



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)**

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



**УТВЕРЖДАЮ  
УТВЕРЖДАЮ**

Ректор

Ректор

/ Ю.Ю. Михальчевский

/ Ю.Ю. Михальчевский

2021 года

2021 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Основы авиационного менеджмента и маркетинга**

Направление подготовки (специальность)

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

Направленность программы (профиль, специализация)

**Организация авиационной безопасности**

Квалификация выпускника

**инженер**

Форма обучения

**заочная**

Санкт-Петербург

2021

## **1. Цели освоения дисциплины**

Цели освоения дисциплины «Основы авиационного менеджмента и маркетинга» — формирование у студентов целостной системы знаний в области менеджмента с учетом особенностей авиатранспортного производства; формирование системы знаний о производственных отношениях в хозяйственном процессе, технологии управления производственной деятельностью предприятия, как хозяйствующего субъекта.

Задачи освоения дисциплины «Основы авиационного менеджмента и маркетинга»:

- ознакомить студентов с особенностями деятельности авиационного менеджера;
- способствовать получению студентами практических навыков применения теории менеджмента и прикладных методов для решения управленческих задач;
- способствовать развитию управленческого и экономического мышления студентов.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к организационно-управленческой деятельности.

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

Дисциплина «Основы авиационного менеджмента и маркетинга» представляет собой дисциплину, относящуюся к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 (дисциплины по выбору).

Дисциплина «Основы авиационного менеджмента и маркетинга» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Психология и педагогика», «Экономика отрасли», «Информатика», «Введение в специальность».

Дисциплина «Основы авиационного менеджмента и маркетинга» является обеспечивающей для дисциплин: «Управление персоналом», «Профайлинг в системах безопасности», «Теория транспортных систем», «Коммерческая деятельность на воздушном транспорте», «Социально-экономическая статистика», «Управление качеством технологических процессов в аэропортах», «Надзор и контроль в сфере безопасности», «Безопасность транспортного процесса», «Автоматизированные системы управления на воздушном транспорте», «Управление рисками», «Управление авиационной безопасностью», «Управление качеством технологических процессов в аэропортах», «Сертификация и лицензирование деятельности на воздушном транспорте».

Дисциплина изучается в 4 семестре.

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

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

Код компетенций	Результат обучения: наименование компетенции; индикаторы компетенции
<b>УК-3</b>	<b>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>УК3</sub>	Формирует команду, определяет и ставит перед членами команды цели и задачи для эффективного группового решения профессиональной проблемы.
<b>ОПК-3</b>	<b>Способен к анализу социально-экономических показателей, характеризующих деятельность организаций воздушного транспорта</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ОПК3</sub>	Знает и понимает сущность основных социально-экономических показателей деятельности предприятий воздушного транспорта.
<b>ОПК-8</b>	<b>Способен к подготовке данных для анализа и принятия решений при управлении транспортными системами в различных условиях</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ОПК8</sub>	Осуществляет сбор информации для анализа и принятия решения в сфере воздушного транспорта.
<b>ПК-6</b>	<b>Способен разрабатывать системы качества и осуществлять контроль качества транспортной безопасности применительно к объектам воздушного транспорта</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК6</sub>	Понимает сущность и знает основные аспекты системы качества обеспечения транспортной безопасности воздушного транспорта.

### Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- историю развития школ менеджмента;
- характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характеристики; технологию построения организационных структур управления;
- мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала;
- основы организации управленческого труда на авиапредприятии;
- схему организации процесса стратегического планирования компании;
- типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации;
- сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях;
- цели и задачи управленческой команды;
- сущность и типологию конфликтов в организации;
- требования к авиационному менеджеру;
- основы организации маркетинговой деятельности;
- принципы и методы управленческих мероприятий на авиапредприятии.

#### Уметь:

- использовать в профессиональной деятельности основные достижения школ менеджмента;
- анализировать эффективность функционирования организационной структуры управления;
- организовывать деятельность исполнителей на авиапредприятии;
- координировать работу персонала;
- проводить анализ внешних (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии;
- использовать совокупность структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности;
- учитывать социальные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе;
- оценивать организационные конфликты и обосновывать мероприятия по их предотвращению и разрешению;
- формировать организационную культуру авиапредприятия;
- анализировать направления маркетинговой деятельности;
- проводить оценку эффективности технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений.

#### Владеть:

- специальной терминологией в области менеджмента; современной научной методологией исследования проблем менеджмента;
- навыками эффективной организации групповой работы на основе знания принципов формирования команды;
- приемами и методами работы с персоналом;
- навыками построения матрицы ответственности;
- навыками построения «дерева целей»; навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа авиапредприятия;
- навыками планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям;
- современными методами управления коллективом авиапредприятия, социальной средой, личностью и ее профессиональными и социальными качествами;
- социально-психологическими приемами руководства и исполнения в пределах своих полномочий, гражданской и профессиональной позиции;
- способами управленческого влияния на подчиненных;
- инструментами маркетинговой деятельности;
- навыками определения эффективности управления авиапредприятием.

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

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

Наименование	Всего часов	Семестр
		4
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа:	4,5	36,5
лекции	2	2
практические занятия	2	2
Самостоятельная работа студента	100	100
Промежуточная аттестация:	4	4
контактная работа	0,5	0,5
самостоятельная работа по подготовке к зачёту с оценкой	3,5	3,5

#### 5. Содержание дисциплины

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

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции				Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-3	ОПК-3	ОПК-8	ПК-6		
Тема 1. Понятие об авиационном менеджменте	12	+			+	ВК, Л, ПЗ, АКС, СРС	У, Дд
Тема 2. Комплексная модель авиатранспортного предприятия	18	+	+	+		Л, ПЗ, АКС, СРС	У, Дд
Тема 3. Система стратегического планирования авиакомпании	16	+	+	+	+	Л, ПЗ, АКС, СРС	У, Дд
Тема 4. Основы управления организационной культурой авиапредприятия	12	+		+		Л, ПЗ, АКС, СРС	У, Дд
Тема 5. Власть и личное влияние авиационного менеджера	12	+	+	+		Л, ПЗ, АКС, СРС	У, Дд,

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции				Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-3	ОПК-3	ОПК-8	ПК-6		
Тема 6. Понятие об авиационном маркетинге	10		+		+	Л, ПЗ, СРС	У, Дд,
Тема 7. Составляющие маркетинг-микса (маркетингового комплекса)	10		+	+	+	Л, ПЗ, АКС, СРС	У, Дд,
Промежуточная аттестация	18						
Итого по дисциплине	108						

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

## 5.2 Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	СРС	Всего часов
Тема 1. Понятие об авиационном менеджменте	2	2	8	12
Тема 2. Комплексная модель авиатранспортного предприятия	4	4	10	18
Тема 3. Система стратегического планирования авиакомпаний	4	4	8	16
Тема 4. Основы управления организационной культурой авиапредприятия	2	2	8	12
Тема 5. Власть и личное влияние авиационного менеджера	2	2	8	12
Тема 6. Понятие об авиационном маркетинге	2	2	6	10
Тема 7. Составляющие маркетинг-микса (маркетингового комплекса)	2	2	6	10
Итого за семестр	18	18	54	90
Промежуточная аттестация				18
Итого по дисциплине				108

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

### **5.3 Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Понятие об авиационном менеджменте**

Понятие и сущность авиационного менеджмента. Характеристика объекта и субъекта управления. Школы менеджмента. История развития авиационного менеджмента как системы. Международные организации ГА. Виды управленческих ролей по Г. Минцбергу. Особенности управления на авиатранспортном предприятии. Критерии и показатели эффективности управления. Факторы, влияющие на эффективность управления. Модель 7 С МакКинзи.

#### **Тема 2. Комплексная модель авиатранспортного предприятия**

Организация - как основа менеджмента. Элементы организации. Общие характеристики организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Формирование формальной и неформальной организации. Факторы внешней и внутренней среды авиапредприятия и их влияние. Понятие и сущность авиатранспортного предприятия. Блок-схема структурно - функциональной модели авиакомпании как большой организационно-технической системы. Жизненный цикл организации. Модели Л.Грейнера и И.Адизеса. Сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях.

#### **Тема 3. Система стратегического планирования авиакомпании**

Функции управления авиапредприятием. Функция стратегического планирования. Сущность, задачи и принципы стратегического планирования. Типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации. Схема организации процесса стратегического планирования компании. Анализ функциональных стратегий авиакомпании. Матрица SWOT- анализа авиапредприятия. Система показателей оценки сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые могут быть использованы при формировании матрицы SWOT-анализа. Виды стратегии, предложенные проф. М. Портером. Функция организационного проектирования. Принцип А. Чендлера. Типы организационных структур управления. Норма (масштаб) управляемости. Централизованная власть в сравнении с децентрализованной. Понятие, цели и правила делегирования полномочий. Функция координации - цели и задачи. Функция мотивации. Основные теории мотивации. Современные тенденции мотивации персонала. Функция контроля. Формы и виды контроля. Этапы проведения контроля.

#### **Тема 4. Основы управления организационной культурой авиапредприятия**

Понятие, сущность и цели организационной культуры. Признаки сильной и слабой организационной культуры. Модели организационной культуры. Типология организационной культуры в зависимости от организационной структуры авиапредприятия. Формирование организационной культуры авиапредприятия. Этапы становления организационной культуры авиапредприятий.

### **Тема 5. Власть и личное влияние авиационного менеджера**

Понятие и виды власти. Способы влияния на подчиненных. Требования к менеджеру. Стили управления. «Концепция ограничений в деятельности руководителя». Роль лидера в команде; формирование эффективной управленческой команды. Понятие и типология конфликтов: внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой, межгрупповые. Методы разрешения конфликтной ситуации. Выявление и устранение девиаций в поведении сотрудников и групп. Принципы Ф. Тейлора. Принципы А. Файоля. Принципы Г. Эмерсона. Современные принципы управления предприятием. Методы менеджмента.

### **Тема 6. Понятие об авиационном маркетинге**

Основные определения и ключевые понятия маркетинга. Понятие макро- и микросреды. Характерные черты основных рыночных структур. Блок-схема структурной модели мирового рынка авиатранспортной продукции. Основные тенденции развития рынка авиатранспортной продукции.

### **Тема 7. Составляющие маркетинг-микса (маркетингового комплекса)**

Понятие макросреды. Понятие микросреды. Принципы маркетинговых исследований. Методы маркетинговых исследований. Составляющие маркетинг-микса (маркетингового комплекса). Элементы маркетинга - Product, Price, Place, Promotion.

## **5.4 Практические занятия**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 1. Изучение основных этапов развития менеджмента - ознакомление с исторической справкой и основными принципами различных школ менеджмента. Решение кейса «Правила научной организации труда» (п. 9.6.3).	2
2	Практическое занятие № 2. Анализ особенностей управления на авиатранспортном предприятии.	2
2	Практическое занятие № 3. Исследование жизненного цикла организации Решение кейса «Жизненный цикл организации» (п. 9.6.3)	2
3	Практическое занятие № 4. Изучение функций менеджмента. Решение кейса «Стратегическая матрица»(п. 9.6.3)	2
3	Практическое занятие № 5. Изучение функций менеджмента. Решение кейса «Хронокарта» (п. 9.6.3)	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
4	Практическое занятие № 6. Анализ целей организационной культуры, типы культуры по модели К.Камерон и Р. Куинна. Решение кейса «Элементы организационной культуры» (п. 9.6.3).	2
5	Практическое занятие № 7. Анализ процесса формирования команды, изучение симптомов группового мышления; типов конфликтов и способов их разрешения; анализ методов менеджмента. Решение кейса «Процесс формирования команды»/«Управление конфликтами»/«Анализ социально-психологических методов менеджмента» (п. 9.6.3).	2
6	Практическое занятие № 8. Исследование характерных черт рыночных структур.	2
7	Практическое занятие № 9. Изучение инструментов маркетинговой деятельности авиапредприятия. Решение кейса «Определение коэффициента конкурентоспособности воздушного судна» (п. 9.6.3)	2
	Итого по дисциплине	18

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Понятие об авиационном менеджменте»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18-30]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	8
2	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Комплексная модель авиатранспортного предприятия»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1, 4, 9, 18-30]. 2. Подготовка докладов.	10

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	3. Подготовка к устному опросу.	
3	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме: «Система стратегического планирования авиакомпании»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18-30]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	8
4	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме: «Основы управления организационной культурой авиапредприятия» работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1, 2, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18-30]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	8
5	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Власть и личное влияние авиационного менеджера»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1, 4, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18-30]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	8
6	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Понятие об авиационном маркетинге»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [5, 7, 10, 18-30]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	6
7	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме: «Составляющие маркетинг-микса (маркетингового комплекса)»: работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [5, 7, 10, 18-30]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	6
	Итого по дисциплине	54

### 5.7 Курсовые работы

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) основная литература:**

1. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст]. – М.: изд-во Вильямс, 2009. — 704с. — ISBN 978-5-8459-1060-8. Количество экземпляров 7.

2. 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.

3. Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий: Учеб.пособ. для вузов. Допущ.ФУМО [Текст]. Ч.2: Главные операторы аэропортов / Маслаков В.П., ред. - СПб.: Питер, 2020. - 384с. - ISBN 978-5-4461-1790-1. Количество экземпляров 170.

4. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04814-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/453045> (дата обращения: 14.01.2021).

5. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07859-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/452429> (дата обращения: 14.01.2021).

6. Погодина, Т. В. Инвестиционный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00485-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450534> (дата обращения: 14.01.2021).

### **б) дополнительная литература:**

7. 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.

8. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова ; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7709-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450152> (дата обращения: 14.01.2021).

9. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 239 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01757-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451114> (дата обращения: 19.12.2020).

10. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450381> (дата обращения: 14.01.2021).

11. Коноваленко, В. А. Психология менеджмента. Теория и практика : учебник для бакалавров / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 368 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3585-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/425911> (дата обращения: 19.12.2020).

12. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450662> (дата обращения: 19.12.2020).

13. Кафтан, В. В. Деловая этика : учебник и практикум для вузов / В. В. Кафтан, Л. И. Чернышова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03324-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450396> (дата обращения: 19.12.2020).

14. Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков [и др.] ; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07332-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450048> (дата обращения: 19.12.2020).

15. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451227> (дата обращения: 19.12.2020).

16. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450195> (дата обращения: 19.12.2020).

17. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11562-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/456270> (дата обращения: 19.12.2020).

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

18. **Административно-управленческий портал** [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

19. **Журнал «ARS ADMINISTRANDI»** («Искусство управления») [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://ars-administrandi.com/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

20. **Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»** [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ptpmag.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

21. **Энциклопедия экономиста** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

22. **Aviation Explorer** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Aviationexplorer.ru>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

23. **Федеральное агентство воздушного транспорта. Росавиация** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://favt.gov.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

24. **Федеральная служба государственной статистики** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

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

25. **Единое окно доступа к образовательным ресурсам** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

26. **Консультант Плюс** [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

27. **Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU»** [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://elibrary.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

28. **Электронно-библиотечная система издательства «Лань»** [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://e.lanbook.com>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

29. **Научно-информационное пространство Соционет** [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://socionet.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

30. **Федеральный образовательный портал ЭСМ** [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>, свободный (дата обращения: 19.12.2020).

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения Реквизиты подтверждающего документа
1	Основы авиационного менеджмента и маркетинга	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

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

Входной контроль проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических еди-

ниц. Он осуществляется по вопросам дисциплин: «Психология и педагогика», «Экономика отрасли», «Информатика», «Введение в специальность», на которых базируется дисциплина «Основы авиационного менеджмента и маркетинга».

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

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

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

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

На практических занятиях проводятся устные опросы, студенты выступают с докладами. Также на практических занятиях, по темам 1-5 и 7, осуществляется анализ конкретной ситуации, когда обучающиеся коллективно в рабочих группах решают управленческие проблемы, основанные на реальном или искусственно сконструированном материале, содержащие либо избыточную, либо недостаточную информацию и имеющие несколько альтернативных решений.

Анализ конкретной ситуации позволяет студентам овладеть навыками креативного мышления, самостоятельного анализа нестандартной ситуации, формализации проблемы, планирования, принятия и решения в условиях неопределенности и дефицита времени. Практические занятия по дисциплине «Ос-

новы авиационного менеджмента и маркетинга» проводятся в компьютерных классах, в которых студенты выполняют задания с использованием Интернет-ресурсов и компьютерной техники, необходимых для сбора, обработки и анализа необходимой информации.

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

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

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

Фонд оценочных средств дисциплины «Основы авиационного менеджмента и маркетинга» представляет собой комплекс методических и контрольных измерительных материалов, предназначенных для определения качества результатов обучения и уровня сформированности компетенций обучающихся в ходе освоения данной дисциплины. В свою очередь, задачами использования фонда оценочных средств являются осуществление как текущего контроля успеваемости студентов, так и промежуточной аттестации в форме зачёта с оценкой.

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

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

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

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме зачёта с оценкой в 4 семестре. Этот вид промежуточной аттестации по-

зволяет оценить уровень освоения студентом компетенций за весь период изучения дисциплины. Зачёт с оценкой предполагает устные ответы на 2 теоретических вопроса из перечня вопросов, вынесенных на промежуточную аттестацию, а также решение ситуационной задачи.

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

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
<b>Контактные виды занятий</b>				
Лекция 1	2	3,5	1	
Практическое занятие 1	3	4,5	2	
Лекция 2	2	3,5	3	
Практическое занятие 2	3	4,5	5	
Лекция 3	2	3,5	7	
Практическое занятие 3	3	4,5	9	
Лекция 4	2	3,5	11	
Практическое занятие 4	3	4,5	13	
Лекция 5	2	3,5	15	
Практическое занятие 5	3	4,5	17	
Лекция 6	2	3,5	19	
Практическое занятие 6	3	4,5	21	
Лекция 7	2	3,5	22	
Практическое занятие 7	3	4,5	22	
Лекция 8	2	3	23	
Практическое занятие 8	3	4	23	
Лекция 9	2	3	24	
Практическое занятие 9	3	4	24	
Самостоятельная работа студента				
<b>Итого по обязательным видам занятий</b>	<b>45</b>	<b>70</b>		
<b>Зачёт с оценкой</b>	<b>15</b>	<b>30</b>		
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		
<b>Перевод баллов балльно-рейтинговой системы (БРС) в оценку зачёта с оценкой по «академической» шкале</b>				
Количество баллов по БРС		Оценка (по «академической» шкале)		
90 и более		5 – «отлично»		
75÷89		4 – «хорошо»		
60÷74		3 – «удовлетворительно»		

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
менее 60	2 – «не удовлетворительно»			

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

Посещение студентом лекционного занятия оценивается в 2 балла. Ведение лекционного конспекта – 0,5 балла. Активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов в ходе лекции – до 1 балла.

Посещение практического занятия с ведением конспекта оценивается в 3 балла. Доклад – до 0,5 балла. Участие в обсуждении доклада – до 1 балла.

## **9.3 Темы курсовых работ по дисциплине**

Написание курсовых работ учебным планом не предусмотрено

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

1. Основные виды экономических систем
2. Понятие и виды издержек производства
3. Понятие и виды доходов фирмы
4. Субъекты взаимодействия на воздушном транспорте
5. Персонал авиапредприятия, его структура
6. Поведение человека, концепция эффективного поведения в трудовом коллективе, синергизм
7. Теория конфликтов Э. Берна
8. Поведение человека. Особенности поведения человека в стрессовых ситуациях
9. Информация. Классификация информации
10. Понятие информационный процесс
11. Порядок обращения со служебными документами
12. Описание основных квалификационных требований к выпускнику специализации «Организация авиационной безопасности»

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

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– историю развития школ менеджмента;</li> <li>– характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характеристики; технологию построения организационных структур управления;</li> <li>– мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала;</li> <li>– основы организации управленческого труда на авиапредприятии;</li> <li>– схему организации процесса стратегического планирования компании; типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации;</li> <li>– сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях;</li> <li>– принципы организации работы предприятия для достижения поставленных целей;</li> <li>– цели и задачи управленческой команды;</li> <li>– сущность и типологию конфликтов в организации;</li> <li>– требования к авиационному менеджеру;</li> <li>– основы организации маркетинговой деятельности;</li> <li>– принципы и методы</li> </ul>	<p>1 этап формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-описывает историю развития школ менеджмента.</li> <li>-составляет характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характеристики; описывает технологию построения организационных структур.</li> <li>-перечисляет мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала.</li> <li>-определяет основы организации управленческого труда на авиапредприятии.</li> <li>-описывает схему организации процесса стратегического планирования авиакомпании; перечисляет типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации.</li> <li>-определяет сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях.</li> <li>-перечисляет и характеризует цели и задачи управленческой команды;</li> <li>-определяет сущность, типологию конфликтов в организации и методы разрешения конфликтов.</li> <li>-перечисляет требования к авиационному менеджеру.</li> <li>-описывает этапы маркетинговой деятельности.</li> <li>-описывает принципы и методы управленческих меро-</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
управленческих мероприятий на авиапредприятии.		приятий на авиапредприятии.
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>-оценивает достижения школ менеджмента.</li> <li>-редактирует характеристику объекта и субъекта управления, элементы организации и ее общие характеристики; преобразует технологию построения организационных структур.</li> <li>-оценивает мотивы поведения и способы развития делового поведения персонала.</li> <li>-оценивает основы организации управленческого труда на авиапредприятии.</li> <li>-объясняет схему организации процесса стратегического планирования авиакомпании; характеризует типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации.</li> <li>-характеризует сущность и содержание менеджмента качества и преимущества внедрения системы менеджмента качества в авиационных предприятиях.</li> <li>-характеризует специфику труда управленческой команды;</li> <li>-знает особенности конфликтов в организации и методы разрешения конфликтов.</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
		<p>-объясняет и характеризует требования к авиационному менеджеру.</p> <p>-характеризует этапы маркетинговой деятельности.</p> <p>-классифицирует принципы и методы управленческих мероприятий на авиапредприятии.</p>
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать в профессиональной деятельности основные достижения школ менеджмента;</li> <li>– анализировать эффективность функционирования организационной структуры управления;</li> <li>– организовывать деятельность исполнителей на авиапредприятии;</li> <li>– координировать работу персонала;</li> <li>– проводить анализ внешних (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии;</li> <li>– использовать совокупность структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности;</li> <li>– учитывать социальные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе;</li> <li>– оценивать организа-</li> </ul>	<p>1 этап формирования</p>	<p>-обнаруживает в профессиональной деятельности основные достижения школ менеджмента.</p> <p>-показывает эффективность функционирования организационной структуры управления.</p> <p>-планирует деятельность исполнителей на авиапредприятии.</p> <p>-инсценирует анализ внешних (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии.</p> <p>-иллюстрирует совокупность структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности.</p> <p>-определяет социальные, культурные особенности представителей различных социальных общностей в процессе профессионального взаимодействия в коллективе.</p> <p>-анализирует причины возникшего конфликта в организации.</p> <p>-планирует алгоритм фор-</p>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>ционные конфликты и обосновывать мероприятия по их предотвращению и разрешению;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать организационную культуру авиапредприятия;</li> <li>– анализировать направления маркетинговой деятельности;</li> <li>– проводить оценку эффективности технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений.</li> </ul>		<p>мирования организационной культуры авиапредприятия.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-определяет направления маркетинговой деятельности.</li> <li>-показывает эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений.</li> </ul>
	<p>2 этап формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-систематически использует в профессиональной деятельности основные достижения школ менеджмента.</li> <li>-оценивает эффективность функционирования организационной структуры управления.</li> <li>-инсценирует организацию и координацию деятельности исполнителей на авиапредприятии.</li> <li>-применяет анализ внешних (макросреда и непосредственное окружение) и внутренних факторов, влияющих на реализацию стратегии.</li> <li>-дает оценку совокупности структур, методик, процессов и ресурсов систем менеджмента качества в практической деятельности.</li> <li>-оценивает ресурсы, затраченные на организацию коммуникационных процессов.</li> <li>-предлагает мероприятия по предотвращению конфликтных ситуаций в организации.</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
		<p>-проводит анализ эффективности функционирования организационной культуры.</p> <p>-оценивает направления маркетинговой деятельности</p> <p>-оценивает эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений.</p>
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– специальной терминологией в области менеджмента; современной научной методологией исследования проблем менеджмента;</li> <li>– навыками эффективной организации групповой работы на основе знания принципов формирования команды;</li> <li>– приемами и методами работы с персоналом;</li> <li>– навыками построения матрицы ответственности;</li> <li>– навыками построения «дерева целей»; навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа авиапредприятия;</li> <li>– навыками планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям;</li> <li>– современными методами управления коллективом авиапредприятия, со-</li> </ul>	<p>1 этап формирования</p>	<p>-исследует специальную терминологию в области основ менеджмента; современную научную методологию исследования проблем менеджмента.</p> <p>-моделирует эффективную организацию групповой работы на основе знания принципов формирования команды.</p> <p>-определяет приемы и методы работы с персоналом.</p> <p>-строит матрицу ответственности.</p> <p>-строит «дерево целей»; строит матрицу PEST-анализа; строит матрицу SWOT-анализа авиапредприятия.</p> <p>-согласует процессы планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям.</p> <p>-владеет навыками управления коллективом авиапредприятия, с учетом культурных особенностей</p>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>циальной средой, личностью и ее профессиональными и социальными качествами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– социально-психологическими приемами руководства и исполнения в пределах своих полномочий, гражданской и профессиональной позиции;</li> <li>– способами управленческого влияния на подчиненных;</li> <li>– инструментами маркетинговой деятельности;</li> <li>– навыками определения эффективности управления авиапредприятием.</li> </ul>	<p>2 этап формирования</p>	<p>представителей различных социальных общностей.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применяет навыки социально-психологических методов управления.</li> <li>-определяет способы управленческого влияния на подчиненных.</li> <li>-перечисляет инструменты маркетинговой деятельности.</li> <li>-подготавливает информацию, необходимую для оценки эффективности управления авиапредприятием.</li> </ul> <p>-применяет специальную терминологию в области основ менеджмента; современную научную методологию исследования проблем менеджмента.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-регулирует эффективную организацию групповой работы на основе знания принципов формирования команды.</li> <li>-сравнивает приемы и методы работы с персоналом.</li> <li>-оценивает показатели матрицы ответственности.</li> <li>-анализирует «дерево целей»; оценивает матрицу PEST-анализа; ранжирует матрицу SWOT-анализа авиапредприятия.</li> <li>-управляет процессами планирования, организации и творческой адаптации к конкретным условиям выполняемых задач и их инновационным решениям.</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
		<p>-оценивает эффективность применения навыков управления коллективом авиапредприятия, с учетом культурных особенностей представителей различных социальных общностей.</p> <p>-исследует эффективность применения социально-психологических методов управления.</p> <p>-оценивает способы управленческого влияния на подчиненных.</p> <p>-применяет инструменты маркетинговой деятельности.</p> <p>-оценивает эффективность управления авиапредприятием.</p>

Характеристики шкалы оценивания приведены ниже.

1. Максимальное количество баллов за зачёт с оценкой – 30. Минимальное (зачёт с оценкой) количество баллов – 15 баллов.

2. При наборе менее 15 баллов – зачёт с оценкой с оценкой не сдан по причине недостаточного уровня знаний.

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

4. Ответы на вопросы билета оцениваются следующим образом:

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

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

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

– *4 балла*: ответ удовлетворительный, оценивается как минимально необходимые знания по вопросу, при этом студентом продемонстрировано хотя бы

минимальное знание всех разделов вопроса в пределах лекционного материала. При этом студентом демонстрируется достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

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

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

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

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

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

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

5. Решение задачи оценивается следующим образом:

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

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

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

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

– *6 баллов*: задание выполнено на 66-75 %, подход к решению правильный, есть ошибки, оформление с незначительными погрешностями, неполная

интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

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

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

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

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

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

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

### **9.6.1 Примерный перечень контрольных вопросов для проведения устного опроса**

1. Что такое авиационный менеджмент?
2. Какова цель авиационного менеджмента?
3. Что является субъектом и объектом авиационного менеджмента?
4. Основные этапы развития менеджмента
5. Школы менеджмента
6. Изучение зарубежных моделей управления
7. Общие характеристики организации
8. Факторы внешней и внутренней среды
9. Горизонтальное и вертикальное разделение труда
10. Формирование формальной и неформальной организации
11. Охарактеризуйте понятие и сущность системы менеджмента качества
12. Назовите принципы менеджмента качества
13. Охарактеризуйте схему организации процесса стратегического планирования авиакомпании
14. Как формируется миссия авиапредприятия?
15. Назовите типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации
16. Типы стратегий компаний по М.Портеру

17. Централизация и децентрализация в управлении авиапредприятием
18. Понятие, цели и правила делегирования полномочий
19. Содержательные теории процесса мотивации
20. Процессуальные теории процесса мотивации
21. Функция контроля. Формы и виды контроля
22. Классические принципы менеджмента
23. Современные принципы менеджмента
24. Административные методы менеджмента
25. Экономические методы менеджмента
26. Социально-психологические методы менеджмента
27. Назовите и охарактеризуйте стили менеджмента
28. Функции корпоративной культуры на авиапредприятии: ценностно-образующая, нормативно-регулирующая, познавательная, коммуникационная, мотивирующая
29. Охарактеризуйте типы организационной культуры авиапредприятия, в зависимости от организационной структуры предприятия
30. Поясните этапы формирования организационной культуры авиапредприятия
31. Роль организационной культуры в процессе проведения организационных изменений
32. Назовите способы влияния на подчиненных по классификации Дж.Френча и Б.Равена
33. Перечислите и охарактеризуйте требования к авиационному менеджеру
34. Проведите анализ «Концепции ограничений в деятельности руководителя»
35. Типы конфликтов. Методы разрешения конфликтной ситуации
36. Формирование эффективной управленческой команды. Охарактеризуйте командные роли
37. Способы управления в критических ситуациях
38. Что такое авиационный маркетинг?
39. Каковы цели авиационного маркетинга?
40. Назовите характерные черты основных рыночных структур
41. Блок-схема структурной модели мирового рынка авиатранспортной продукции.
42. Назовите инструменты маркетинговой деятельности

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

1. История развития менеджмента как системы. Историческая справка
2. Международные организации ГА. Анализ исторических предпосылок создания ИКАО
3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента

4. Мировая система воздушного транспорта. Специфические проблемы МСВТ
5. Жизненный цикл организации
6. Модели Л.Грейнера и И.Адизеса
7. Характеристики организационных структур управления
8. Жизненный цикл организации
9. Понятие и сущность системы менеджмента качества
10. Принципы менеджмента качества
11. Мотивация персонала: виды и значение
12. Контроль - как функция менеджмента
13. Принципы менеджмента А. Файоля
14. Принципы менеджмента Ф. Тейлора
15. Современные принципы менеджмента
16. Роль социально-психологических методов управления
17. Эмоциональный интеллект менеджера
18. Типы организационной культуры
19. Роль организационной культуры в поддержании стабильности авиа-предприятия как социальной системы
20. Взаимосвязь индивидуального поведения работника и сложившейся модели организационной культуры предприятия
21. Подбор моделей и методов диагностики организационной культуры в зависимости от организационных задач
22. Влияние форм и методов управления на организационную культуру авиапредприятия
23. Понятие и составляющие лидерского потенциала авиационного менеджера
24. Рациональная модель принятия решения лидером авиапредприятия
25. Инструментарий саморазвития лидера авиапредприятия
26. Мониторинг управленческой активности лидера авиапредприятия
27. Прогнозирование организационного конфликта
28. Предупреждение организационного конфликта
29. Межличностные стили разрешения конфликтов
30. Задачи руководителя при разрешении конфликта
31. Этапы проведения делового совещания
32. Управленческая команда: понятие и структура
33. Социально-психологическая структура команды
34. Развитие навыков межличностных коммуникаций и навыков ведения переговоров в менеджменте
35. Техника принятия управленческих решений в контексте лидерства
36. Лидерство и стратегия: формулирование, разработка, реализация
37. Лидерство на различных стадиях жизненного цикла организации
38. Направления развития организационно-управленческой культуры
39. Сервис: определение, задачи, разработка сервисной политики
40. Рекламная компания фирмы: планирование, эффективность, оценка

41. Формирование спроса покупателей, стимулирование сбыта продукции (услуг)
42. Планирование маркетинговой деятельности авиапредприятия

### **9.6.3. Примерный перечень ситуационных задач для анализа конкретных ситуаций (кейс-задачи)**

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

Описание:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения – удар клюшкой гольфа

или забивание гвоздя; пример контролируемого – процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).

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

9. Должно быть надлежащее освещение.

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

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

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

Вопросы по кейсу:

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

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

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

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

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

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

Вопросы по кейсу:

1) необходимо определить этап жизненного цикла авиапредприятия с использованием моделей развития организации Л.Грейнера или И.Адизеса;

2) предложите мероприятия по развитию авиапредприятия на данном этапе жизненного цикла.

### *3. Практическое занятие № 4. Кейс «Стратегическая матрица»*

**Задание.** Запишите в левую колонку несколько личных целей (из различных областей своей жизни) на ближайшие 1–5 лет.

В правой колонке для SMART-целей запишите три подзадачи, которые помогут вам достичь поставленной цели.



**Колонка Д** – отметьте те задачи и дела, которые можно было бы делегировать.

Подсчитайте количество времени, которое было им уделено. \_\_\_\_\_

Запишите выводы, которые Вы можете сделать, исходя из заполненной «фотографии рабочего дня».

*5. Практическое занятие № 6. Кейс «Элементы организационной культуры»*

Вопросы по кейсу:

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

Организационная культура	
Уровни	Элементы
Поверхностный	
Подповерхностный	
Глубинный	

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

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

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

Охарактеризуйте доминирующую культуру Вашей организации.

*6. Практическое занятие № 7. Кейс «Процесс формирования команды»*

Вопросы по кейсу:

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

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

Член команды	Задание	Степень готовности	Ваш выбранный стиль руководства

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

Конструктивное \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Деструктивное \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Кейс «Управление конфликтами»*

Вопросы по кейсу:

- 1) изучите модель организационного конфликта;
- 2) на основе полученных знаний, заполните таблицу: укажите последствия конфликтов.

Функциональных	Дисфункциональных

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

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

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

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

Ответ обоснуйте.

*Кейс «Анализ социально-психологических методов менеджмента»*

Вопросы по кейсу:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*7. Практическое занятие № 9. Кейс «Определение коэффициента конкурентоспособности воздушного судна»*

Вопросы по кейсу:

1) определите конкурентоспособность воздушных судов, характеристики которых представлены в таблице;

2) сделайте вывод о наиболее конкурентоспособном воздушном судне, на основании расчета коэффициентов конкурентоспособности каждого из них (в сравнении с самолетом-аналогом).

	Кол-во пассажиров (человек) N	Коммерческая нагрузка (тонн)	Максимальная скорость (км/ч) V	Дальность беспосадочного полета (км) L	Цена \$ тыс.
Коэффициент важности параметра/тип самолета	0,3	0,4	0,1	0,2	Кважн. =1
А-300-600	375	44,18	890	8060	67000
А-330-300	428	45,7	910	12800	75000
Б-747-400	412	65,3	976	15200	120500
Б-747-300	400	67	982	13590	110000
Б-747-СП	331	35	973,7	16450	90000
Б-747-200S	452	68,8	977	11423	100000
ДС1030ЦФ	380	49,28	880	11666	67000
МД-11	276	56	887	15250	80000
Гипотетический самолет аналог - с лучшими характеристиками	452	68,8	982	16450	67000

#### **9.6.4 Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме зачёта с оценкой**

1. Понятие и сущность авиационного менеджмента
2. Характеристика объекта и субъекта управления авиапредприятием
3. История развития менеджмента
4. Международные организации ГА
5. Факторы успешного управления предприятием
6. Системный и ситуационный подходы к управлению предприятием
7. Авторитет менеджера
8. Требования к современному руководителю авиапредприятия
9. Проблемы лидерства в менеджменте
10. Организационная структура и структура управления авиакомпаниями
11. Понятие и сущность системы менеджмента качества
12. Принципы менеджмента качества
13. Типы генеральных стратегий авиакомпаний и методы их реализации
14. Модель стратегического планирования авиакомпании
15. Миссия и цели авиапредприятия

16. Внутренние и внешние факторы предприятия. Блок-схема структурно - функциональной модели авиакомпании как большой организационно-технической системы
17. Централизация и децентрализация в управлении авиапредприятием
18. Понятие, цели и правила делегирования полномочий
19. Содержательные теории процесса мотивации
20. Процессуальные теории процесса мотивации
21. Функция контроля. Формы и виды контроля
22. Этапы проведения контроля
23. Принципы менеджмента
24. Стили менеджмента. «Управленческая решетка» Блейка-Моутон
25. Методы менеджмента
26. Организационная культура авиапредприятия
27. Власть и личное влияние авиационного менеджера
28. Косвенные методы влияния и тактические приемы власти менеджера
29. Архетипы неэффективного лидерства
30. Классификация конфликтов в организации
31. Способы разрешения конфликтных ситуаций
32. Способы управления в критических ситуациях. Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов
33. Этика менеджера: понятие, определение этичности
34. Выявление и устранение девиаций в поведении сотрудников и групп. Четыре прототипа трудовой культуры в части девиации
35. Командообразование - как ключевая задача лидеров-руководителей
36. Социально-психологическая структура команды
37. Эффективно действующая команда: понятие и критерии оценки
38. Мотивационный инструментарий авиационного менеджера
39. Понятие об авиационном маркетинге. Основные определения и ключевые понятия
40. Характерные черты рыночных структур
41. Блок-схема структурной модели мирового рынка авиатранспортной продукции.
42. Жизненный цикл товара (услуги)
43. Инструменты маркетинговой деятельности авиапредприятия
44. Концепция маркетинг-микс. Расширенные модели маркетинг-микса.

### **9.6.5. Примерный перечень задач для промежуточной аттестации в форме зачёта с оценкой**

*Ситуационная задача. 1. «Стили управления РАЕИ по И.Адизесу»*

РАЕІ — это аббревиатура, обозначающая четыре основные потребности любой организации и соответствующие основные виды управленческой деятельности.

(P)roducing — производство результатов, обеспечивающее результативность организации.

(A)dministrating — администрирование, обеспечивающее эффективность организации.

(E)ntrepreneuring — предпринимательство, требующееся для осуществления изменений\*.

(I)ntegrating — интеграция людей в организацию ради ее жизнеспособности и эффективности в долгосрочной перспективе.

Когда все четыре роли исполняются правильно, организация остается результативной и эффективной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Рольевые конфликты:

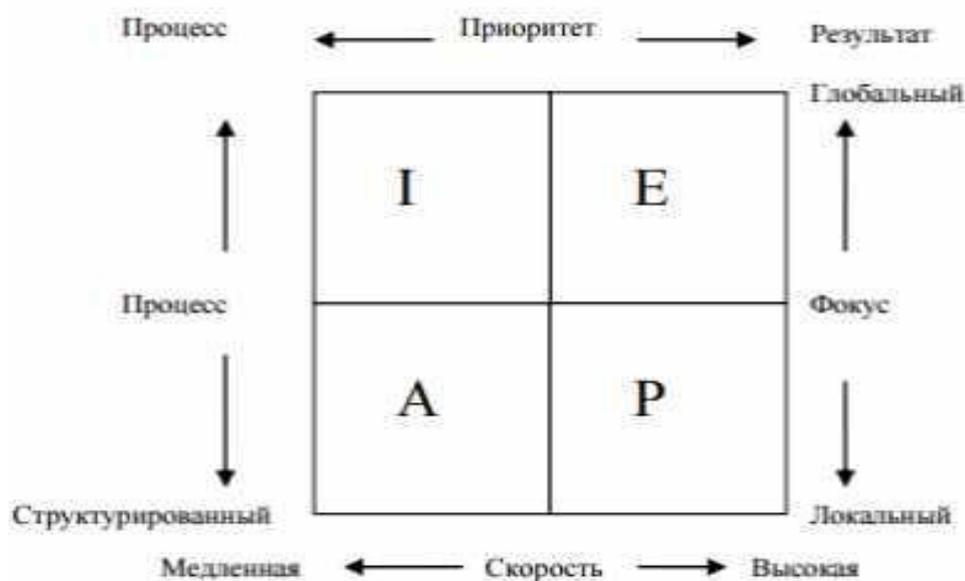
– те, кто хорош в (E)-роли, хотят перемен. Это вступает в противоречие с (A)-ролью, требующей контроля и консервативности.

– те, кто склонен к (P)-роли, отставляют в сторону чувства, сосредотачиваясь на цели, и упускают межличностные аспекты взаимодействия. Это автоматически ведет к ущемлению (I)-роли.

– исполнители (E)-роли хотят постоянных новшеств, и их мысли направлены на долгосрочную перспективу, что в свою очередь вступает в противоречие с качествами (P)-роли, которая направлена на выполнении текущих процессов.

– чем больше вы стремитесь к систематизации и установлению правил (A), тем больше боитесь перемен и новшеств (E), и наоборот.

Преподаватель выдает рисунок "Рольевые конфликты". Необходимо объяснить, кто, с кем и почему конфликтует (на рис.)? Кто больше всех конфликтует и почему?



*Ситуационная задача. 2. «Влияние организационной культуры на деятельность предприятия»*

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

Процесс управления организационной культурой делится на два ключевых момента:

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

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

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

Программу изменения культуры разделили на три части.

1. Двухдневный интенсивный семинар, предназначенный для персонала, осуществляющего контакт с пассажирами. Цель семинара – настроить людей на

то, чтобы они думали о важности обслуживания пассажиров. На семинаре рассматривались такие проблемы, как: насколько важна взаимопомощь сотрудников для хорошего обслуживания пассажиров, в чьем ведении находятся проблемы пассажиров, насколько важен язык жестов и мимики при межличностных контактах и т.д. Эту программу изучили все 40000 служащих;

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

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

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

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

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

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

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

*Задание:*

1. Определите тип организационной культуры компании British Airways.

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

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

*Ситуационная задача. 3. «Ваши действия, как руководителя, в разрешении и управлении конфликтной ситуацией»*

*Описание ситуации:*

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

**Таблица 1**

## Последовательность действий менеджмента при возникновении проблемной ситуации

Элементы ответа	Содержание ответа
Определить проблему (проблемы), содержащуюся в ситуационной задаче	Возникновение конфликта между руководителями смежных отделов организации
Диагностировать причины возникновения проблемы	Неравные возможности в реализации как личных, так и групповых интересов конфликтующих сторон
Предложить вариант (варианты) решения проблемы	Поручение выполнения задачи, требующей участия обоих конфликтующих сторон для примирения руководителей; определение объективности наличия неравных возможностей в реализации личных и групповых интересов
Обосновать вариант решения проблемы (цель, основные мероприятия, ресурсное обеспечение, ограничения в реализации)	Цель – примирение конфликтующих руководителей смежных отделов организации Основные мероприятия – формулирование задачи, выполнение которой требует одновременного участия обеих конфликтующих сторон; проведение анализа объективности наличия неравных возможностей в реализации личных и групповых интересов; в случае ненахождения причин для объективного наличия неравных возможностей – уравнивать их; проведение тренингов по сплочению коллектива, формированию у работников понимания важности и необходимости работы в команде; разработка грамотной стратегии управления персоналом, политики продвижения работников организации по карьерной лестнице Ресурсы – кадровые ресурсы организации + привлечение коучеров + другие специалисты по управлению персоналом; финансовые средства организации Ограничения – недостаток квалифицированных кадров; недостаток финансирования
Охарактеризовать ожидаемый результат	Примирение конфликтующих руководителей, сплочение коллектива организации
Обосновать эффективность своего управленческого решения	Показателями эффективности будут: уменьшение случаев возникновения кон-

Элементы ответа	Содержание ответа
	фликтов в организации, темпы продвижения сотрудников по карьерной лестнице, внутренний микроклимат в организации
Обозначить нормативно – правовое и документационное обеспечение своего управленческого решения	Нормативно – правовое – Конституция РФ, Трудовой Кодекс РФ, Устав организации, положения по продвижению работников по карьерной лестнице Документационное – внутренняя документация организации: приказы, распоряжения в сфере управления персоналом организации
Сделать общий вывод по существу ситуационной (профессиональной) задачи	При решении данной задачи был предложен ряд мероприятий, реализация которых будет способствовать устранению возникшей в организации конфликтной ситуации, формированию благоприятного микроклимата в рабочей среде, созданию единых условий для продвижения работников по карьерной лестнице

*Задание:*

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

"Неудовлетворенная сторона" предъявляет требования к руководителю отдела. По его мнению, "успешной стороне" дают сложные и интересные задачи, решение которых способствует творческому, профессиональному и карьерному росту. В связи с этим, агрессия менее успешной стороны направлена на "конкурента", как непосредственного виновника. Маркетинговый отдел разделился на два "лагеря", что заметно повлияло на эффективность выполнения возложенных на него задач и грозит срывом подписания нескольких важных для авиакомпании контрактов.

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

*Ситуационная задача. 4. «Индекс Герфиндаля-Гиршмана: значения и методика расчета».* Преподаватель предлагает определить индекс для прогнозирования монополистического поведения предприятий в отрасли.

*Описание задания:*

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

Для  $n$  фирм индекс будет рассчитываться следующим образом:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

где  $S_i$  - доля рынка  $i$ -ой фирмы,

$n$  - количество фирм на рынке.

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

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

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

Классификация рынков.

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

*Задание:*

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

**Таблица 2**

**Удельные веса каждого предприятия в общем объеме отраслей**

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

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

Рассчитайте индекс Герфиндаля-Гиршмана для этих 14 предприятий.

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

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

Приступая в 4 семестре к изучению дисциплины «Основы авиационного менеджмента и маркетинга», обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий и списком рекомендованной литературы. Также ему следует уяснить, что уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях и практических занятиях. Также в этом процессе важное значение имеет самостоятельная работа, направленная на вовлечение обучающегося в самостоятельную познавательную деятельность и формирование у него методов организации такой деятельности с целью формирования самостоятельности мышления, способностей к профессиональному саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации в современных условиях социально-экономического развития.

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические занятия. На первом занятии преподаватель осуществляет входной контроль по вопросам дисциплин: «Психология и педагогика», «Экономика отрасли», «Информатика», «Введение в специальность» (п. 9.4), на которой базируется дисциплина «Основы авиационного менеджмента и маркетинга» (п. 2).

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

Задачами лекций являются:

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

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

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

дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста.

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

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

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

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

Темы практических занятий заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться и проработать соответствующие теоретические вопросы дисциплины. В начале каждого практического занятия преподаватель:

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

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

По итогам лекций и практических занятий преподаватель выставляет в журнал полученные обучающимся баллы, согласно п. 9.1 и п. 9.2. Отсутствие студента на занятиях или его неактивное участие в них может быть компенс-

ровано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю в установленные им сроки.

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

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

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

Систематичность занятий предполагает равномерное, в соответствии с пп. 5.2, 5.4 и 5.6, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения дисциплиной «Основы авиационного менеджмента и маркетинга» (дисциплина изучается в течение 4 семестра). Такой подход позволяет избежать дефицита времени, перегрузок, спешки и т. п. в завершающий период изучения дисциплины. Последовательность работы означает преемственность и логику в овладении знаниями по дисциплине «Основы авиационного менеджмента и маркетинга». Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

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

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

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 25.05.05 «Эксплуатация воздушных судов и организация воздушного движения».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 27 «Безопасность жизнедеятельности» 20 04 2021 года, протокол № 5.

Разработчики:

к.э.н., доцент



Красненкова О. А.

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

Заведующий кафедрой № 20 «Менеджмента»

д.т.н., доцент



Маслаков В. П.

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

Программа согласована:

Руководитель ОПОП

д.т.н., профессор



Балясников В.В.

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

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