

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)**

---

**Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте  
Л.Х. Никифорова**

# **ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПОСОБИЕ**

**по изучению дисциплины и  
проведению практических занятий**

*для студентов II курса  
направления 38.03.02 (080200)  
заочной формы обучения*

**Москва-2015**

ББК 33.05

Н62

Рецензент канд. техн. наук, доц. Д.А. Сидоров

Никифорова Л.Х.

Н62 Теория менеджмента: пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2015. - 28 с.

Данное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Теория менеджмента» по учебному плану для студентов II курса направления 38.03.02 (080200) заочной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 16.02.2015 г. и методического совета 10.03.15 г.

---

Подписано в печать 02.04.2015 г.

Печать офсетная

Формат 60x84/16

1,42 уч.-изд. л.

1,63 усл.печ.л.

Заказ № 2011/

Тираж 80 экз.

---

Московский государственный технический университет ГА

*125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д.20*

Редакционно-издательский отдел

*125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а*

© Московский государственный  
технический университет ГА, 2015

## 1. Учебный план дисциплины

Дисциплина «Теория менеджмента» изучается студентами заочного обучения на 2 курсе, предусматривает выполнение курсовой работы и сдачу экзамена.

Объем аудиторных часов - 32 ч, в т.ч.

- лекции - 24 ч,

- практические занятия - 8 ч.

Распределение аудиторных часов - в табл. 1.

Таблица 1

Учебный план дисциплины «Теория менеджмента»

Наименование раздела	Количество часов, ч.		
	Всего	Лекции	Практические занятия
Установочная лекция	2	2	-
Лекция 1. Менеджмент как вид деятельности	2	2	-
Лекция 2. Эволюция управленческой мысли и современные подходы к менеджменту	4	2	2
Лекция 3. Организация как система. Построение организации и организационные структуры	4	2	2
Лекция 4. Организационные изменения и корпоративная культура	4	2	2
Лекция 5. Планирование как функция управления. Основы стратегического управления.	2	2	-
Лекция 6. Организация и контроль как функция управления	2	2	-
Лекция 7. Мотивация как функция управления	4	2	2
Лекция 8. Принятие управленческих решений и коммуникации в менеджменте	2	2	-
Лекция 9. Организационное поведение как научная дисциплина. Личность в организации.	2	2	-
Лекция 10. Групповое поведение в организации. Командообразование. Руководство и лидерство.	2	2	-
Лекция 11. Особенности менеджмента на предприятиях воздушного транспорта.	2	2	-
<b>ИТОГО:</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>8</b>

Общее время на самостоятельную работу - 256 ч, в т.ч. рекомендуемая структура использования времени на самостоятельную работу по видам учебной работы:

- изучение рекомендуемой литературы	100 ч.
- изучение электронных средств информации	58 ч.
- выполнение курсовой работы	60 ч.
- подготовка к практическим занятиям	6 ч.
- консультация с преподавателем	12 ч.
- подготовка к экзамену	12 ч.
- подготовка к защите курсовой работы	8 ч.

## **2. Основные сведения о дисциплине**

### **2.1. Предмет дисциплины**

Дисциплина «Теория менеджмента» является исходной теоретической и практической основой для изучения общих и специальных дисциплин в области менеджмента. Данная дисциплина формирует общую систему исторических, теоретических и концептуальных представлений о возникновении управленческой деятельности и механизмах управления предприятием в рыночных условиях. Эти навыки и знания могут быть применены для лучшего понимания других дисциплин ООП направления подготовки «Менеджмент».

### **2.2. Цели и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Теория менеджмента» является подготовка выпускников к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление на предприятиях и в организациях любой организационно-правовой формы.

Для достижения цели ставятся следующие задачи:

- ознакомление студентов с историей менеджмента (эволюцией управленческой мысли);
- ознакомление студентов с теорией организации;
- ознакомление студентов с основами организационного поведения;
- формирование у студентов умений использовать полученные знания при диагностике управленческих ситуаций и принятии эффективных управленческих решений.

### **2.3. Перечень базовых дисциплин**

Для изучения дисциплины «Теория менеджмента» необходимо усвоение следующих дисциплин: «Введение в профессию», «Экономика».

### **2.4. Перечень формируемых дисциплин**

Знания, полученные в результате изучения данной учебной дисциплины, используются при изучении следующих дисциплин: «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Финансовый менеджмент» и т.д.

### 3. Рекомендуемая литература

#### а) основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд. – М.: Экономистъ, 2008.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2010.
3. Менеджмент: учебник / Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин. – М.: Издательство Норма, Инфра-М, 2013.
4. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. - М.: Дело, 2012.
5. Никифорова Л.Х. Теория менеджмента. Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2012.

#### б) дополнительная литература:

1. Веснин В. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2009.
2. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. – М.: Вильямс ИД, 2008.
3. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс ИД, 2010.
4. Карташова Л.В, Никонова Т.В. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2009.
5. Кравченко А. История менеджмента. – М.: КНОРУС, 2010.
6. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. С.-Пб.: Питер, 2011.
7. Семенова И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2009.
8. Спивак В.А. Организационное поведение. – М.: ЭКСМО, 2009.
9. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – С.-Пб.: Питер, 2011.
10. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2011.

### 4. Электронные средства информации

*Электронные носители по дисциплине:* компакт-диск «Учебно-методический комплекс дисциплины «Теория менеджмента». Электронные ресурсы библиотеки Университета - электронные версии пособий, методических разработок, указаний и рекомендаций по всем видам учебной работы.

*Ресурсы Интернета:*

- <http://www.mintrans.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;
- <http://www.avia.ru>;
- <http://www.kommersant.ru/> – Газета «Коммерсант»;
- <http://www.triz-ri.ru/> - «Открытые бизнес-методики и технологии «Реclamное измерение»;
- <http://www.e-executive.ru/> - Сообщество менеджеров;
- <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал.

### 5. Электронный адрес кафедры для консультаций

[ega@mstusa.aero](mailto:ega@mstusa.aero)

При обращении указывать ФИО студента, учебную группу, наименование дисциплины, обратный электронный адрес для связи.

## **6. Структура дисциплины**

### *Раздел 1. История менеджмента.*

Тема 1. Менеджмент как вид деятельности.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли.

Тема 3. Современные подходы к менеджменту.

### *Раздел 2. Теория организации.*

Тема 4. Организация как система.

Тема 5. Построение организации и организационные структуры.

Тема 6. Организационные изменения.

Тема 7. Корпоративная культура.

### *Раздел 3. Функции менеджмента.*

Тема 8. Планирование как функция управления.

Тема 9. Основы стратегического управления.

Тема 10. Организация как функция управления.

Тема 11. Контроль как функция управления.

Тема 12. Мотивация как функция управления.

### *Раздел 4. Связующие процессы в управлении.*

Тема 13. Принятие управленческих решений.

Тема 14. Коммуникации в менеджменте.

### *Раздел 5. Организационное поведение.*

Тема 15. Организационное поведение как научная дисциплина.

Тема 16. Личность в организации.

Тема 17. Групповое поведение в организации.

Тема 18. Командообразование.

Тема 19. Руководство и лидерство.

### *Раздел 5. Менеджмент на предприятиях воздушного транспорта.*

## **7. Учебная программа дисциплины**

### **Раздел 1. История менеджмента.**

#### **Тема 1. Менеджмент как вид деятельности.**

Понятие «менеджмент». Объект и субъект управления. Менеджмент как наука и как профессия. Принципы и функции менеджмента. Уровни менеджмента в организации: низовой, средний, высший. Управление как вид деятельности. Характеристика труда менеджера. Структура труда менеджера. Соотношение функций менеджера и уровней управления. Роли менеджера по Г. Минцбергу.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Менеджмент. Объект и субъект управления. Уровни менеджмента. Навыки и роли менеджера.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается сущность труда менеджера?
2. Охарактеризуйте объект и субъект управления.
3. Перечислите роли менеджеров по Г. Минцбергу.

## **Тема 2. Эволюция управленческой мысли.**

Природа управления и исторические этапы его развития Предпосылки возникновения менеджмента как науки.

Эволюция научных школ менеджмента. Школа научного управления (Ф.У.Тейлор, Ф. и Л.Гилбрет, Г.Эмерсон, Г.Форд, Г.Гант и др.). Административная (классическая) школа менеджмента (А.Файоль, А.Слоун, Л.Урвик, Д.Муни, М.Вебер, Ч.Бернард, Г.Кунтц, С.О'Доннел и др.). Учение М.Вебера об идеальной бюрократической организации управления. Школа человеческих отношений (М.Фоллет, Э.Мейо, Г.Мюнстерберг, Р.Лайкерт и др.). «Человеческий фактор» в развитии менеджмента. Школа науки о поведении (А.Маслоу, Д.МакГрегор, Ф.Герцберг и др.). Бихевиористское направление в менеджменте.

Национальные модели менеджмента (американская, японская, западноевропейская, российская). Влияние национально-исторических факторов и развитие менеджмента. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. Особенности развития менеджмента в России.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Школа научного менеджмента. Административная школа менеджмента. Школа человеческих отношений. Школа науки о поведении. Национальные модели менеджмента.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные положения каждой из школ менеджмента.
2. Перечислите основных ученых, относящихся к каждой из школ менеджмента.
3. Назовите сильные и слабые стороны бюрократии.
4. В чем принципиальные отличия американской и японской модели менеджмента?
5. Охарактеризуйте основные особенности российской модели менеджмента.

## **Тема 3. Современные подходы к менеджменту.**

Научные подходы в менеджменте (количественный, процессный, системный, ситуационный).

Количественный подход в менеджменте (К.У.Черчмен, Р.Л.Акофф, Е.Л.Арноф, Н.Винер, А.Н.Колмогоров, Л.В.Канторович и др.). Использование экономико-математических моделей в принятии управленческих решений.

Процессный подход в менеджменте, функции процесса управления.

Системный подход в менеджменте: открытые и закрытые системы. Организация как открытая система. Ситуационный подход: идеи уникальности и идеи универсальности; четырехшаговый процесс. Внутренние и внешние ситуационные переменные. Этапы жизненного пути организации по Лари Грейнеру. Теория жизненных циклов организации по Ицхаку Адизесу. «Болезни роста» организации по С.Р. Филоновичу.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Количественный подход. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сформулируйте основные положения количественного подхода.
2. Охарактеризуйте организацию как открытую систему.
3. В чем заключается практическая ценность теории жизненных циклов организации?
4. Перечислите основные функции управления и связующие процессы.
5. Раскройте суть ситуационного подхода.

## **Раздел 2. Теория организации.**

**Тема 4.** Организация как система.

Понятие организации и ее место в менеджменте. Формальные и неформальные организации. Жизненный цикл организации.

Внутренняя среда организации Основные внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технологии, персонал. Взаимосвязь внутренних переменных.

Внешняя среда организации: СТЭП (PEST)-модель факторов внешней среды. Переменные среды косвенного воздействия (макросреды) и прямого воздействия (микросреды). Технологические, социокультурные, экономические, политические факторы. Потребители, конкуренты, поставщики, рынок труда. Взаимоотношения организация - внешняя среда: неопределенность среды, адаптация к условиям среды.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Организация. Внутренняя среда. Внешняя среда. Жизненный цикл организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные признаки организации.
2. На примере конкретного предприятия изучите факторы внутренней и внешней среды.
3. Представьте классификацию видов организации по разным критериям.

**Тема 5.** Построение организации и организационные структуры.

Факторы проектирования организации. Разделение труда и специализация. Понятия координации, масштаба контроля, иерархии, цепи команд, зоны ответственности. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки. Проектирование организационной структуры.

Виды оргструктур (линейная, функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, смешанные структуры).

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Разделение труда. Норма управляемости.



Иерархичность. Централизация и децентрализация. Виды оргструктур.

Вопросы для самоконтроля:

1. Нарисуйте схему каждого вида организационной структуры.
2. Что такое вертикальное и горизонтальное разделение труда?
3. От каких факторов зависит норма управляемости?
4. Перечислите основные принципы проектирования оргструктур.
5. Приведите примеры организаций, для которых предпочтительна централизация/децентрализация управления?

**Тема 6.** Организационные изменения.

Управление изменениями: типология изменений. Организационное развитие. Модель плановых организационных изменений. Сопротивление изменениям. Теория изменений К.Левина. Методы управления изменениями.

Литература: [2,3]

Центральные вопросы темы: Организационное развитие. Сопротивление изменениям. Теория изменений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое организационные изменения?
2. Назовите основные причины сопротивления изменениям.
3. Охарактеризуйте теорию изменений К.Левина.

**Тема 7.** Корпоративная культура.

Понятие корпоративной (организационной) культуры. Функции и свойства корпоративной культуры.

Три уровня организационной культуры Э.Шейна. Характеристики организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану. Оценка организационной культуры (OCAI) и использование результатов ее анализа (К. Камерон и Р. Куинн). Модель корпоративной культуры С.Ханди. Национальные факторы в корпоративной культуре. Модель Г. Хофштеде.

Технология формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры. Методы формирования корпоративной культуры.

Литература: [2, 3, 5]

Центральные вопросы темы: Корпоративная культура: свойства, функции, элементы, виды. Классификация видов корпоративных культур.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое корпоративная культура?
2. Какие бывают функции корпоративной культуры?
3. Какие виды корпоративных культур Вы знаете?

**Раздел 3. Функции менеджмента.**

**Тема 8.** Планирование как функция управления.

Планирование в организации. Последовательность планирования (по

временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления). Постановка целей. Уровни целей и планов в организации. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы. Оперативные, тактические и стратегические планы. Структура и технология разработки системы планирования. Методы планирования.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Планирование. Виды планов. Методы планирования.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какова взаимосвязь планирования с другими функциями менеджмента?
2. Какие бывают функции планирования?
3. Перечислите основные принципы планирования.
4. Раскройте суть методов планирования.

### **Тема 9.** Основы стратегического управления.

Цели и миссия организации. Понятие стратегии. Понятие конкурентного преимущества. Концепция стратегического планирования: сущность и ограничения. Управление по целям. Процесс выбора стратегии. Формирование и реализация стратегии. Основные современные концепции стратегического управления. Базовые методы стратегического анализа. Метод SWOT-анализа: преимущества и ограничения в использовании.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Управление по целям. Стратегии бизнеса. Стратегическое планирование. SWOT-анализ.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сущность стратегического управления?
2. Какие методы стратегического анализа Вы знаете?
3. В чем достоинства и недостатки использования метода SWOT-анализа?
4. Назовите факторы, влияющие на выработку стратегии.

### **Тема 10.** Организация как функция управления.

Линейные и вспомогательные властные полномочия. Ответственность. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Специализация труда. Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Ответственность. Полномочия. Делегирование полномочий.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какова взаимосвязь организации с другими функциями менеджмента?
2. Что такое делегирование полномочий?

3. Как должны соотноситься между собой ответственность, полномочия?
4. Перечислите виды управленческих полномочий.

**Тема 11.** Контроль как функция управления.

Объект организационного контроля. Этапы традиционного процесса контроля. Фокус организационного контроля: упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью. Самоконтроль и контроль на уровне организации. Анализ результатов контроля. Корректирующее действие. Регулирование. Подходы к контролю качества: традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Контроль. Виды контроля. Ошибки контроля.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какова взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента?
2. Какие бывают функции контроля?
3. Перечислите основные принципы контроля.

**Тема 12.** Мотивация как функция управления.

Концепция мотивации. Традиционные подходы к мотивации. Мотивация и стимулирование. Понятие потребностей и их разновидностей.

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория ожиданий В. Врума. Модель Портера-Лоулера.

Виды мотивации. Проблема демотивации. Современные методы мотивации. Понятие компенсационного пакета. Удовлетворенность работой и мотивация. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента.

Литература: [1,2,3,4,5]

Центральные вопросы темы: Мотивация и стимулирование труда. Мотивационная структура личности. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое мотивация и стимулирование?
2. Классификация теорий мотивации.
3. Перечислите содержательные теории мотивации.
4. Перечислите процессуальные теории мотивации.
5. Нарисуйте иерархию потребностей А. Маслоу.

## **Раздел 4. Связующие процессы в управлении.**

### **Тема 13. Принятие управленческих решений.**

Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера. Типы решений: программируемые и непрограммируемые. Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность. Модели принятия решений: классическая модель, административная модель. Этапы рационального принятия решений. Методы принятия решений: количественные и качественные методы. Индивидуальные стили принятия решения. Типы групповых решений, их достоинства и недостатки. Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа).

Технология подготовки и принятия решений. Управленческие проблемы и их решение. Разработка вариантов решений. Организация выполнения принятого решения. Управленческое решение и ответственность менеджера.

Литература: [1,2,3,4]

Центральные вопросы темы: Управленческое решение. Процесс принятия и реализации управленческого решения. Виды решений. Управленческие проблемы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое управленческое решение?
2. Какие требования предъявляются к принятию управленческих решений?
3. Сформулируйте основные этапы принятия управленческих решений.

### **Тема 14. Коммуникации в менеджменте.**

Понятие «коммуникации». Коммуникации между людьми. Коммуникационный процесс в организации. Коммуникации между организацией и внешней средой. Виды организационных коммуникаций. Коммуникационные каналы. Формальные коммуникации в организации: вертикальные (восходящие, нисходящие) и горизонтальные. Невербальные коммуникации. Командные коммуникации. Неформальные коммуникации в организациях. Коммуникативные барьеры и их преодоление (по Р. Дафту). Роль информационных технологий в организационных коммуникациях.

Литература: [1,2,3,4]

Центральные вопросы темы: Коммуникация. Обратная связь. Коммуникативные барьеры.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое коммуникация?
2. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
3. Для чего необходима обратная связь в процессе управления?
4. Какие бывают виды коммуникативных барьеров?
5. Перечислите этапы обмена информацией.

## **Раздел 5. Организационное поведение.**

### **Тема 15.** Организационное поведение как научная дисциплина.

Управление с позиций науки о поведении. Человеческие ресурсы в системе управления. Понятие об организационном поведении. Становление организационного поведения в России. Трудовой потенциал личности. Факторы эффективности трудового поведения. Модель трудового поведения (по Ю.Красовскому).

Литература: [1,4]

Центральные вопросы темы: Понятия «организационное поведение», «человеческие ресурсы». Уровни организационного поведения.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите уровни организационного поведения.
2. Каковы особенности становления организационного поведения в России?
3. В чем основные отличия «человеческого ресурса» от других видов ресурсов?

### **Тема 16.** Личность в организации.

Структура личности (по К.К. Платонову). Биологически обусловленная подструктура личности (возраст, пол, сила нервной системы, темперамент). Индивидуальные психические процессы (ощущения, восприятия, память, внимание, мышление, воображение, воля, эмоции). Направленность личности. Интегративные подструктуры личности (характер и способности). Психоаналитические теории личности (З. Фрейд, А. Адлер, К. Юнг, Э. Фромм). Бихевиористические теории личности (Д. Уотсон, Скиннер, И.П. Павлов). Гуманистические теории личности (А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс). Теория личности Э. Берна. Теория личности Б.Г. Ананьева.

Литература: [1,2,4]

Центральные вопросы темы: Темперамент. Характер. Способности личности. Классификация теорий личности.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается психоаналитическая теория личности З.Фрейда?
2. Что такое бихевиоризм?
3. Какой вклад А.Маслоу в развитие психологической науки?
4. Охарактеризуйте структуру личности (по К.К.Платонову).
5. Дайте характеристику темпераментам (холерик, флегматик, меланхолик, сангвиник).
6. Зачем руководителю необходимо знать особенности темперамента сотрудников?
7. Чем темперамент отличается от характера?

**Тема 17.** Групповое поведение в организации.

Понятие о группе. Виды групп. Структура группы. Стадии формирования группы. Сплоченность группы (совместимость, морально-психологический климат). Групповые нормы. Процессы группового давления (конформизм, негативизм, коллективизм, фрустрация). Роли. Статус. Метод социометрии. Правила социометрии. Методы обработки результатов: графический, табличный, индексологический.

Литература: [1,2,4]

Центральные вопросы темы: Группа. Виды групп. Динамика группы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие виды структур групп Вы знаете?
2. Охарактеризуйте динамику группы.
3. Какие факторы способствуют формированию сплоченности группы?
4. Что такое морально-психологический климат?
5. Раскройте суть конформизма и дайте оценку этому социальному явлению с точки зрения руководителя, коллектива, отдельной личности.

**Тема 18.** Командообразование.

Понятие команды. Факторы, влияющие на формирование команды. Командные роли (по М.Белбину). Методы командообразования. Подходы к оценке эффективности командной работы. Групповые нормы и роли.

Литература: [1,2,4]

Центральные вопросы темы: Команда. Командообразование. Групповые нормы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Для чего необходимы групповые нормы?
2. Приведите примеры групповых норм.
3. Какими бывают роли членов группы (по М. Белбину)?

**Тема 19.** Руководство и лидерство.

Понятие лидерства. Менеджмент и лидерство: современное соотношение понятий. Лидерство и власть. Понятия власти. Источники власти: организационные и личностные. Классификация форм власти. Лидерство и наделение подчиненных полномочиями. Понятие эмоционального интеллекта.

Классификация теорий лидерства. Теория «великих людей». Поведенческий подход. Понятие стилей руководства. Теории Д. МакГрегора и Ф. Лайкерта. Ситуационные подходы к лидерству. Лидерство при проведении изменений. Центральные проблемы современного лидерства.

Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. Континуум лидерского поведения по Р. Таннебауму и У. Шмидту. Исследования Мичиганского университета. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.

Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория

«путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.

Литература: [1,2,3,4]

Центральные вопросы темы: Власть. Руководство. Лидерство. Стили руководства.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие виды власти Вы знаете?
2. Классификация стилей руководства.
3. Сравните понятия «руководство» и «лидерство».
4. Приведите примеры руководителей-лидеров.

## **Раздел 6. Менеджмент на предприятиях воздушного транспорта.**

Отрасль гражданской авиации: состояние, тенденции, прогнозы. Особенности транспортного производства. Воздушный транспорт России как система авиапредприятий. Основные закономерности функционирования и развития авиапредприятий. Производственный потенциал авиапредприятий.

Менеджмент в авиатранспортных компаниях, аэропортах, предприятиях ПАНХ, АРЗ и центрах ТО и Р. Цели и задачи деятельности. Их классификация. Лицензирование авиалиний и сертификация деятельности авиапредприятий. Взаимодействие с авиапредприятиями других видов. Особенности внешней и внутренней среды. Организационно-правовые формы. Проблемы авиатранспортного менеджмента на современном этапе.

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.

Литература: [5]

Центральные вопросы темы: Отрасль гражданской авиации. Авиапредприятие. Авиакомпания. Аэропорт. Организационно-правовые формы авиапредприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. К какому виду организационных структур относится типовая организационная структура аэропорта/авиакомпания?
2. Охарактеризуйте внешнюю и внутреннюю среду аэропорта/авиакомпания.
3. В чем заключается специфика менеджмента на предприятиях воздушного транспорта?

## 8. Терминология дисциплины

**Авторитарный стиль** – методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений единоличен, ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления.

**Администрация** – центральный аппарат управления предприятия или его структурного подразделения.

**Власть** – возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона).

**Делегирование полномочий** – передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав своим компетентным сотрудникам.

**Демократический стиль** – один из стилей руководства, при котором управление в значительной степени децентрализовано, коллектив принимает участие в разработке и реализации управленческих решений.

**Диверсификация** – распространение хозяйственно-сбытовой деятельности фирм на новые рынки сбыта и сферы производства за счет расширения номенклатуры продукции.

**Иерархия** – расположение частей или элементов системы в порядке от высшего уровня к низшему.

**Информация** – совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей среде, которая уменьшает степень неопределенности знаний о ходе процесса управления.

**Коммуникация** – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

**Контроль** – комплекс методов, позволяющих сравнить достигнутые результаты с запланированными.

**Координация** – одна из функций управления, направленная на обеспечение взаимосвязи действий управляющего и производственного персонала, согласование действий, приведение управленческих решений в соответствие с поставленными задачами.

**Корпоративная культура** – совокупность принципов, убеждений и норм, поддерживаемых и одобряемых большинством сотрудников, служащая образцом поведения.

**Лидерство** – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

**Линейная структура** – схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма.

**Линейно-функциональная структура** – схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.



**Матричная структура** – схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители.

**Мотивация** – процесс побуждения себя или других к достижению личных целей и целей организации.

**Норма управления** – установленное экспериментально и организационно оформленное среднее количество сотрудников, подчиненных одному руководителю.

**Организационная структура** – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

**Организация** - социальная группа, в которой существует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели.

**Организация** – функция управления, обеспечивающая упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях.

**Ответственность** - это обязанность осуществлять предусмотренные формы деятельности, выполнять предписанную ему работу, приложив все свои способности и знания.

**Планирование** – процесс определения целей предприятия или определение путей, способов и средств достижения намеченных целей.

**Синергия** – особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей.

**Система управления** – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

**Социальная ответственность** - определенный уровень добровольной поддержки решения социальных проблем со стороны организации.

**Стратегия** – направление достижения перспективных целей развития предприятия.

**Структурное подразделение** – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении.

## 9. Практические занятия

Практическое занятие 1. Эволюция управленческой мысли.

*Цель практического занятия:* закрепление теоретических знаний по теме.

*Темы для изучения:*

Тема 2. Эволюция управленческой мысли.

Тема 3. Современные подходы к менеджменту.

Литература: 1,2,3,4,5.

Задания: ответить на вопросы теста.

1. Согласно представлению теоретиков менеджмента практика управления возникла...

- А) вместе с возникновением системного подхода
- Б) в ходе индустриализации промышленности
- В) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
- Г) вместе с созданием Ф. Тейлором школы научного управления
- Д) нет правильного ответа

2. Кого называют «отцом научного менеджмента»?

- А) А.Смит
- Б) Ф.Тейлора
- В) Г.Форда
- Г) Г.Гантта
- Д) М.Вебера

3. К основным положениям школы научного управления можно отнести...

- А) научный подход к подбору и обучению персонала
- Б) усиление разработки социальных аспектов трудовых ресурсов
- В) единство распорядительства
- Г) нормирование труда
- Д) демократизация управления

4. К представителям школы научного управления не относится:

- А) Г. Гантт
- Б) Д. Муни
- В) Ф.Гилбрет
- Г) Г.Эмерсон
- Д) Ф. Тейлор

5. Определение принципов управления трудом рабочего на уровне цеха является достижением представителей школы...

- А) человеческих отношений
- Б) научного управления
- В) административного управления
- Г) поведенческих наук
- Д) количественной школы

6. Какое из перечисленных ниже положений нельзя отнести к школе научного управления?

- А) Отбор работников, лучше всех подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения
- Б) Отделение планирования и обдумывания от самой работы
- В) Применение приемов управления межличностными отношениями
- Г) Правильное использование материального стимулирования для повышения производительности

Д) Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи

7. Какое из ниже перечисленных положений не относится к концепции Ф. Тейлора?

А) Замена эмпирических приемов научным исследованием элементов работы

Б) Улучшение социально-психологического климата на предприятиях

В) Отделение административной работы от производственной

Г) Подбор, обучение и расстановка рабочих по рабочим местам

Д) Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научной организации труда

8. Что из ниже перечисленного нельзя отнести к системе Ф. Тейлора?

А) точное установление норм времени (выработки)

Б) изучение движений рабочего

В) подбор инструментов, оборудования, режимов обработки изделий

Г) линейная система управления

Д) рациональный подбор рабочих

9. Какими вопросами занимались Ф. и Л. Гилбрет?

А) Описанием функций управления

Б) Изучением физических движений в производственном процессе

В) Разработкой психологических тестов, с помощью которых изучались способности и склонности испытуемых к различным профессиям

Г) Разработкой универсальных принципов управления

Д) Изучением потребностей людей

10. Кто является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятия?

А) Ф. Тейлор

Б) Г.Форд

В) Г. Гантт

Г) Ф. Гилбрет

Д) Е.А. Файоль

11. Какую книгу можно считать главным трудом Г. Эмерсона?

А) "Научная организация труда"

"Общее и промышленное управление"

Б) "Двенадцать принципов производительности"

В) "Моя жизнь, мои достижения"

Г) "Принципы научного менеджмента"

12. Целью деятельности Г.Форда являлось...

А) производить автомобили с минимальными затратами и снижать на них цены

Б) получать прибыль за счет снижения объема продаж

В) увеличивать объем реализации продукции в результате увеличения цены

Г) производить автомобили с минимальными затратами с целью увеличения прибыли на единицу продукции

Д) нет правильных ответов

13. Кто является родоначальником административной (классической) школы менеджмента?

А) М. Вебер

Б) Э. Мейо

В) Г. Гантт

Г) А. Файоль

Д) А. Маслоу.

14. В чем заключаются особенности классической (административной) школы управления?

А) Представители классической школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления

Б) Основное внимание уделяется значению человеческого фактора

В) Эта школа занималась вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего

Г) Систематизированный подход к управлению всей организации

15. В чем состоит вклад классической (административной) школы менеджмента в развитие управленческой мысли?

А) Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности

Б) Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей

В) Описание функций управления

Г) Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи

Д) Развитие принципов управления

16. Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами, в теории менеджмента называется термином ...

А) «функция управления»

Б) «принцип управления»

В) «задача управления»

Г) «функциональное подразделение организации»

Д) «координация»

17. Планирование, организация, мотивация, координация и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют собой \_\_\_\_\_ менеджмента.

А) работы

Б) задачи

В) принципы

Г) функции

Д) законы

18. К функциям управления, сформулированным А.Файолем, не относится ...

- А) координирование
- Б) контроль
- В) отчетность
- Г) предвидение
- Д) организация

19. Принципы управления – это:

- А) элементы управления
- Б) правила управления
- В) сфера деятельности управления
- Г) функции управления
- Д) все ответы правильны

20. Какой из принципов управления не был сформулирован А.Файолем?

- А) единоначалие
- Б) разделение труда
- В) вознаграждение
- Г) порядок
- Д) этика бизнеса

21. Какую из нижеперечисленных позиций нельзя отнести к исследованиям школы человеческих отношений?

- А) увеличение внимания к социальным, групповым потребностям человека
- Б) стремление к обогащению рабочих мест
- В) углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
- Г) повышение роли неформальных отношений в коллективе
- Д) развитие средств и методик изучения взаимопонимания формальных и неформальных организаций.

22. К основным положениям школы человеческих отношений в менеджменте можно отнести...

- А) участие работников в управлении
- Б) беспристрастность
- В) применение экономико-математических моделей в управлении
- Г) использование групповой самоорганизации
- Д) развитие принципов управления

23. Кого следует отнести к представителям школы человеческих отношений в развитии американской теории организации?

- А) Г. Форд
- Б) Э. Мейо
- В) А. Файоль
- Г) Г. Гантт
- Д) М. Вебер

24. Новое научное направление в менеджменте, выделившееся по результатам Хоторнского эксперимента, основано на том положении, что...

А) разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата – залог повышения производительности труда

Б) работа по управлению - это определённая специальность

В) человеческий фактор - основной элемент эффективности организации

Г) постоянное совершенствование технологических операций – залог эффективности организации

25. Хоторнский эксперимент показал, что на производстве важно учитывать факторы...

А) экономические

Б) физические

В) социально-психологические

Г) эргономические

Д) экологические

26. Хоторнский эксперимент впервые выявил зависимость между производительностью труда и...

А) продолжительностью рабочего дня

Б) условиями оплаты

В) морально-психологическим климатом в коллективе

27. Что является основной целью школы " поведенческих наук"?

А) применение методов налаживания межличностных отношений.

Б) использование научного анализа для определения лучших способов решения производственных задач.

В) развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника с целью использования их в интересах организации.

Г) создание универсальных принципов управления.

Д) развитие количественных методов управления.

28. Укажите позицию, которая не входила в круг проблем, изучаемых представителями бихевиористского направления:

А) социального взаимодействия

Б) мотивации

В) материального стимулирования

Г) коммуникаций в организациях

Д) лидерства

29. Возникновение школы «поведенческих наук» было обусловлено...

А) попытками оптимизации межличностных отношений в трудовом коллективе

Б) поиском новых путей с позиций классической школы

В) стремлением обосновать наибольшую значимость направленности коллектива, а не отдельных работников на предприятии

Г) задачами повышения эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов

30. Разработка теорий мотивации является достижением...
- А) школы человеческих отношений
  - Б) количественной школы управления
  - В) административной (классической) школы управления
  - Г) школы поведенческих наук
  - Д) школы научного управления
31. Кто из этих ученых не представлял школу «поведенческих наук»?
- А) Д. Макгрегор
  - Б) М. Вебер
  - В) Ф. Герцберг
  - Г) А. Маслоу
  - Д) Р. Лайкерт
32. В соответствии с теорией А. Маслоу, к первичным потребностям относятся...
- А) самовыражение через творчество
  - Б) признание личных достижений
  - В) принадлежность к коллективу
  - Г) гарантированная занятость
  - Д) страхование от несчастных случаев.
33. Согласно теории А. Маслоу, к вторичным потребностям относятся...
- А) желание иметь постоянные средства к существованию
  - Б) полное использование своих возможностей
  - В) стабильность условий жизнедеятельности
  - Г) служебный рост, статус
  - Д) уверенность в завтрашнем дне
34. Ключевой характеристикой школы науки управления (математической, количественной) является...
- А) использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи
  - Б) замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями
  - В) применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации
  - Г) правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
  - Д) применение приемов управления межличностными отношениями в организации
35. Для школы науки управления (математической, количественной) характерно...
- А) углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей
  - Б) описательный анализ
  - В) эмпирический характер принятия управленческих решений

Г) развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

Д) развитие принципов управления

36. В какой стране принцип «наше богатство – человеческие ресурсы» лежит в основе «национальной» модели менеджмента?

А) Америка

Б) Франция

В) Россия

Г) Япония

Д) Швеция

37. Что не характерно для японской модели менеджмента?

А) коллективная ответственность

Б) индивидуальный характер принятия решений

В) продвижение по службе по старшинству и стажу работы на фирме

Г) работники, кроме должностных обязанностей, стремятся сделать максимум полезного для своей организации

Д) подготовка руководителей универсального типа

38. При выдвижении работника на руководящую должность, по японской системе (системе «синьоризма»), решающее значение имеют два фактора...

А) уровень образования

Б) смена руководства фирмы

В) возраст работника

Г) результаты конкурсов и сдачи экзаменов на должность

Д) стаж работника на предприятии

39. По каким двум из указанных позиций управленческие школы США и Японии не имеют определенного сходства:

А) в особом поле внимания находится активизация человеческого фактора

Б) постоянные инновации

В) разукрупнение больших предприятий и умеренная децентрализация производства

Г) ставка на инициативность и индивидуализм отдельных работников;

Д) менеджеры ориентируются на группу и организацию в целом

40. К особенностям американского стиля управления организацией можно отнести...

А) личную ответственность каждого руководителя за выполнение директивно установленных показателей

Б) отказ от использования формального описания полномочий исполнителя в пользу неформального регулирования

В) четко определенную ответственность каждого работника

Г) преобладание использования групповых форм контроля

Д) продвижение по службе с учетом выслуги лет



Практическое занятие 2. Организационные изменения. Диагностика корпоративной культуры.

*Цель практического занятия:* формирование навыков диагностики корпоративных культур, закрепление знаний по методическим основам проведения организационных изменений.

*Темы для изучения:*

Тема 6. Организационные изменения.

Тема 7. Корпоративная культура.

Литература: [2,3,5]

Задание.

Провести диагностику компании по методике С.Ганди и методике Кэмерона-Куинна.

*Компания А.* Завод по производству строительных материалов. Существует более 60 лет. Находится в пригороде. Штат компании около 1000 человек. Основную массу работников составляют стекловары, операторы, наладчики, электромонтеры, технологи и слесари различной квалификации. Средний возраст сотрудников 45 лет. Зарплаты невысокие, производство вредное, молодежь не идет. В планах компании - запуск новой линии по производству нового вида продукции и вместе с этим привлечение молодых кадров. Бюджет на корпоративные мероприятия ограничен.

*Компания Б.* Небольшая, почти семейная компания численностью 45 человек по продаже инженерного оборудования. Офис находится в Москве. Средний возраст сотрудников 25 лет. Основные специалисты – менеджеры по продажам и логистике. Текучести кадров практически нет. Бизнес развивается стабильно. Руководство готово выделять средства на корпоративные мероприятия, но требует четкого определения пользы от них.

*Компания В.* Розничная торговая сеть. Штат компании более 2000 человек. Средний возраст сотрудников 30 лет. В планах компании расширение сети. Подбор персонала осуществляется в основном на должности продавцов, кладовщиков и вспомогательного персонала. Одна из приоритетных задач - обучение персонала и повышение уровня обслуживания клиентов.

*Компания Г.* Государственный научно-исследовательский институт, существует более 80 лет. Штат компании около 800 человек. Средний возраст сотрудников 55 лет. Основную массу работников составляют кандидаты наук, профессора. В планах компании разработка нового сверхсовременного механизма и привлечение молодых кадров. Руководство готово выделять средства только на интересные и нестандартные корпоративные мероприятия, учитывая статус большинства сотрудников.

*Компания Д.* Общеобразовательная школа. Возраст сотрудников от 21 (молодые учителя, только что окончившие вуз) до 65 лет. Штат 50 человек. Преимущественно женский коллектив. Корпоративные мероприятия проводятся в основном за счет сотрудников, организовываются стихийно и ограничиваются чаепитием на большой перемене в учительской комнате. Организаторами выступают либо секретарь директора, либо завуч.

Практическое занятие 3. Проектирование организационных структур.

*Цель практического занятия:* закрепление знаний по теме «Организационные структуры», формирование навыков построения организационных структур.

*Темы для изучения:*

Тема 5. Построение организации и организационные структуры.

Литература: [1,2,3,4,5]

Задание.

По схемам организационных структур:

1. Определить тип организационной структуры.
2. Определить иерархичность организационной структуры.
3. Определить норму управляемости Генерального директора.
4. Выделить (цветом, штриховкой) основные и поддерживающие подразделения.
5. Определить достоинства и недостатки организационной структуры.
6. Каким образом можно увеличить централизацию? децентрализацию?

Практическое занятие 4. Диагностика мотивационной структуры личности.

*Цель практического занятия:* ознакомление с методиками диагностики мотивационной структуры личности.

*Темы для изучения:*

Тема 12. Мотивация как функция управления.

Литература: [1,2,3,4]

Задания:

1. Построить индивидуальный (личностный) мотивационный профиль. Продумайте, какими характеристиками должна обладать идеальная, с Вашей точки зрения, работа.

Оцените предложенные ниже характеристики с помощью 5-балльной шкалы (табл. 2):

1 – в моем понятии «идеальная работа» данная характеристика отсутствует;

2 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в малой степени;

3 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в средней степени;

4 – данная характеристика отвечает требованиям «идеальной работы» в большой степени (указать не более 10 характеристик);

5 – данная характеристика является неизменным условием «идеальной работы» (указать не более 5 характеристик).

## Бланк ответов

Характеристика:	И
1. Выполнение работы, нужной людям	
2. Удовлетворение интересов потребителей	
3. Ощутимый вклад в конечные результаты деятельности предприятия	
4. Ощутимый вклад в конечные результаты трудового коллектива	
5. Высокая оплата труда	
6. Своевременная (без задержек) оплата труда	
7. Зависимость оплаты труда от реального трудового вклада	
8. Возможность получения социальных льгот (жилья, путевок в санатории, детские сады и т.д.)	
9. Хорошие санитарно-гигиенические условия работы (низкий уровень шума, нормальное освещение, температура, чистота)	
10. Место работы располагается вблизи дома	
11. Эргономически удобное, комфортабельное, рабочее место с высоким уровнем технической оснащенности	
12. Удобный график работы	
13. Высокий уровень безопасности труда	
14. Гарантированная занятость на перспективу	
15. Хорошие взаимоотношения с руководством	
16. Хорошие взаимоотношения с коллегами по работе	
17. Завоевание уважения и признания окружающих	
18. Высокий статус и престиж должности	
19. Наличие подчиненных	
20. Перспективы должностного роста	
21. Интересная работа	
22. Возможность повышения уровня профессионального мастерства	
23. Возможность расширения интеллектуального кругозора	
24. Независимость и свобода действий при выполнении должностных обязанностей	
25. Возможность применения творческого подхода к решению поставленных задач	

Построить индивидуальный мотивационный профиль с помощью «ключа», предоставленного преподавателем.

2. Обсудить в группе, как можно использовать данную методику для оценки степени удовлетворенности персонала трудом.

3. Продумать, каким образом можно удовлетворять актуальные мотивы сотрудников.

## Содержание

1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ О ДИСЦИПЛИНЕ	4
2.1. Предмет дисциплины	4
2.2. Цели и задачи дисциплины	4
2.3. Перечень базовых дисциплин	4
2.4. Перечень формируемых дисциплин	4
3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	5
4. ЭЛЕКТРОННЫЕ СРЕДСТВА ИНФОРМАЦИИ	5
5. ЭЛЕКТРОННЫЙ АДРЕС КАФЕДРЫ ДЛЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ	5
6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ	6
7. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ	6
8. ТЕРМИНОЛОГИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	16
9. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	17