

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

**М.А. Курилец**

## **ПОСОБИЕ**

к изучению дисциплины

«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

и выполнению контрольных работ

для студентов 4 и 5 курсов специальности 080507

заочного обучения

Москва 2009

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

---

**Кафедра Менеджмента**

**М.А. Курилец**

## **ПОСОБИЕ**

к изучению дисциплины

«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

и выполнению контрольных работ

для студентов 4 и 5 курсов специальности 080507

заочного обучения

Москва 2009

Рецензент – доктор экономических наук, профессор Б.В. Артамонов

М.А.Курилец

Пособие к изучению дисциплины "Основы менеджмента" и выполнению контрольных работ для студентов 4 и 5 курсов специальности 080507 заочного обучения.

Данное пособие издается в соответствии с учебным планом специальности 080507 заочного обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 4 февраля 2009 г. и Методического совета по специальности 080507 4 февраля 2009 г.

## Введение

Пособие разработано в соответствии с программой дисциплины "Основы менеджмента" и включает в себя методические рекомендации по изучению дисциплины и выполнению двух контрольных работ, список рекомендуемой учебной литературы, тематику практических занятий и глоссарий.

### 1. Учебный план дисциплины

Дисциплина "Основы менеджмента" изучается на 4 и 5 курсах.

Формы контроля: 4 курс – защита двух контрольных работ и зачет по практическим занятиям; 5 курс – защита курсового проекта и итоговый экзамен.

Объем аудиторных занятий:

3 курс: установочная лекция – 2 часа;

4 курс: лекционные занятия – 22 часа; практические занятия – 4 часа;

5 курс: лекционные занятия – 6 часов; практические занятия – 4 часа;

Самостоятельная работа: выполнение курсового проекта – 50 часов;

выполнение контрольных работ - 12 часов;

работа с учебной литературой - 158 часов.

### 2. Основные сведения о дисциплине.

Дисциплина является определяющей при подготовке по специальности "Менеджмент организации".

Цель дисциплины - дать знания теоретических основ и методологии управления, в том числе и на предприятиях ГА.

Знание материала курса позволяет специалисту решать основные задачи управления на основе комплексного подхода, ориентируясь на повышение эффективности и интенсификации производства по всем направлениям деятельности.

В результате изучения дисциплины "Основы менеджмента" студент должен иметь представление о сущности и социальной значимости профессии "Менеджер", конкретных областях деятельности менеджеров.

Знать: - методологические и организационные аспекты менеджмента,

- технологию и экономический механизм менеджмента,

- зарубежный опыт управления с учетом особенностей отечественного производства, его возможностей и потребностей, в том числе на воздушном транспорте,

Уметь:- поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, использовать для их решения методы изученных наук;

-определять практическую проблему развития предприятия, сформулировать ее содержание;

-определять необходимость экономических и организационных нововведений;

- оперировать экономическими показателями в анализе и обосновании рекомендаций;

- прогнозировать развитие социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценивать их состояние по потенциальным возможностям экономического, социального и организационного развития;

- выбирать методический подход к решению проблемы планирования;

- проводить плановые расчеты;

- применять методы, используемые в мировой практике менеджмента, для решения практических задач управления;

- строить и рассчитывать сетевые графики.

Для изучения дисциплины "Основы менеджмента" необходимо освоение дисциплины "Экономическая теория"

Освоение отраслевых особенностей менеджмента требует изучения дисциплин:

Основы авиации

Основы технической эксплуатации и ремонта авиационной техники

Аэропорты и воздушные трассы

Экономика ГА

Освоение дисциплины "Основы менеджмента" необходимо для изучения специальных дисциплин:

Стратегический менеджмент

Инновационный менеджмент

Антикризисное управление

Управление персоналом

### **3.Рекомендуемая литература**

Основная учебная литература

1.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. Изд.4-е. М.: Экономист, 2006.

2.Курилец М.А. Авиатранспортный менеджмент. Учебное пособие. М.: РИО МГТУГА, 2006.

Дополнительная учебная литература

3.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, перевод с англ. М.: Дело, 2006.

Литература для выполнения курсового проекта

4.Курилец М. А. Методические указания к выполнению курсового проекта по дисциплине "Менеджмент" "Планирование производственной программы авиапредприятий" для студентов 5 курса специальности 061100 З.О. М.: РИО МГТУГА, 2000.

### **4.Электронный адрес кафедры для консультаций**

[km@mstuca.ru](mailto:km@mstuca.ru)

### **5.Структура дисциплины**

Дисциплина изучается на 4 и 5 курсах заочного факультета. На 4 курсе прорабатываются первые 12 тем, выполняются две контрольные работы и сдается зачет по практическим занятиям. На 5 курсе прорабатываются остальные темы, выполняется курсовой проект и сдается экзамен по всему курсу. Распределение часов осуществляется согласно таблице.

Наименование разделов и тем	Количество часов, час		
	Всего ауд.	В т.ч.	
		ЛК	ПЗ
Тема №1 Предмет и задачи курса Установочная лекция	2	2	–
Тема №2 Внешняя и внутренняя среда организации	2	2	–
Тема №3 Принятие решений в управлении организацией	3	1	
Тема №4 Модели и методы принятия решений	1	1	2–
Тема №5 Коммуникации	2	2	–
Тема №6 Стратегическое планирование развития организации	2	2	–
Тема №7 Организация управления предприятием	4	2	2
Тема №8 Проблемы авиатранспортного менеджмента	2	2	–
Тема №9 Организация управления на предприятиях ГА	2	2	–
Тема №10 Планирование на предприятиях ГА	2	2	–
Тема №11 Планирование производственной программы авиапредприятий	2	2	–
Тема №12 Управление производительностью на авиапредприятиях	2	2	–
Тема №13 Сетевое планирование и управление (СПУ)	8	4	4
Тема № 14 Контроль	1	1	–
Тема №15 Нормативная база авиапредприятия	1	1	–
Тема №16 Групповая динамика и Руководство	2	2	–
Всего	38	30	8

### 6. Учебная программа дисциплины

#### Тема 1 Предмет и задачи курса

Менеджмент как система знаний, необходимых для понимания процесса управления. Наука и искусство управления. Суть управленческой деятельности. Роли руководителя. Управленческие функции, уровни управления. Предпринимательское управление.

Предмет, метод и структура дисциплины, ее взаимосвязь с другими дисциплинами учебного плана. Значение дисциплины в подготовке специалистов ГА.

Общие характеристики организации. Зависимость от внешней среды. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Необходимость управления.

Процессный подход. Функции процесса управления. Связующие процессы - принятие решений, коммуникации. Системный подход. Ситуационный подход.

*Литература:* [1],

Центральные вопросы: менеджмент как система знаний, суть управленческой деятельности, управленческие функции, горизонтальное и вертикальное разделение труда, современные подходы в менеджменте.

Вопросы:

1. В чем суть управления производством?
2. В чем различие между горизонтальным и вертикальным разделением труда?
3. Что необходимо для успеха организации в условиях рыночной экономики?
4. Как формулируются современные подходы к управлению?

Тема 2 Внешняя и внутренняя среда организации

Определение внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

Характеристики внешней среды (взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность).

Среда прямого воздействия. Поставщики, законы, потребители, конкуренты.

Среда косвенного воздействия. Прогресс в технике и технологии. Состояние экономики. Социокультурные факторы. Политические факторы. Особенности внешней среды при выходе на международный рынок: культура, экономика, законы и госрегулирование, политическая обстановка.

Внутренняя среда организации. Система внутренних переменных организаций.



Цели организации. Структура организации. Задачи организации. Технологии.

Классификаций технологий. Трудовые ресурсы.

Социальная ответственность и этика в менеджменте.

*Литература:* [1]

Центральные вопросы: внешняя среда организации, понятие прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию, внутренняя среда организации, социальная ответственность и этика.

Вопросы:

1. В чем различие между средой прямого и средой косвенного воздействия на организацию?

2. Какие факторы формируют среду прямого воздействия?

3. Какие факторы формируют среду косвенного воздействия?

4. Каковы характеристики внешней среды организации?

5. Какие переменные формируют внутреннюю среду организации?

Тема 3 Принятие решений в управлении организацией

Решение в управлении организацией. Подходы к принятию решений.

Этапы рационального решения проблем. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Личностные оценки руководителя.

Среда принятия решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения. Взаимозависимость решений.

*Литература:* [1]

Центральные вопросы: подходы к принятию решений в управлении, факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения, взаимозависимость управленческих решений.

Вопросы:

1. Различие между разрешением проблемы и принятием управленческого решения?

2. Каковы подходы к принятию управленческих решений?

3. Какие факторы влияют на принятие управленческого решения?

#### Тема 4 Модели и методы принятия решений

Необходимость моделирования в менеджменте. Типы моделей. Особенности применения моделей в менеджменте.

Методы принятия решений: "Платежная матрица", "Дерево решений", неформальные методы.

Прогнозирование в менеджменте. Методы прогнозирования. Разновидности прогнозов. Количественные методы прогнозирования. Качественные методы прогнозирования.

Проблемы применения моделей в принятии решений в управлении организацией.

*Литература:* [1], [3].

Центральные вопросы: типы моделей в менеджменте, методы принятия управленческих решений, методы прогнозирования, проблемы применения моделей в менеджменте.

Вопросы:

1. Как различные типы моделей применяются в менеджменте?
2. В чем положительные и отрицательные стороны и ограничения в применении математических моделей при принятии управленческого решения?
3. Какие методы принятия управленческих решений в практике менеджмента?
4. Каковы место и роль прогнозирования в принятии управленческих решений?

#### Тема 5 Коммуникации

Коммуникации между организацией и ее средой. Коммуникации между уровнями и подразделениями.

Коммуникационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Обратная связь и помехи.

Межличностные коммуникации.

Организационные коммуникации.

Совершенствование коммуникаций в организациях.

*Литература:* [1]

Центральные вопросы: виды коммуникаций, коммуникационный процесс, пути совершенствования коммуникаций.

Вопросы:

1. Какие виды коммуникаций необходимы для управления организацией?
2. В чем суть коммуникационного процесса?
3. В чем проблемы коммуникационного процесса?
4. Каковы пути совершенствования коммуникаций в организациях?

Тема 6 Стратегическое планирование развития организации

Сущность стратегии. Стратегическое планирование. Характеристика целей. Оценка и анализ внешней среды.

Управленческий анализ: маркетинг, финансы, технологии, человеческие ресурсы, "имидж" организации.

*Литература:* [1]

Центральные вопросы: стратегическое планирование, анализ внешней среды, управленческий анализ внутренней среды.

Вопросы:

1. Каково предназначение стратегического планирования?
2. Как влияют внешняя и внутренняя среды на процесс планирования?
3. Какими должны быть характеристики стратегических целей?
4. В чем суть управленческого анализа?

Тема 7 Организация управления предприятием

Функция "организация". Делегирование полномочий. Полномочия и ответственность. Линейные полномочия. Типы административного аппарата.

Эффективная организация распределения полномочий. Единоначалие. Проектирование организационной структуры. Бюрократия.

Линейно-функциональная организационная структура. Дивизиональная структура. Проектная организация. Матричные структуры. Конгломератные организации.

Оптимизация структур управления. Централизация и децентрализация. Интеграция структуры. Требования к эффективной организационной структуре.

*Литература:* [1], [2]

Центральные вопросы: понятие "полномочия", виды полномочий, типовые организационные структуры, оптимизация структур управления.

Вопросы:

1. В чем суть эффективного делегирования полномочий?
2. Какие типы административного аппарата существуют в менеджменте?
3. Какие типовые организационные структуры могут применяться для управления современными организациями?
4. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных организационных структур?

Тема 8 Проблемы авиатранспортного менеджмента

Проблемы транспортного производства.

Воздушный транспорт России как система авиапредприятий. Основные закономерности функционирования и развития авиапредприятий. Производственный потенциал авиапредприятий. Принципы организации производственных процессов: авиакомпании (включая АТБ), аэропорты, производственные объединения, центры ТО и Р, АРЗ.

Менеджмент в авиатранспортных компаниях. Цели и задачи деятельности авиакомпаний. Их классификация. Взаимодействие с другими авиапредприятиями. Особенности внешней и внутренней среды авиапредприятий.

Менеджмент в авиапредприятиях по ПАНХ. Цели и задачи. Организационно-правовые формы. Особенности внешней и внутренней среды.

Менеджмент в аэропортах. Классификация аэропортов. Организационно-правовые формы. Особенности внешней и внутренней среды.

Менеджмент на АРЗ и центрах ТО и Р. Цели и задачи. Классификация АРЗ и центров ТО и Р. Организационно- правовые формы. Взаимодействие с другими авиапредприятиями.

*Литература:* [2]

Центральные вопросы: система авиапредприятий, особенности внешней и внутренней среды авиапредприятий, организационно-правовые формы авиапредприятий.

Вопросы:

1. Каковы особенности и основные проблемы транспортного производства?
2. Каковы особенности менеджмента в авиатранспортных компаниях?
3. Каковы особенности менеджмента в аэропортах?
4. Каковы особенности менеджмента в центрах ТО и Р и в АТБ?
5. Каковы особенности менеджмента в авиапредприятиях по ПАНХ?

Тема 9 Организация управления на предприятиях ГА

Организационно-производственная структура эксплуатационного предприятия. Ее реорганизация при разделе эксплуатационного предприятия на авиакомпанию и аэропорт.

Типовая организационно-производственная структура аэропорта. Основные структурные подразделения и их функции.

Организационно - производственная структура авиакомпании. Основные структурные подразделения и их функции. Трансформация организационно-производственной структуры авиакомпании при изменении стратегии и тактики деятельности на рынке авиаперевозок.

Организационно-производственная структура авиаремонтного предприятия: АТБ, центра ТО и Р, АРЗ.

*Литература:* [2]

Центральные вопросы: организационно-производственные структуры авиапредприятий всех типов.

Вопросы:

1. Каковы особенности организационно-производственной структуры эксплуатационного предприятия ГА?

2. Каковы особенности организационно-производственной структуры аэропорта?

3. Каковы особенности организационно-производственной структуры авиакомпании?

4. Каковы особенности организационно-производственной структуры авиаремонтного предприятия?

#### Тема 10 Планирование на предприятиях ГА

Компоненты планирования: тактика, методология, методика, технология.

Системные принципы планирования.

Система планов предприятия.

Логика планирования. Методы планирования. Методика планирования.

Исходные данные для разработки плана предприятия.

Пути совершенствования планирования и организации плановой работы на предприятии. Контроль реализации плана.

Литература: [2]

Центральные вопросы: компоненты планирования, системные принципы планирования, система планов.

Вопросы:

1. В чем суть основных компонентов планирования?

2. Каковы системные принципы планирования?

3. Какова система планов предприятия?

4. Каковы основные пути совершенствования планирования и организации плановой работы?

#### Тема 11 Планирование производственной программы авиапредприятий

Планирование производственной программы авиакомпании: провозная способность, график отхода СВП в ремонт, графики оборота самолетов, определение объемов работ.

Планирование производственной программы аэропорта: пропускная способность аэропорта, определение количества самолето-вылетов по типам ЛА.

Планирование производственной программы АТБ: объем работ по оперативному и периодическому ТО, замене двигателей, прочих работ.

Планирование производственной программы авиапредприятия по ПАНХ: определение объемов работ по видам, расчет потребности в ЛА, учет сезонности работ по ПАНХ.

*Литература:* [2], [4]

Центральные вопросы: определение провозной способности авиакомпании, пропускной способности аэропорта, производственной мощности предприятия по ПАНХ, структура и объем работы АТБ.

Вопросы:

1. Как планируется производственная программа авиакомпании?
2. Как планируется производственная программа аэропорта?
3. Как планируется производственная программа АТБ?
4. Как планируется производственная программа авиапредприятия по ПАНХ?

## Тема 12 Управление производительностью на авиапредприятиях

Комплексный подход к вопросам производительности. Качество и производительность. Затраты, качество и производительность. Цикл "вход-выход". Производительность и внешняя среда.

Управление по критерию производительности (планирование, организация, мотивация, контроль). Коммуникации, принятие решений, лидерство и производительность.

Особенности управления производительностью на авиапредприятии: авиакомпания, аэропорт.

*Литература:* [2]

Центральные вопросы: управление по критерию производительность, особенности управления производительностью на авиапредприятиях.

Вопросы:

1. В чем состоит комплексный подход к управлению производительностью?
2. В чем суть управления по критерию производительности?
3. Каковы особенности управления производительностью на авиапредприятиях?

Тема 13 Сетевое планирование и управление (СПУ).

Сущность и назначение сетевых методов планирования и управления.

Основные элементы и правила построения сетевых графиков. Методы и алгоритмы расчета параметров сетевых графиков. Анализ и оптимизация сетевого графика. Эпюры. Управление организацией с помощью СПУ.

*Литература: [2]*

Центральные вопросы: элементы и правила построения сетевых графиков.

Вопросы:

1. Каковы сущность и назначение сетевых методов планирования и управления?
2. Каковы основные элементы сетевого графика?
3. Каковы правила построения сетевых графиков?
4. Каковы алгоритмы расчета параметров сетевых графиков?

Тема 14 Контроль

Сущность и смысл контроля.

Предварительный контроль. Текущий контроль. Заключительный контроль. Процесс контроля. Установление стандартов. Поведенческие аспекты контроля.

Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, ориентация на результаты, своевременность, гибкость, простота, экономичность.

Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.

*Литература: [1]*



Центральные вопросы: сущность функции "контроль", виды контроля, процесс контроля, характеристики эффективного контроля, ИУС.

Вопросы:

1. Какова роль функции "контроль" в управлении?
2. Какие существуют виды контроля?
3. Как осуществляется процесс контроля?
4. Каковы характеристики эффективного контроля?

Тема 15 Нормативная база авиапредприятия

Нормативная база предприятия как основа для планирования и контроля.

Классификация нормативов и норм.

Нормы и нормативы предметов труда.

Нормы и нормативы средств труда.

Нормы и нормативы труда.

Нормы и нормативы финансовых ресурсов.

Организация работ по нормированию на предприятии.

*Литература:* [2]

Центральные вопросы: нормативная база предприятия, ее предназначение.

Вопросы:

1. Из каких норм и нормативов состоит нормативная база предприятия?
2. Какова классификация норм и нормативов?
3. Как используются различные нормы и нормативы в планировании?
4. В каких случаях необходимо пересматривать нормативную базу предприятия?

Тема 16. Групповая динамика и руководство

Формальные и неформальные группы. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Руководство в организации. Влияние и власть. Формы власти и влияния.

Лидерство: стиль руководства, его эффективность в зависимости от ситуации.

Природа конфликта в организации. Типы конфликта, причины конфликта, модель процесса конфликта. Управление конфликтной ситуацией.

*Литература:* [1]

Центральные вопросы: виды групп и управление ими, проблемы руководства, проблемы лидерства, основы конфликтологии.

Вопросы:

1. В чем различие формальных и неформальных групп?
2. Какие факторы влияют на эффективность работы групп?
3. Какие бывают формы власти и влияния?
4. Какие бывают стили руководства?
5. Каковы причины конфликтов различных типов?
6. Как управлять конфликтной ситуацией?

### **7. Терминология (понятийный аппарат) дисциплины**

*Адаптивная структура* - организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры, называется также органической структурой.

*Административные полномочия* - форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

*Бюрократия* - тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

*Вертикальное разделение труда* - разделение и координации усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

*Взаимозависимость факторов внешней среды* - сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы

*Власть в организации* - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

*Внешняя неопределенность* - эту функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

*Внутренние переменные* - ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

*Вознаграждение* - в рамках теории мотивации - это все, что человеку может казаться ценным.

*Горизонтальное распределение труда* - разделение работы в организации на составляющие компоненты.

*Делегирование* - передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

*Дерево решений* - схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

*Децентрализованная организация* - организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяются вплоть до нижестоящих управленческих структур.

*Дивизиональная организационная структура* - тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

*Единоначалие* - принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от начальника и быть ответственным только перед ним.

*Запрограммированное решение* - выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

*Иерархическая структура* - организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

*Информационно-управляющая система* - формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

*Канал связи* - применительно к обмену информацией - средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

*Коммуникация, общение* - обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

*Контроль* - процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

*Косвенные факторы окружающей среды* - факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

*Критерии для принятия решения* - нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

*Критический путь* - самая длительная последовательность событий при выполнении проекта, последовательность событий, обеспечивающая завершение проекта в возможно кратчайшее время.

*Линейные полномочия* - полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

*Масштаб отклонений* - заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

*Матричная организация* - тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

*Механистическая структура* - традиционно бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

*Миссия* - в планировании основная общая цель или задача организации.

*Мотивация* - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

*Незапрограммированное решение* - выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации с неизвестными факторами воздействия.

*Неопределенность внешней среды* - функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

*Нестабильная внешняя среда* - внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность среды.

*Обмен невербальной информацией* - обмен содержащими информацией знаками без использования слов.

*Обратная связь* - реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определять, воспринята ли им отправленная информация.

*Объем управления* - число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

*Организационная структура* - логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

*Организационная структура типа конгломерата* - один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими орга-

низациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют единой структуры организации; в отдельных частях используют структуры различных типов.

*Организация формальная* - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

*Ответственность* - обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

*Параллельные полномочия* - форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решение линейного руководства.

*Планирование* - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижений.

*Платежная матрица* - статистический метод принятия решений, помогающий руководителю выбирать из возможных альтернатив.

*Плоская структура* - структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и широким объемом управления.

*Подвижность внешнего окружения* - относительная быстрота изменения внешней среды организации.

*Подразделение* - формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

*Подсистема обеспечения* - подразделение организации, которое выполняет функции, необходимые для работы производственной подсистемы.

*Политика* - общие ориентиры для действия и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

*Полномочия* - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий,

*Построение организации* - процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

*Потребности* - психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

*Предприниматель* - человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуг.

*Прогнозирование* - метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

*Продуктовая организационная структура* - Структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

*Производительность* - в количественном выражении - это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. В широком смысле - относительная эффективность и экономичность организации.

*Процессный подход к управлению* - подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

*Рациональное решение* - выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение, в отличие от основанного на суждении, не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

*Региональная организационная структура* - тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

*Рекомендательные полномочия* - форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их принимать.

*Релевантная информация для принятия решения* – данные, отбираемые под конкретные задачу, лицо, цель и период времени.

*Риск* - уровень неопределенности в предсказании результата.

*Руководитель высшего звена* - руководитель, отвечающий за решение для организации в целом или для значительной части этой организации.

*Руководитель низшего звена* - руководитель в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

*Связующий процесс* - в управлении - это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы - это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

*Система* - единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

*Система обратной связи* - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получения данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

*Ситуационный подход* - концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием "конкретный подход".

*Социотехническая система* - система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

*Среда косвенного воздействия* - внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но, тем не менее, влияют на нее.

*Стандарт* - конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.



*Сложность внешнего окружения* - определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого такого фактора.

*Стиль руководства* - обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

*Стратегия* - общий всесторонний план достижения целей.

*Тактика* - краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

*Технология* - любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы - для получения желаемых продуктов или услуг.

*Цели* - в организации - это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

*Централизация* - условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

*Цепь команд* - иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как "скалярная подчиненность" или "скалярная цепь".

*Этика* - принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

*Эффективность производства* - рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

## **8. Темы практических занятий и их объем в часах**

ПЗ-1 Решение конкретной проблемы методом "Дерево целей" – 2 часа.

( Тема 4: Методы и модели принятия решений )

ПЗ-2 Построение производственно-организационной структуры управления организацией - 2 часа.

( Тема 7: Организация управления предприятием )

ПЗ-3 Построение сетевого графика - 2 часа.

( Тема 13: Сетевое планирование и управление )

ПЗ-4 Расчет параметров сетевого графика – 2 часа.

( Тема 13: Сетевое планирование и управление )

Все задания на практических занятиях объясняются и выполняются с помощью преподавателя.

### **9. Методические указания к выполнению контрольных работ**

В соответствии с учебным планом студент выполняет две контрольные работы.

Варианты контрольных работ выбираются студентом по последней цифре номера зачетной книжки.

Контрольные работы выполняются в форме рефератов. Литературу по теме контрольной работы студент выбирает самостоятельно, учитывая прилагаемый список литературы. Каждая контрольная работа выполняется по составленному студентом плану. Целесообразно приводить практические примеры, излагать собственное мнение.

Контрольные работы выполняются на стандартных листах. Объем каждой работы -15-20 страниц машинописного текста через два интервала (работы могут выполняться от руки).

На титульном листе контрольной работы указывается:

- название дисциплины
- тема контрольной работы
- ФИО студента
- номер зачетной книжки

В начале каждой контрольной работы приводится ее план (основные рассмотренные вопросы), а в конце - список использованной литературы.

## Темы контрольных работ

Вариант	Наименование темы
	<b><i>Контрольная работа № 1</i></b>
0	Мотивация в менеджменте
1	Внутренняя среда организации
2	Внешняя среда организации
3	Контроль в менеджменте
4	Коммуникации в менеджменте
5	Принятие решений в менеджменте
6	Методы принятия решений в менеджменте
7	Планирование как функция управления
8	Организация взаимодействия и полномочия в менеджменте
9	Построение организаций в менеджменте
	<b><i>Контрольная работа № 2</i></b>
0	Успешное управление организацией в условиях рыночных отношений
1	Социальная ответственность и этика в менеджменте
2	Руководство в менеджменте
3	Менеджер - профессиональный управляющий
4	Функции менеджмента
5	Особенности управления предприятием в зависимости от его организационно - правовой формы
6	Руководство и трудовой коллектив предприятия
7	Основные современные проблемы управления производством в РФ
8	Связующие процессы в менеджменте
9	Права предприятия в выборе сфер деятельности, ценообразовании, внешнеэкономической деятельности.

**10. Курсовой проект**

В целях закрепления и углубления теоретических и практических знаний по данной дисциплине студентами выполняется курсовой проект на тему "Планирование производственной программы авиапредприятий", содержанием которого является определение основных производственных показателей авиапредприятий различных направлений деятельности на планируемый период.

При защите проекта студент должен показать правильность проведенных расчетов, обосновать принятые допущения, оценить эффективность своих решений. При разработке курсового проекта студент использует отдельные указания.

Литература: [4]

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Учебный план дисциплины	3
2. Основные сведения о дисциплине	3
3. Рекомендуемая литература	6
4. Электронный адрес кафедры для консультаций	6
5. Структура дисциплины	6
6. Учебная программа дисциплины	7
7. Терминология (понятийный аппарат) дисциплины	18
8. Темы практических занятий и их объём в часах	25
9. Методические указания к выполнению контрольных работ	26
10. Курсовой проект	27