** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.faa.gov/>, свободный, (дата обращения: 01.03.2022).

12. **Сайт Европейского агентства авиационной безопасности** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.easa.europa.eu/>, свободный, (дата обращения: 01.03.2022).

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

13. **Справочная система ГАРАНТ (интернет-версия).** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный, (дата обращения 01.03.2022).

14.Справочная система **Консультант Плюс**. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online>, свободный, (дата обращения 01.03.2022).

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения образовательного процесса материально-техническими ресурсами используется аудитории №456 и №458, оборудованная МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор.

Материалы INTERNET, мультимедийные курсы, оформленные с помощью Microsoft Power Point, используются при проведении лекционных и практических занятий.

Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Стратегический менеджмент	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 Ноутбук Benq Joybook R42 15,4 Мультимедийный проектор Mitsubisi XD490U 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

8. Образовательные и информационные технологии

В процессе преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие образовательные технологии: входной контроль, лекции, практические занятия, курсовой проект, самостоятельная работа.

Входной контроль проводится преподавателем с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц. Он осуществляется в форме устного опроса по вопросам следующих дисциплин: «Макроэкономика», «Теория 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 «Стратегический менеджмент» 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 «Стратегический менеджмент» студенты обучаются умениям и навыкам, необходимым для разработки и реализации стратегических программ и проектов, закрепляя полученные в ходе лекций и самостоятельной работы знания. На практических занятиях в качестве интерактивных образовательных технологий применяются: мозговой штурм и метод проекта.

Курсовой проект по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу студента и ставит цель систематизировать, закрепить и углубить теоретические и практические знания, умения и навыки по профилю подготовки с целью их применения для решения профессиональных задач.

Таким образом, практические занятия и курсовой проект по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются составляющими практической подготовки обучающихся, так как предусматривают их участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Самостоятельная работа студента реализуется в систематизации, планировании, контроле и регулировании его учебно-профессиональной деятельности, а также в активизации собственных познавательно-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 докладов, а также разработку разделов стратегической программы при выполнении курсового проекта.

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

Фонд оценочных средств по дисциплине *«Стратегический менеджмент»* предназначен для выявления и оценки уровня и качества знаний студентов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в форме экзамена в четвертом семестре.

Фонд оценочных средств для текущего контроля включает письменные задания, тесты, вопросы для устных опросов, темы докладов, расчетные задачи (кейсы), а также темы курсового проекта и его защита.

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 (кейсы), задания, и темы курсового проекта носят практико-ориентированный характер, используются в рамках практической подготовки с целью оценки формирования, закрепления, развития практических навыков и компетенций по профилю образовательной программы.

Защита курсового проекта – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий, который позволяет оценить умения и навыки обучающегося самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач, ориентироваться в информационном пространстве, а также уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины *«Стратегический менеджмент»* проводится в четвертом семестре в форме экзамена. Этот вид промежуточной аттестации позволяет оценить уровень освоения студентом компетенций за весь период изучения дисциплины. Экзамен предполагает устный ответ на 2 теоретических вопроса, а также решение типовой задачи.

Методика формирования результирующей оценки в обязательном порядке учитывает активность студентов на лекциях и практических занятиях, участие студентов в конференциях и подготовку ими публикаций, что отражено в балльно-рейтинговой оценке текущего контроля успеваемости и знаний студентов в п. 9.1. Описание шкалы оценивания, используемой для проведения промежуточной аттестации, приведено в п. 9.5.

9.1 Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов по дисциплине

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих обучающемуся продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	минимальное значение	максимальное значение		
Тема 1. Транспортная стратегия: миссия цели, приоритеты развития до 2030 с перспективой 2035 г.				
Лекция 1	1,6	2,52		
Практическое занятие 1	1,7	2,63		УО, Д
Практическое занятие 2	1,7	2,63		УО, Д
Итого по теме 1	5	7,78		
Тема 2. Стратегия, магистральные направления технологического развития.				
Лекция 2	1,6	2,52		
Лекция 3	1,6	2,52		
Практическое занятие 3	1,7	2,63		УО, Д
Практическое занятие 4	1,7	2,63		УО, Д
Практическое занятие 5	1,7	2,63		УО, Д
Итого по теме 2	8,3	12,93		
Тема 3. Технология принятия управленческих решений «лицом принимающим решение» (ЛПР).				
Лекция 4	1,6	2,52		
Практическое занятие 6	1,7	2,63		УО, Д
Практическое занятие 7	1,7	2,63		УО, Д
Итого по теме 3	5	7,78		

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих обучающемуся продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	минимальное значение	максимальное значение		
Тема 4. Оценка «Цифровой зрелости АТП»				
Лекция 5	1,6	2,52		
Лекция 6	1,6	2,52		
Практическое занятие 8	2,27	3,51		УО, Д, РЗ
Практическое занятие 9	2,27	3,51		УО, Д, РЗ
Практическое занятие 10	2,27	3,51		УО, Д, РЗ
Итого по теме 4	10,01	15,57		
Тема 5. Оценка стратегического разрыва целей и задач СТРАТЕГИИ и эффективности управления АТП по их реализации. Стратегические факторы развития авиатранспортного предприятия (АТП).				
Лекция 7	1,6	2,52		
Практическое занятие 11	2,27	3,51		УО, Д, РЗ
Практическое занятие 12	2,27	3,51		УО, Д, РЗ
Практическое занятие 13	2,27	3,51		УО, Д, РЗ
Итого по теме 5	8,41	13,05		
Тема 6. Методы, инструменты, модели разработки Стратегии АТП Создание механизма реализации Стратегии АТП (фреймворки).				
Лекция 8	1,6	2,52		
Лекция 9	1,6	2,52		
Практическое занятие 14	1,7	2,63		УО, Д
Практическое занятие 15	1,7	2,63		УО, Д
Практическое занятие 16	1,7	2,63		УО, Д
Итого по теме 6	8,3	12,93		

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих обучающемуся продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	минимальное значение	максимальное значение		
Итого по обязательным видам занятий	45	70		
Экзамен	15	30		
Итого по дисциплине	60	100		
Премияльные виды деятельности				
Участие в конференции по темам дисциплины		10		
Научная публикация по темам дисциплины		10		
Итого дополнительно премиальных баллов		20		
Всего по дисциплине для рейтинга		120		
Перевод баллов балльно-рейтинговой системы в оценку по «академической» шкале				
Количество баллов по балльно-рейтинговой системе		Оценка (по «академической» шкале)		
90 и более		5 – «отлично»		
75÷89		4 – «хорошо»		
60÷74		3 – «удовлетворительно»		

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих обучающемуся продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	минимальное значение	максимальное значение		
менее 60		2 – «неудовлетворительно»		

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

Посещение обучающимся лекционного занятия оценивается в 0,6 балла.
Посещение обучающимся практического занятия – в 0,3 балла.

Активность обучающегося:

- на лекционном занятии оценивается от 1 до 1,92 балла;
- на практическом занятии – от 0,3 до 0,5 балла.

Участие обучающегося в устном опросе оценивается от 0,3 до 0,63 балла.

Подготовка обучающимся доклада и выступление с ним оценивается от 0,8 до 1,2 балла.

Выполнение задания / решение расчетной задачи обучающимся на практическом занятии оценивается от 0,57 до 0,88 балла.

9.3. Темы курсовых проектов по дисциплине

В рамках курсового проекта по дисциплине «Стратегический менеджмент» обучающийся разрабатывает стратегическую карту развития. Курсовой проект выполняется под темой: *«Разработка стратегии развития главного оператора аэропорта (авиакомпаний) в условиях цифровой трансформации»* по вариантам.

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

Обеспечивающие дисциплины: «Макроэкономика», «Теория менеджмента».

Примерные вопросы входного контроля по дисциплине «Макроэкономика»:

1. Макроэкономика как раздел экономической науки
2. Различия между макро- и микроэкономикой
3. Роль экономических знаний в макроэкономике
4. Общественное производство
5. Общественное воспроизводство
6. Воспроизводственная структура национальной экономики
7. Национальная экономика
8. ВВП и ВНП, методы их подсчета

Примерные вопросы входного контроля по дисциплине «Теория менеджмента»:

1. Охарактеризуйте подходы в менеджменте: процессный, системный и ситуационный.
2. Общие и связующие функции менеджмента.
3. Показатели эффективности менеджмента.
4. Субъекты и объекты менеджмента.
5. Охарактеризуйте классическую школу менеджмента и вклад ее представителей в науку управления.
6. Охарактеризуйте административную школу менеджмента и вклад ее представителей в науку управления.
7. Охарактеризуйте школу человеческих отношений и вклад ее представителей в науку управления.
8. Охарактеризуйте школу поведенческих наук и вклад ее представителей в науку управления.
9. Вклад в менеджмент количественной школы науки управления. Охарактеризуйте парадигмы современного менеджмента.
10. Организация, ее функциональные области и производственные структурные подразделения.
11. Современные концепции стратегического менеджмента, особенности их реализации на отраслевом уровне.
12. Стратегическая конструкция, ключевая терминология менеджмента организации. Базовая схема разработки стратегии компании

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		
ПК-5	ИД ¹ _{ПК5}	Знает: – основные этапы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; – методы, инструменты (фреймворки) стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. – методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений на основе системы сбалансированных показателей – методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений на основе системы сбалансированных показателей Умеет: – проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами. – проводить стратегический анализ, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. – анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
ПК-6	ИД ¹ _{ПК6}	
ПК-20	ИД ¹ _{ПК20}	
II этап		
ОПК-1	ИД ¹ _{ОПК1}	Умеет: – применять методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
ПК-3	ИД _{ПК3} ²	инноваций или программой организационных изменений Владеет: – навыками проектирования организационных структур и разработки стратегий управления человеческими ресурсами. – навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. – навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. – навыками применения методов стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
ПК-5	ИД _{ПК5} ¹	
ПК-6	ИД _{ПК6} ¹	
ПК-19	ИД _{ПК19} ¹	
ПК-20	ИД _{ПК20} ¹	

9.5.1 Описание шкал оценивания

Шкала оценивания курсового проекта приведена в таблице:

Наименование этапа выполнения курсового проекта	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
Этап 1. Выдача задания на курсовой проект	–	–
Этап 2. Выполнение раздела Определение уровня стратегического разрыва Транспортной стратегии до 2030 с перспективой 2035 г и фактическим уровнем развития АТП на момент оценки.	10	– 0,5 балла снимается за ошибку в расчете показателя; – 1 балл снимается за отсутствие расчетного показателя; – 0,5 баллов снимается за отсутствие вывода; – 0,3 балла снимается за некорректный вывод;
Этап 3. Выполнение раздела Оценка уровня цифровой зрелости АТП	5	
Этап 4. Разработка стратегии цифровой трансформации АТП с использованием методов и инструментов (фреймворков). Пять этапов стратегического планирования.	30	

Наименование этапа выполнения курсового проекта	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
Этап 5. «Разработка стратегической карты на основе системы сбалансированных показателей (ССП) и KPI . Восемь шагов разработки стратегической карты.	5	– 0,2 балла снимается за неполный вывод; – 0,2 балла снимается за допущенные грамматические ошибки.
Этап 6 Разработка панели корпоративного управления стратегическим развитием АТП	10	– 0,1 балла снимается за ошибку в значении показателя; – 0,3 балла снимается за неполную информацию; – 0,2 балла снимается за допущенные грамматические ошибки.
Этап 7. Оформление курсового проекта	5	1-3 балла снимаются за небрежное оформление курсового проекта.
Этап 8. Представление к защите курсового проекта	5	0,5 балла снимается за каждый просроченный день по неуважительной причине.
Итого выполнение курсовой работы	70	
Защита курсового проекта	30	Начисляется: – 5 баллов за исследовательский характер курсового проекта; – 5 баллов за актуальность курсового проекта; – 10 баллов четкие, ясные и полные ответы на вопросы; – 5 баллов за системную интерпретацию полученных в курсовом проекте результатов; – 5 баллов за грамотное ведение полемики.
Всего по курсовой работе	100	
Перевод баллов балльно-рейтинговой системы в оценку по «академической» шкале		

Наименование этапа выполнения курсового проекта	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
Количество баллов по балльно-рейтинговой системе		Оценка (по «академической» шкале)
90 и более		5 – «отлично»
75÷89		4 – «хорошо»
60÷74		3 – «удовлетворительно»
менее 60		2 – «неудовлетворительно»

Характеристики шкалы оценивания промежуточной аттестации 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 расчетной задачи.

4. Ответы на вопросы билета оцениваются следующим образом:

– *1 балл*: студент дает неправильный ответ на вопрос, не демонстрирует знаний, умений и навыков, соответствующих формируемым в процессе освоения дисциплины компетенциям;

– *2 балла*: ответ студента на вопрос неудовлетворителен, студент демонстрирует фрагментарные знания в рамках формируемых компетенций, незнание лекционного материала;

– *3 балла*: ответ студента на вопрос неудовлетворителен, требуется значительное количество наводящих вопросов, студент не может воспроизвести и объяснить основные положения вопроса, демонстрирует слабые знания лекционного материала;

– *4 балла*: студент демонстрирует минимальные знания основных положений вопроса в пределах лекционного материала;

– *5 баллов*: студент демонстрирует знания основных положений вопроса, логически верно излагает свои мысли, показывает основы умений использования эти знания, пытаясь объяснить их на конкретных примерах;

– *6 баллов*: студент демонстрирует систематизированные знания основных положений вопроса, логически верно и грамотно излагает свои мысли, ориентируется в его проблематике, показывает умения использовать эти знания, описывая различные существующие в науке точки зрения на проблему и приводя конкретные примеры;

– *7 баллов*: студент демонстрирует достаточно полные и систематизированные знания, логически верно и грамотно излагает свои мысли, четко описывает проблематику вопроса, ориентируется во всех темах дисциплины,

показывает умения и навыки использовать эти знания, обосновывая свою точку зрения на проблему и приводя конкретные примеры;

- *8 баллов*: студент демонстрирует полные и систематизированные знания, логически верно и грамотно излагает свои мысли, четко описывает проблематику вопроса, хорошо ориентируется во всех темах дисциплины, показывает умения и навыки использования этих знаний, делая выводы, приводя существующие в науке точки зрения, сравнивая их сильные и слабые стороны, обосновывая свою точку зрения, приводя конкретные примеры;

- *9 баллов*: студент демонстрирует полные и систематизированные знания, логически верно и грамотно излагает свои мысли, четко описывает проблематику вопроса, хорошо ориентируется во всех темах дисциплины, показывает умения и навыки использования этих знаний, делая выводы, пытаясь самостоятельно решать выявленные проблемы, приводя конкретные примеры;

- *10 баллов*: студент демонстрирует полные и систематизированные знания, логически верно и грамотно излагает свои мысли, четко описывает проблематику вопроса, хорошо ориентируется во всех темах дисциплины, использует для ответа знания, полученные в других дисциплинах, а также и информацию из источников, не указанных в курсе данной дисциплины, показывает умения и навыки использования этих знаний, делая выводы, пытаясь самостоятельно и творчески решать выявленные проблемы, приводя конкретные примеры.

Решение расчетной задачи оценивается так:

- *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 правильные, 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; неполная 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, не полная 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, не полная 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 не 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 обучения по дисциплине

9.6.1 Примерные контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов

1. Базовый уровень менеджмента лица принимающего (управленческие) решения (ЛПР), шесть ключевых задач управленческих решений в системе воздушного транспорта (СВТ)
2. Функциональные свойства управленческих решений в цифровой экосистеме СВТ.
3. Ключевые профессиональные компетенции ЛПР в условиях цифровой трансформации, перечислить.
4. Принятие управленческих решений в условиях трансформации традиционной бизнес-модели в цифровую представляет.
5. Алгоритм принятия управленческого решения реализуемый ЛПР, как основа эффективного управления организацией.
6. Принципы принятия управленческих решений.
7. Статистические инструменты используемые для измерения согласованности или однородности мнений, оценок или предпочтений группы экспертов или заинтересованных сторон
8. Реализация управленческих решений в условиях риска.
9. Особенности управления в условиях риска. Организация управления рисками, ключевые понятия.

10. Основные инструменты стратегического планирования, как выбрать подходящий инструмент для стратегического планирования того или иного АТП.
11. Основные подходы к процессу принятия решений ЛПР в условиях цифровой трансформации, перечислить.
12. Фреймворки, принципы их комплексного применения в процессе стратегического планирования. Лучшие практики.
13. Примеры стратегических и функциональных показателей АТП.
14. Организация оценки стратегического разрыва конкретного АТП, методы оценки стратегического разрыва АТП (особенности для авиакомпании, главного оператора аэропорта (ГОВА)) по отдельности и в комбинации. Примеры применения методов стратегического анализа для авиакомпании, главного оператора аэропорта (ГОВА).
15. Ключевые этапы оценки стратегического разрыва. Проведение GAP-анализа для цифровой трансформации авиапредприятия - 2035 на основе Транспортной стратегии (пост.прав 3363)
16. Факторный анализ стратегического разрыва.
17. ABC-анализ и принцип Парето
18. Модель 7S (модель 7S McKinsey) для анализа причин и факторов стратегического разрыва.
19. Разработка и механизм реализации стратегии АТП 2035 г (диаграмма Исикавы)
20. Экосистема инструментов стратегического планирования
21. Сбалансированная система показателей (ССП) для разработки и реализации стратегии развития АТП в условиях цифровой трансформации
22. Пять этапов Стратегического планирования АТП. Лучшие практики
23. Восемь шагов создания стратегической карты АТП
24. Система разработки и реализации Стратегии.
25. Стратегические и функциональные системы показателей АТП
26. Бизнес-модель Canvas как инструмент для разработки и планирования бизнес-проектов (планов).
27. Модели (фреймворки) разработки стратегии, примеры их использования для стратегического планирования.
28. Каскадирование (декомпозиция) стратегии, для чего оно применяется в процессе стратегического планирования и реализации стратегии.
29. Каскадирование Стратегической карты для авиакомпании и ГОВА.
30. Панель корпоративного управления и мониторинга реализации стратегии по цифровой трансформации АТП
31. Бенчмаркинг цифровой трансформации АТП. Этапы его применения для разработки Стратегии АТП.

Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

В соответствии с планом практических занятий обучающийся подготавливает доклад по предлагаемой теме с презентацией в формате PowerPoint.

Типовые расчетные задачи для решения на практических занятиях

Задача 1. Предприятие реализовало за январь 3500 единиц произведенной продукции по цене 400 руб. за единицу. Общие затраты составили 1200 тыс.руб.. Структура затрат следующая: переменные - 60%, постоянные - 40%.

Определить прибыль от продаж, точку безубыточности и порог рентабельности предприятия, величину валовой маржи, силу воздействия операционного рычага, запас финансовой устойчивости предприятия.

Задача 2. Предприятие реализовало за февраль 3300 единиц произведенной продукции по цене 410 руб. за единицу. Общие затраты составили 1000 тыс.руб.. Структура затрат следующая: переменные - 60%, постоянные - 40%.

Определить прибыль от продаж, точку безубыточности и порог рентабельности предприятия, величину валовой маржи, силу воздействия операционного рычага, запас финансовой устойчивости предприятия.

Задача 3. Предприятие реализовало за март 3600 единиц произведенной продукции по цене 390 руб. за единицу. Общие затраты составили 1250 тыс.руб.. Структура затрат следующая: переменные - 60%, постоянные - 40%.

Определить прибыль от продаж, точку безубыточности и порог рентабельности предприятия, величину валовой маржи, силу воздействия операционного рычага, запас финансовой устойчивости предприятия.

Задача 4. Предприятие реализовало за апрель 3500 единиц произведенной продукции по цене 450 руб. за единицу. Общие затраты составили 1250 тыс.руб.. Структура затрат следующая: переменные - 60%, постоянные - 40%.

Определить прибыль от продаж, точку безубыточности и порог рентабельности предприятия, величину валовой маржи, силу воздействия операционного рычага, запас финансовой устойчивости предприятия.

Задача 5. Предприятие реализовало за май 3400 единиц произведенной продукции по цене 410 руб. за единицу. Общие затраты составили 1150 тыс.руб.. Структура затрат следующая: переменные - 60%, постоянные - 40%.

Определить прибыль от продаж, точку безубыточности и порог рентабельности предприятия, величину валовой маржи, силу воздействия операционного рычага, запас финансовой устойчивости предприятия.

Задача 6. Предприятие реализовало за июнь 3300 единиц произведенной продукции по цене 380 руб. за единицу. Общие затраты составили 1050 тыс.руб.. Структура затрат следующая: переменные - 60%, постоянные - 40%.

Определить прибыль от продаж, точку безубыточности и порог рентабельности предприятия, величину валовой маржи, силу воздействия операционного рычага, запас финансовой устойчивости предприятия.

9.6. Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

1. Назовите основные этапы развития управленческих систем в соответствии с технологическими укладами развития.
2. Чем обусловлен переход к стратегическому управлению во второй половине XX столетия?
3. На основе сравнения оперативного и стратегического управления определите сущность стратегического управления.
4. Назовите элементы модели и парадигмы стратегического управления корпорации.
5. В чем заключаются принципиальные различия между стратегическим управлением и долгосрочным управлением?
6. Почему будущее современных предприятий не может быть экстраполировано из прошлого?
7. Какую роль в стратегическом управлении играют понятия «видение», «миссия» и «цели»?
8. Что такое миссия организации?
9. По каким направлениям устанавливаются ключевые цели организации?
- Магистральные пути стратегического развития на горизонте 2035 г.
10. Что такое стратегический разрыв, причины его возникновения.
11. Пять взаимосвязанных управленческих задач процесса разработки и реализации стратегии компании?
13. Основные функции стратегического управления организации?
14. Восемь этапов пошаговой процедуры базовой схемы (модели) стратегического менеджмента, как универсального замкнутого стратегического цикла компании, перечислить
15. Что такое стратегической пирамида?
16. Элементы схемы стратегической конструкции компании.
17. «Тактический (оперативный) менеджмент и «Стратегического менеджмента» ключевые различия.
18. Воздушный транспорт как система. Инфраструктурные вызовы.
19. Задачи и значение Стратегии достижения цели «Цифровизации и ускоренного внедрения новых технологий».
20. Барьеры цифровизации на транспорте?
21. МЕТОДОЛОГИЯ определения уровня цифровой зрелости.
22. Инструменты менеджмента по оценке уровня цифровой зрелости

23. Технологические тренды и приоритеты цифровизации в транспортной отрасли, перечислить.
24. Концепция подготовки кадров для транспортного комплекса на воздушном транспорте.
25. Сценарии развития транспортного комплекса, создание инвестиционной.
26. Механизмы управления реализацией Стратегии.
27. Современная парадигма управления авиатранспортными предприятиями (АТП): Что такое парадигма, ее главное предназначение?
28. Что такое стратегический разрыв, типичные причины его возникновения, возможные последствия для функционирования АТП (примеры из практики хозяйственной деятельности АТП) ?
29. Эволюция парадигм управления в зависимости от их соответствия технологическим укладам социально-экономического развития?
30. Основные принципы менеджмента 3.0, перечислить и раскрыть содержание этих принципов.
31. Agile - манифест, какие задачи решает Agile, зачем он нужен? Agile и Scrum как ключевые элементы парадигмы 3.0
32. Ключевые элементы парадигмы управления авиатранспортными предприятиями (АТП) 3.0 для реализации Транспортной стратегии на горизонте 2035 г
33. Концепция стратегического разрыва применительно к СВТ, ключевые аспекты проявления стратегического разрыва на транспорте в целом и в СВТ в том числе.
34. Стратегия развития АТП в контексте Транспортной стратегии на горизонте 2030–2035 гг.
35. Технологии трансформации бизнес-модели АТП в ЦИФРУ - карта высокотехнологичных трендов.
36. Технологии трансформации бизнес-модели АТП в ЦИФРУ - карта высокотехнологичных трендов.
37. Базовые условия цифровой трансформации авиатранспортного предприятия (АТП - авиакомпания, ГОА)
38. Структура цифровой платформы главного оператора аэропорта (ГОА) - «живой аэропорт»
39. Источники формирования цифрового профиля пассажира, экосистема пассажира в ГОА (лучшие практики).
40. Структура цифровой платформы авиакомпании, ключевые элементы.
41. Цифровая экосистема, цифровой профиль пассажира авиакомпании.
42. Монетизация цифровых преобразований авиакомпании и ГОА (лучшие практики).
43. Цифровая платформа - фундамент цифровой трансформации авиакомпании и ГОА, пути импортозамещения и лучшие практики.
44. Наиболее вероятное развитие технологических (цифровых) трендов в контексте Транспортной стратегии до 2035 года.

45. Базовый уровень менеджмента лица принимающего (управленческие) решения (ЛПР), шесть ключевых задач управленческих решений в системе воздушного транспорта (СВТ), перечислить.
46. Функциональные свойства управленческих решений в цифровой экосистеме СВТ.
47. Ключевые профессиональные компетенции ЛПР в условиях цифровой трансформации, перечислить.
48. Принятие управленческих решений в условиях трансформации традиционной бизнес-модели в цифровую представляет. Особенности переходного этапа?
49. Алгоритм принятия управленческого решения реализуемый ЛПР, как основа эффективного управления организацией.
50. Принципы принятия управленческих решений.
51. Статистические инструменты используемые для измерения согласованности или однородности мнений, оценок или предпочтений группы экспертов или заинтересованных сторон.
52. Реализация управленческих решений в условиях риска.
53. Особенности управления в условиях риска. Организация управления рисками, ключевые понятия.
54. Перечислить основные инструменты стратегического планирования, как выбрать подходящий инструмент для стратегического планирования того или иного АТП?
55. Основные подходы к процессу принятия решений ЛПР в условиях цифровой трансформации, перечислить.
56. Что такое фреймворк, принципы их комплексного применения в процессе стратегического планирования? Лучшие практики.
57. Привести примеры стратегических и функциональных показателей АТП.
58. Организация оценки стратегического разрыва конкретного АТП, методы оценки стратегического разрыва АТП (особенности для авиакомпании, главного оператора аэропорта (ГОВА)) по отдельности и в комбинации. Примеры применения методов стратегического анализа для авиакомпании, главного оператора аэропорта (ГОВА).
59. Ключевые этапы оценки стратегического разрыва. Проведение GAP-анализа для цифровой трансформации авиапредприятия - 2035 на основе Транспортной стратегии (пост.прав 3363)
60. Факторный анализ стратегического разрыва.
61. ABC-анализ и принцип Парето
62. Модель 7S (модель 7S McKinsey) для анализа причин и факторов стратегического разрыва.
63. Разработка и механизм реализации стратегии АТП 2035 г (диаграмма Исикавы)
64. Экосистема инструментов стратегического планирования?
65. Что такое сбалансированная система показателей (ССП) для разработки и реализации стратегии развития АТП в условиях цифровой трансформации?

- 66.Пять этапов Стратегического планирования АТП. Лучшие практики
- 67.Восемь шагов создания стратегической карты АТП?
- 68.Система разработки и реализации Стратегии.
- 69.Стратегические и функциональные системы показателей АТП.
- 70.Бизнес-модель Canvas как инструмент для разработки и планирования бизнес-проектов (планов).
- 71.Модели (фреймворки) разработки стратегии, примеры их использования для стратегического планирования.
- 72.Что такое каскадирование (декомпозиция)стратегии, для чего оно применяется в процессе стратегического планирования и реализации стратегии.
- 73.Каскадирование Стратегической карты для авиакомпании и ГОА.
- 74.Создание панели корпоративного управления и мониторинга реализации стратегии по цифровой трансформации АТП
- 75. Что такое бенчмаркинг цифровой трансформации АТП? Перечислить этапы его применения для разработки Стратегии АТП.

Типовые расчетные задачи для проведения промежуточной аттестации

Задача 1. Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет 90 руб., переменные расходы на единицу продукции 70 руб., а постоянные расходы 2379 тыс. руб. Определить: индекс безопасности проекта по объему производства (K_Q); индекс безопасности проекта по цене ($K_{Ц}$), постоянным ($K_{П}$) и переменным ($K_{З}$) затратам; если фактический (планируемый) объем производства Q составит 250 тыс.ед..

Задача 2. Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет 87 руб., переменные расходы на единицу продукции 70 руб., а постоянные расходы 2379 тыс. руб. Определить: индекс безопасности проекта по объему производства (K_Q); индекс безопасности проекта по цене ($K_{Ц}$), постоянным ($K_{П}$) и переменным ($K_{З}$) затратам; если фактический (планируемый) объем производства Q составит 250 тыс.ед..

Задача 3. Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет 85 руб., переменные расходы на единицу продукции 70 руб., а постоянные расходы 2379 тыс. руб. Определить: индекс безопасности проекта по объему производства (K_Q); индекс безопасности проекта по цене ($K_{Ц}$), постоянным ($K_{П}$) и переменным ($K_{З}$) затратам; если фактический (планируемый) объем производства Q составит 250 тыс.ед..

Задача 4. Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет 85 руб., переменные расходы на единицу продукции 73 руб., а постоянные расходы 2379 тыс. руб. Определить: индекс безопасности проекта по объему производства (K_Q); индекс безопасности проекта по цене ($K_{Ц}$), постоянным ($K_{П}$) и переменным ($K_{З}$) затратам; если фактический (планируемый) объем производства Q составит 255 тыс.ед..

Задача 5. Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет 85 руб., переменные расходы на единицу продукции 70 руб., а постоянные расходы 2350 тыс. руб. Определить: индекс безопасности проекта по объему производства (K_Q); индекс безопасности проекта по цене (K_C), постоянным (K_P) и переменным (K_Z) затратам; если фактический (планируемый) объем производства Q составит 250 тыс.ед..

Задача 6. Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы продукции составляет 82 руб., переменные расходы на единицу продукции 70 руб., а постоянные расходы 2340 тыс. руб. Определить: индекс безопасности проекта по объему производства (K_Q); индекс безопасности проекта по цене (K_C), постоянным (K_P) и переменным (K_Z) затратам; если фактический (планируемый) объем производства Q составит 250 тыс.ед..

10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая в 4 семестре к изучению дисциплины «Стратегический менеджмент», студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий и списком рекомендованной литературы. Студенту следует уяснить, что уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от его активной и систематической работы на лекциях и практических занятиях. В этом процессе важное значение имеет самостоятельная работа, направленная на вовлечение студента в самостоятельную познавательную деятельность с целью формирования самостоятельности мышления, способностей к профессиональному саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации в современных условиях социально-экономического развития. На первом занятии преподаватель проводит входной контроль в форме устного опроса по вопросам дисциплины, на которых базируется дисциплина «Стратегический менеджмент» (п. 2 и п. 9.4).

Основными видами аудиторной работы студентов в двух семестрах являются лекции и практические занятия (п. 5.1-5.4). 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 «Стратегический менеджмент»;
- краткое, но, по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, принципов, методов данной дисциплины;
- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и

фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений. 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. Рекомендуются в конспекте лекций оставлять свободные места или поля, например, для того, чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрикацию материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными. 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 «Стратегический менеджмент» 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 разработки стратегической программы. 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 выполняются в MS PowerPoint, конспектируют новую информацию и обсуждают эти доклады, решают расчетные задачи и выполняют задания. Преподаватель в этом процессе может выступать в роли консультанта или модератора.

По итогам лекций и практических занятий преподаватель выставляет 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 вопросов для опроса приведен в п. 9.6); подготовку докладов (перечень тем докладов приведен в п. 9.6); подготовку к решению типовых задач (перечень задач приведен в п. 9.6); выполнение курсового проекта.

Систематичность занятий предполагает равномерное, в соответствии с пп. 5.2, 5.3, 5.4 и 5.6, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения дисциплиной «Стратегический менеджмент». 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 «Стратегический менеджмент». Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

Перечень вопросов и типовые расчетные задачи для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» приведен в п. 9.6.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями
ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 20
«Менеджмент» « 11 » 04 2025 года, протокол № 7 .

Разработчики:

К.Э.Н., доцент


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

Миндрин С.И.

Заведующий кафедрой № 20 «Менеджмент»

Д. Т. Н., доцент


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

Маслаков В.П.

Программа согласована:

Руководитель ОПОП

Д.Т.Н., доцент


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

Маслаков В.П.

Программа рассмотрена и согласована на заседании Учебно-
методического совета Университета « 13 » 04 2025 года,
протокол № 7 .