

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
М.А. Родионов**

МЕНЕДЖМЕНТ

ПОСОБИЕ

**по изучению дисциплины
и выполнению практических занятий**

*для студентов
направления 190700 (23.03.01)
очной формы обучения*

Москва - 2015

ББК 33.05

Р60

Рецензент д-р экон. наук, проф. Г.С. Афанасьев

Родионов М.С.

Р60 Менеджмент: пособие по изучению дисциплины и выполнению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2015. - 24 с.

Данное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент» по учебному плану для студентов направления 190700 (23.03.01) очной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 12.03.2015 г. и методического совета 19.03.2015 г.

© Московский государственный
технический университет ГА, 2015

	Подписано в печать 02.04.15 г.	
Печать офсетная	Формат 60x84/16	1,27 уч.-изд. л.
1,4 усл.печ.л.	Заказ № 1987/	Тираж 80 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20
Редакционно-издательский отдел
125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата	4
3. Электронный адрес кафедры для консультации.....	5
4. Учебный план дисциплины.....	5
5. Содержание дисциплины	6
6. Практические занятия.....	13
7. Рекомендуемая литература	23
8. Электронные средства информации	24

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины **Менеджмент** является формирование у студентов основы теоретических знаний в предметной области, изучение методов совершенствования управления современными организациями, разработки и внедрения инноваций, управленческого контроля, формирование практических навыков в способах технико-экономической оценки результатов деятельности по управлению предприятием.

Для достижения цели ставятся следующие **задачи**:

- получение студентами основных теоретических знаний по вопросам современного менеджмента;
- раскрытие сущности, целей, задач и принципов менеджмента;
- изучение математических методов оценки эффективности процессов менеджмента;
- осуществлять диагностику рисков в области менеджмента, разрабатывать методы их минимизации.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата

Дисциплина **Менеджмент** относится к учебным дисциплинам базовой части гуманитарного блока направления подготовки **23.03.01 (190700)** – «**Технология транспортных процессов**», квалификация (степень) – бакалавр.

Потребность в дисциплине определяется тем, что студент нуждается в получении теоретических представлений об основах управления современными организациями, знаниях об основных методах контроля и оценки эффективности управления ими, диагностики рисков и методах их минимизации

Для успешного освоения данной дисциплины студент должен владеть знаниями, умениями и навыками, сформированными в процессе изучения дисциплин ООП бакалавриата: “Прикладная математика”, “Социология”, “Правоведение”, “Экономика отрасли”, “Аэропорты, аэродромы, авиакомпании”, “Экономика” и др. Освоение дисциплины “Менеджмент” необходимо для успешного изучения дисциплин “Управление качеством”, “Авиатранспортный менеджмент”, “Управление изменениями”, “Управление деятельностью аэропорта”, “Маркетинг”, “Управление персоналом”, “Управление конкурентоспособностью” и др.

В результате изучения дисциплины “Менеджмент” студент должен:

знать:

- основные понятия и определения в области менеджмента;
- цели, задачи, принципы менеджмента;
- системно-кибернетические аспекты современного менеджмента;
- содержание основных этапов процесса управления организацией;

- жизненный цикл организации и особенности его основных этапов;
- существующие подходы к оценке эффективности процессов менеджмента;
- методы и способы анализа рисков в области менеджмента и подходы к их минимизации;
- особенности менеджмента в авиатранспортной области;

уметь:

- выявлять и диагностировать основные факторы, влияющие на процессы менеджмента;
- рассчитывать ожидаемую эффективность процессов менеджмента;
- выбирать рациональный вариант из совокупности возможных вариантов решений по управлению предприятием;
- учитывать в процессе менеджмента вопросы обеспечения его информационной безопасности;
- выявлять и диагностировать основные факторы и риски, влияющие на процессы менеджмента;

владеть:

- навыками практического применения принципов и методов менеджмента, а также принятия управленческих решений с учетом возможных рисков.

Дисциплина «Менеджмент» по учебному плану бакалавриата направления подготовки 23.03.01 (190700) «Технология транспортных процессов» является определяющей профиль бакалавра и базовой для выполнения ВКР

3. Электронный адрес кафедры для консультации

Кафедра «Экономики и управления на воздушном транспорте» – kafmen@mstuca.aero ;

кафедра «Организация перевозок на воздушном транспорте» – opvt@mstuca.aero;

по этим адресам можно задать вопрос и, оставив свой электронный адрес, получить письменный ответ.

4. Учебный план дисциплины

Менеджмент

<i>Общий объем учебных часов</i>	<u>72</u> час. <u>2</u> зачетных единицы.
Объем аудиторной нагрузки	36
Лекции	18
Практические занятия	18
<i>Зачет</i>	<i>3 курс</i>
<i>Объем самостоятельной работы студента</i>	36

5. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в теорию менеджмента

Необходимость и актуальность изучения дисциплины «Менеджмент». Основные понятия и определения менеджмента. Потребность и необходимость управления в человеческой деятельности. Управление функционированием и управление развитием. Особенности и ключевые проблемы современного отечественного и зарубежного менеджмента. Предмет, объект, цели и задачи менеджмента. Виды менеджмента. Концепция современного менеджмента. Взаимодействие курса «Менеджмент предприятий» с другими учебными дисциплинами и курсами, входящими в программу обучения студентов. Рекомендуемая литература для изучения курса.

Литература: [3], [4], [9], [11].

Центральные вопросы: содержание управленческой деятельности, менеджмент как система знаний, особенности теории и практики современного менеджмента.

Вопросы:

1. В чем состоит содержание процесса управления?
2. Что такое субъект и объект управления? Может ли одно и то же лицо может одновременно выступать в качестве субъекта и объекта управления?
3. Проведите сравнительный анализ понятий “управление” и “менеджмент”, “менеджер” и “предприниматель”.
3. В чем заключается различие между общим и специальным менеджментом? Приведите конкретные примеры общего и специального менеджмента.

Тема 2. Становление и развитие менеджмента

Менеджмент в Древнем мире и Средневековье, в эпоху промышленной революции, в новое время. Основные подходы к развитию теории и практики менеджмента (основанный на выделении различных школ управления, процессный подход, системный подход к организации, ситуационные теории). Различные школы управления (школа научного управления, классическая школа в управлении, школа человеческих отношений, школа науки о поведении, школа количественных методов). Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России, особенности современного российского менеджмента.

Литература: [3], [9], [11].

Центральные вопросы: ключевые этапы развития теории и практики менеджмента, управленческие революции, современные подходы к развитию менеджмента, основные школы менеджмента.

Вопросы:

1. Какими были условия развития менеджмента в эпоху массового производства, в постиндустриальную эпоху?

2. В чем отличие системного подхода к управлению от процессного подхода и подхода с точки зрения выделения различных школ?

3. В чем принципиальное различие во взглядах представителей научной и административной школ менеджмента?

4. В чем главное достижение Ф. Тейлора?

5. Существовал ли менеджмент в Советском Союзе?

6. Верен ли тезис о том, что не существует оптимального, наилучшего для всех ситуаций способа управления?

Тема 3. Принципы и методы менеджмента

Основные факторы, обуславливающие необходимость формирования и практического использования новой системы взглядов на управление организацией, важность их постоянного совершенствования. Основные функции менеджмента. Механизм формирования и классификация принципов современного менеджмента (общие, частные, специальные). Методы управления (экономические, организационно - распорядительные, социально-психологические). Сущность внутрифирменного расчета. Стиль руководства. Особенности современного антикризисного менеджмента. Содержание понятия риска, виды финансово-экономических рисков, методы уменьшения потерь от рисков в современном менеджменте.

Литература: [3], [4], [9], [11].

Центральные вопросы: цели, задачи и функции управления предприятием, механизм формирования, история разработки принципов менеджмента, средства и методы менеджмента, методы снижения рисков в менеджменте.

Вопросы:

1. По каким основаниям классифицируются принципы менеджмента?

2. Раскройте основные принципы менеджмента, разработанные наиболее известными представителями каждой из школ менеджмента.

3. Как внедряются этические принципы и нормы деловых отношений?

4. Какие существуют методы управления организацией?

5. Раскройте содержание методов прямого и косвенного управления?

6. Раскройте понятие “точка безубыточности”.

7. Дайте определение понятию риск.

8. Перечислите и охарактеризуйте методы снижения рисков в современном менеджменте.

Тема 4. Организация и ее деловая среда

Сущность и содержание процессов организационного развития. Основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры предприятия. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Принципы построения организации. Виды организационных структур: бюрократические (механические) и адаптивные (органические). Типы бюрократических структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизионная. Типы адаптивных структур

(проектная, матричная и др.). Условия их эффективного использования в различной обстановке. Классификация организаций как юридических лиц.

Литература: [3], [8], [9], [11].

Центральные вопросы: внешняя и внутренняя среда организации, факторы прямого и косвенного воздействия, виды организационных структур, их основные характеристики.

Вопросы:

1. Проведите сравнительный анализ достоинств, недостатков и областей применения основных видов организационных структур.

2. Существует ли оптимальный тип организации, который можно рекомендовать к практической реализации всем организациям? Если да, то какой из типов организации может подойти на эту роль?

3. В чем различие между факторами прямого и косвенного воздействия на организацию?

4. Каковы характеристики внешней и внутренней среды организации?

Тема 5. Жизненный цикл организации

Предприятие как динамично развивающийся объект менеджмента. Этапы циклического развития организации: эксплерентный, патиентный, виолентный, коммутантный, леталентный. Их содержание и особенности. Основные угрозы производственной деятельности организации на различных этапах ее развития.

Литература: [3], [4], [9], [11].

Центральные вопросы: основные этапы жизненного цикла организации, их основные особенности с точки зрения процессов менеджмента, специфика данных аспектов применительно к предприятиям современной России.

Вопросы:

1. Как должны соотноситься темпы изменения уровня объемов и сложности производства на предприятии и уровня его системы менеджмента в процессе развития/функционирования предприятия?

2. Опишите возможные пути преобразования организации на леталентном этапе.

3. Проведите сравнительный анализ основных этапов жизненного цикла организации с точки зрения угроз кризисов на них.

Тема 6. Принятие решений в управлении организацией

Роль и место процесса принятия управленческого решения в общей системе менеджмента предприятия. Основные этапы процесса принятия решения и их содержание. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Личностные оценки руководителя. Информационные и поведенческие ограничения. Основные положения теории принятия решений. Основные положения SWOT-анализа. Решение проблемы методом “Дерево целей”. Показатели и критерии оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Взаимозависимость управленческих решений. Особенности процессов разработки и принятия антикризисных решений.

Литература: [2], [3], [6], [11].

Центральные вопросы: процесс разработки и принятия управленческих решений, его особенности в различных условиях обстановки.

Вопросы:

1. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Как взаимосвязано управленческое решение и бизнес-план?
3. Дайте определение понятию управленческий замысел, раскройте его содержание.
4. Проведите сравнительный анализ содержания понятий “показатели эффективности” и “критерии эффективности”.
5. В чем особенности разработки и принятия антикризисных решений?

Тема 7. Планирование развития предприятия

Основные этапы процесса планирования. Стратегическое и оперативное планирование. Иерархия системы целей. Подготовка исходных данных для планирования. Прогнозирование бизнес-системы. Методы работы аналитических служб при планировании деятельности предприятия. Основные принципы и практические рекомендации по планированию развития предприятия. Стратегическое и текущее планирование. Должностные лица предприятия, участвующие в процессе планирования. Содержание бизнес-плана. Особенности планирования в кризисной ситуации.

Литература: [1], [3], [11], [12].

Центральные вопросы: цель и задачи планирования, содержание бизнес-плана и технология его разработки в различных условиях обстановки.

Вопросы:

1. Какие органы управления и должностные лица организации занимаются вопросами планирования?
2. Какие действия должны предприниматься руководством компании для реализации стратегического плана?
3. Для кого предназначается бизнес-план предприятия? Какие разделы он в себя включает?
4. Какие документы входят в состав финансового раздела бизнес-плана предприятия?
5. Что такое процесс мониторинга бизнес-плана организации?

Тема 8. Информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений

Виды задач, используемые для информационно-аналитической поддержки процессов принятия решений (информационно-справочные и информационно-расчетные задачи). Особенности информационно-аналитической поддержки на различных этапах процесса принятия управленческого решения. Анализ возможностей использования основных методов математического моделирования при разработке и принятии управленческих решений.

Литература: [1], [6], [12].

Центральные вопросы: информационно-аналитическая деятельность современных менеджеров, инструментарий для информационно-аналитического обеспечения управления предприятием и его применение.

Вопросы:

1. Почему для современной информационно-аналитической деятельности по управлению предприятием необходима инструментальная поддержка?
2. Какие существуют средства инструментальной поддержки процесса принятия управленческих решений?
3. Охарактеризуйте основные используемые при принятии управленческих решений модели и задачи.

Тема 9. Информационная безопасность менеджмента предприятия

Обеспечение информационной безопасности как необходимое условие эффективного управления современным предприятием. Понятийный аппарат, цели, задачи, основные направления, составные части информационной безопасности. Информационная безопасность процесса разработки и принятия управленческого решения. Органы, силы и средства, способы и приемы обеспечения информационной безопасности на предприятиях ГА. Процесс разработки и внедрения системы обеспечения информационной безопасности организации. Концепция обеспечения информационной безопасности предприятия. Основы информационного аудита, информационные риски.

Литература: [6], [7], [10].

Центральные вопросы: информационная безопасность современного менеджмента, система обеспечения информационной безопасности организации, информационный аудит, информационные риски.

Вопросы:

1. Чем обусловлена необходимость обеспечения информационной безопасности процессов современного менеджмента?
2. Перечислите основные составные части и направления обеспечения информационной безопасности, раскройте их содержание.
3. Раскройте содержание Концепции информационной безопасности предприятия.
4. Перечислите основные виды информационного аудита организации, раскройте их содержание.

Тема 10. Мотивация в современном менеджменте

Первоначальные концепции и современные теории мотивации. Содержание основных положений теории мотивации: иерархия потребностей по Маслоу, теория потребностей Мак-Клелланда, двухфакторная теория Герцберга и др. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий; теория справедливости, модель Портера - Лоулера. Стимулирование, социальная адаптация. Социальная ответственность современного бизнеса. Коммуникации, принятие решений, лидерство и производительность. Особенности управления

производительностью на предприятии. Роль человеческого фактора, социальных конфликтов в развитии организации. Селекция управления персоналом. Совершенствование профессиограмм, моделей должностей. Формирование корпоративной культуры.

Литература: [1], [3], [4], [5], [9], [11].

Центральные вопросы: основные категории теории мотивации в менеджменте, модели мотивации деятельности через удовлетворение потребностей; сущность и содержание процесса управления производительностью предприятия, управление персоналом.

Вопросы:

1. В чем состоит психологический аспект мотивации труда?
2. Какие основные аспекты мотивации раскрывают ее как экономическую категорию?
3. Раскройте содержание теории потребностей А. Маслоу.
4. Какие основные потребности рассматриваются в теории Д. Мак-Клелланда? В чем заключается сущность подхода Портера–Лоулера?
5. Раскройте основные положения теории Д. Мак-Грегора.
6. Перечислите основные методы и способы управления персоналом на предприятии.

Тема 11. Инновационный, инвестиционный и маркетинговый менеджмент на предприятии. Консалтинг и контролинг как функции менеджмента

Маркетинг на предприятии. Стратегия выбора целевого сегмента на рынке. Анализ портфеля направленности деятельности предприятия. Стратегия выведения нового товара на рынок. Стратегия охвата рынка. Маркетинговый анализ и синтез. Особенности маркетинга компании, торговой фирмы. Содержание плана инновационной работы фирмы. Инновационные цели, идеи, проекты и программы. Методология разработки инвестиционной стратегии. Оценка доходности инновационных проектов и программ. Критерии выбора инвестора при принятии решения об инвестировании нововведений. Меры уменьшения страхового риска капиталовложений. Назначение и содержание процессов консалтинга. Этические правила, которыми должны придерживаться консультанты в своей деятельности. Оформление консалтингового контракта. Разработка консультантами Программы предлагаемых мероприятий и презентация результатов своей работы. Цели, задачи, функции и принципы контролинга, организация и обеспечение контролинга в системе управления современного предприятия. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Особенности консалтинга и контроля в антикризисном управлении.

Литература: [1], [2], , [5], [8], [11], [12].

Центральные вопросы: маркетинговые, инновационные и инвестиционные аспекты стратегии, их значение, содержание, особенности разработки и реализации в процессе развития авиапредприятия; цели, задачи, содержание и

особенности организации и практического осуществления мероприятий по консалтингу и контролингу в управлении организацией.

Вопросы:

1. В чем состоит содержание маркетинговой стратегии предприятия?
2. Охарактеризуйте особенности прогнозирования рыночного спроса на авиаперевозки в условиях мирового финансово-экономического кризиса.
3. Определите роль и место инновационного менеджмента в управлении предприятием.
4. Раскройте содержание инвестиционных аспектов стратегии предприятия.
5. На какой стадии работы над инвестиционным проектом разрабатывается бизнес-план?
6. Консалтинг на предприятии – это проект или операционная деятельность? Каких этических правил должны придерживаться антикризисные консультанты в своей деятельности?
7. Раскройте содержание контролинга в современном менеджменте.
8. Какие должностные лица должны осуществлять контролинг на предприятии в период кризиса?
9. Какие задачи контроллинга являются приоритетными для современного российского менеджмента?

Тема 13. Управление производительностью на предприятиях

Комплексный подход к производительности. Затраты, качество и производительность. Влияние на производительность состояния внешней и внутренней среды. Содержание процесса управления производительностью. Коммуникации, принятие решений, лидерство и производительность. Роль человеческого фактора, социальных конфликтов в развитии организации. Селекция управления персоналом. Роль кадрового маркетинга в управлении персоналом. Совершенствование профессиограмм, моделей должностей. Взаимодействие с профсоюзами. Формирование корпоративной культуры.

Литература: [1], [5].

Центральные вопросы: сущность и содержание процесса управления производительностью предприятия, управление персоналом.

Вопросы:

1. В чем состоит содержание комплексного подхода к управлению производительностью?
2. В чем суть управления по критерию производительности?
3. Раскройте основные особенности управления производительностью на авиапредприятиях различных типов?
4. Перечислите основные методы и способы управления персоналом на предприятии, особенности их использования при управлении производительностью на авиапредприятиях.

6. Практические занятия

Практическое занятие 1. Построение производственно - организационной структуры управления организацией (2 часа)

Задания:

1. Сформулируйте основные характеристики организации, необходимые для построения ее производственно-организационной структуры управления.

2. Исследуйте организационную структуру рассматриваемого, в соответствии с вариантом задания, предприятия:

установите целесообразный тип организационной структуры;

постройте организационную структуру;

опишите взаимосвязи подразделений организации;

сформулируйте основные положения о деятельности подразделениях (характер деятельности, функции, форма оценки результата и др.);

определите примерную численность органов управления, в том числе по подразделениям, исходя из существующих норм управляемости.

Вариант задания выбирается студентом по последней и предпоследней цифрам номера зачетной книжки (в соответствие с табл.1).

ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЯ

Таблица 1

Последняя цифра	Предпоследняя цифра	Тема задания
0	Четная	Авиакомпания по перевозкам внутри России
	Нечетная	Нотариальная контора
1	Четная	Магазин спортивных товаров
	Нечетная	Авиакомпания по перевозкам на международных воздушных линиях
2	Четная	Универмаг
	Нечетная	Организация по продаже театральных билетов
3	Четная	Центр по исследованию общественного мнения
	Нечетная	Организация по продаже билетов на общественный транспорт в городе Москва
4	Четная	Организация по продаже авиационных билетов
	Нечетная	Организация по продаже железнодорожных билетов
5	Четная	Агентство по трудоустройству
	Нечетная	Частное охранное предприятие
6	Четная	Предприятие по ремонту и благоустройству квартир
	Нечетная	Частное детективное агентство
7	Четная	Частная фирма по ремонту и обслуживанию компьютерной техники

	Нечетная	Центр по ремонту и обслуживанию автомобилей
8	Четная	Ателье по пошиву одежды
	Нечетная	Коммерческий ВУЗ
9	Четная	Брачное агентство
	Нечетная	Задание по выбору студента (по согласованию с преподавателем)

Изобразите в виде схемы модель системы управления предприятия (основные органы управления на всех уровнях иерархии, управляемые объекты, управляющие воздействия, каналы докладов по исполнению поставленных задач, каналы контроля, технологические тракты и др.). Все разработанные материалы оформите в виде аналитической записки.

Практическое занятие 2. Анализ жизненного цикла организации (2 часа)

Задания:

1. Раскройте содержание эволюционных стадий жизненного цикла организации по Л.Грейнеру (рис.1). Опишите возможности кризисов на них.
2. Проиллюстрируйте рассмотренный выше подход на примере конкретного авиапредприятия (выбирается студентом по согласованию с преподавателем). Все разработанные материалы оформите в виде аналитической записки.

Практическое занятие 3. Решение конкретной проблемы методом «Дерево целей» (2 часа)

Задание:

Составить схему решения проблемы методом «Дерево целей» и подготовить перечень необходимой для этого информации. Вариант задания выбирается студентом по последней и предпоследней цифрам номера зачетной книжки (в соответствии с данными табл.2).



Рис.1. Стадии жизненного цикла и кризисы организации по Л.Грейнеру

ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЯ

Таблица 2

Последняя цифра	Предпоследняя цифра	Тема задания
0	Четная	Выбор темы дипломной работы
	Нечетная	Стратегия рационального питания
1	Четная	Выбор места работы после окончания университета
	Нечетная	Выбор специализации для обучения в университете
2	Четная	Выбор рационального времени рождения ребенка
	Нечетная	Выбор наиболее рационального периода времени для начала семейной жизни
3	Четная	Стратегия семейной жизни
	Нечетная	Стратегия карьеры
4	Четная	Вложение денег для получения максимальных дивидендов: - 100 тыс. руб.; - 1 млн. руб.; - 10 млн. руб.
	Нечетная	Построение организационной структуры

		управления организацией
5	Четная	Создание малого предприятия (сфера деятельности – по выбору студента)
	Нечетная	Определение оптимальной суммы средств, необходимой для создания собственного предприятия
6	Четная	Определение оптимального размера ссуды, которую нужно взять для постройки дачи
	Нечетная	Определение необходимого размера средств на ремонт квартиры
7	Четная	Как заработать 100 тыс. долл.
	Нечетная	Стратегия интеллектуального и творческого развития студента в период обучения в университете
8	Четная	Выбор будущего супруга (жениха, невесты)
	Нечетная	Выбор будущей профессии
9	Четная	Выбор места туристической поездки
	Нечетная	Выбор нового места жительства

Практическое занятие 4. Риски в менеджменте (2 часа)

Задания:

1. Изучить основные подходы к разработке ранжированного перечня рисков организации.
2. В таблице 3 показаны градации риска, которые могут быть рекомендована для использования в практической деятельности. Заполните пустые ячейки таблицы числовыми критериальными значениями вероятностей нежелательного исхода (величины риска).
3. Упорядочить произвольный перечень работ по оценке и снижению риска в виде методики управления риском.

Таблица 3

Эмпирическая шкала допустимого уровня риска.

№	Вероятность нежелательного исхода (величина риска)	Наименование градаций
1		Минимальный риск
2		Малый риск
3		Средний риск
4		Высокий риск
5		Максимальный риск
6		Критический риск

Перечень работ включает:

анализ и обобщение факторов риска по результатам выполнения бизнес-плана;

контроль за фактической реализацией бизнес-плана;

определение эффективности планируемых мероприятий с учетом факторов риска;

идентификацию факторов риска;

распределение факторов риска по видам, формам проявления и значимости для бизнес-плана предприятия;

разработку рабочего бизнес-плана с учетом результатов анализа риска;

внесение необходимых корректировок в контрактную документацию;

страхование риска;

мероприятия по снижению риска;

корректировку бюджета планируемых мероприятий;

анализ финансовой и экономической жизнеспособности бизнес-плана;

разработку общего бизнес-плана с учетом факторов риска.

3. На рисунке 2 показаны результаты сравнительной оценки летной годности различных типов ВС. Рассчитайте возникающие при этом риски безопасности полетов. Методики расчета рисков объясняются преподавателем в ходе практического занятия.

Практическое занятие 5. Эффективность менеджмента – 2 часа.

Задания:

1. Дать определения понятиям “показатели” и “критерии” оценки эффективности.

2. Провести сравнительный анализ основных инструментальных средств поддержки процесса принятия управленческого решения в различных условиях обстановки.

3. Получить практические навыки в применении регрессионного анализа для прогнозирования показателей деятельности авиапредприятия.

4. Определить эффективность мероприятий по замене самолета Ил-96 на Boeing-767 (табл. 2). В качестве показателя эффективности использовать чистый приведенный доход, характеризующий величину дисконтированного потока платежей, направленную на погашение единовременных капитальных вложений. Построить график срока окупаемости затрат.

5. С использованием информационных ресурсов сети “Интернет” провести сравнительный анализ трех российских телекоммуникационных компаний: ОАО «МТС», ОАО «Билайн» и ОАО «Мегафон». При проведении поискового анализа рассмотреть три аспекта: миссия компаний, информация о продукте предприятия компании и финансовый отчет компании. Для получения релевантной информации в Интернете важно правильно сформулировать свой запрос в поисковой системе.

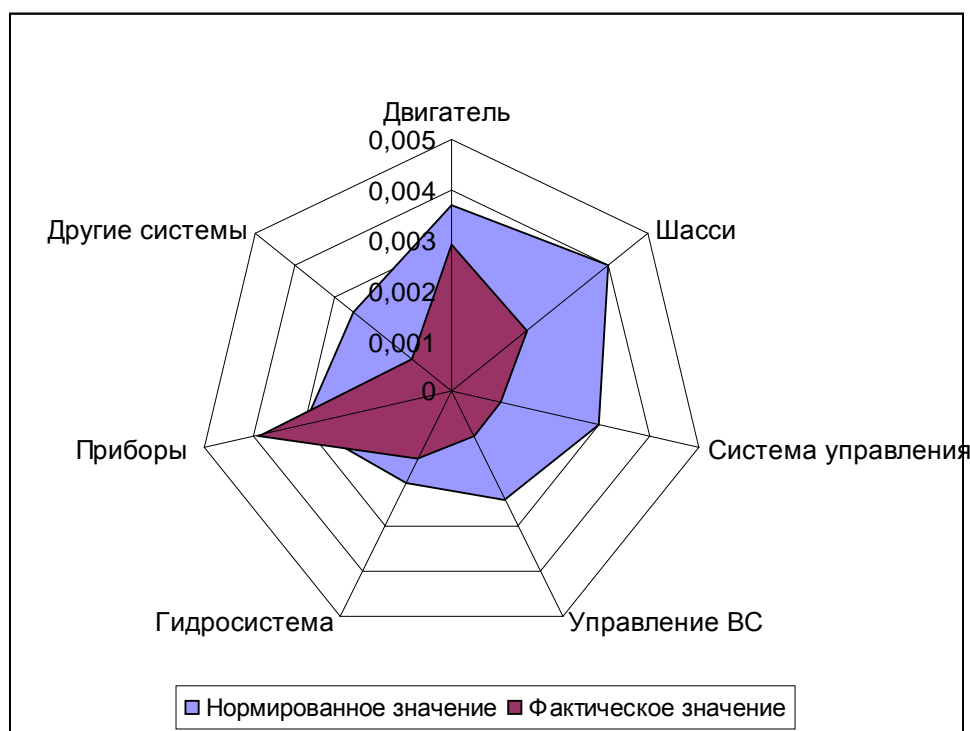


Рис.2. Результаты сравнительной оценки летной годности ВС

Таблица 2

Показатели	Ил-96	Boeing-767
1. Предельная коммерческая загрузка ВС, т	33,6	31,6
2. Рейсовая скорость (км/час)	850	850
3. Коэффициент использования коммерческой загрузки	0,69	0,69
4. Среднегодовой налет на одно ВС (час)	3067	5168
5. Себестоимость летного часа (тыс.руб.)	220,1	186,7
6. Дополнительные капитальные вложения (млн. руб.)	1300,0	1300,0

Для оперативности и эффективности сбора информации целесообразно использовать специальные шаблоны в поисковых системах. Сбор информации рационально начинать с официальной страницы компании. Значительно облегчает навигацию на ресурсе раздел «Карта сайта», который присутствует на большинстве серьезных корпоративных ресурсах.

Официальные сайты трех компаний:

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» - <http://www.mts.ru/>

ОАО «ВымпелКом» - <http://www.beeline.ru/>

ОАО «МегаФон» - <http://www.megafon.ru/>

Много информации находится на сайте компании, но поисковые системы могут найти аналогичную информацию на других сайтах. Это важно с точки зрения обоснованности принимаемых управленческих решений.

Практическое занятие 6. Анализ стратегического потенциала предприятия (2 часа)

Задание:

Предприятие, чтобы быть успешным, должно ставить перед собой определенные цели. В зависимости от целей компания выбирает пути их достижения. Одним из способов формирования правильной стратегии и грамотного анализа стратегического потенциала предприятия является наличие адекватного понимания препятствий, с которыми предприятие сталкивается в своей текущей работе. Каждому студенту требуется выбрать конкретное предприятие и, предварительно согласовав свой выбор с преподавателем, подготовиться к ответу по следующим вопросам:

- 1) имеется ли у предприятия четко выраженная идея ведения бизнеса, и в чем она заключается?
- 2) сформулированы ли у предприятия его главные цели, и какие это цели?
- 3) имеется ли на предприятии бизнес-план в письменном виде? Кто участвует в его подготовке? Насколько члены руководства осведомлены о нем?
- 4) является ли бизнес-план основой для всей деятельности предприятия? Как часто он пересматривается?
- 5) как рассчитывается и отражается в учете рентабельность: по подразделениям, по продуктам, по клиентам или клиентским группам, по каналам реализации или в целом по предприятию?
- 6) как часто основные финансовые данные докладываются руководству?
- 7) имеет ли предприятие системы отчетности и контроля, которые обеспечивают своевременное получение информации?
- 8) какие факторы имеют решающее значение для успеха предприятия?
- 9) какое отношение потребителей на рынке к предприятию и его продуктам или услугам?
- 10) какие рыночные тенденции представляют угрозу или благоприятные перспективы для предприятия?
- 11) какие главные изменения происходят в отрасли в отношении технологий, производственных процессов и информационных технологий? Способно ли предприятие подстроиться под эти изменения?
- 12) идет ли подготовка новых законов или нормативных актов, которые повлияют на рынок или на предприятие? Что сделало или делает предприятие, чтобы приспособиться к этим изменениям?

Практическое занятие 8. Инновационный, инвестиционный и маркетинговый менеджмент на предприятии (2 часа)

Задания:

Каждому студенту требуется выбрать конкретное предприятие и, предварительно согласовав свой выбор с преподавателем, оценить ситуацию на данном предприятии в области маркетинга, для чего выявить:

- 1) как предприятие определяют функцию маркетинга и каков механизм ее организации?

2) кто отвечает за это направление деятельности и каково его место в организационной структуре и в процессе принятия решений?

3) какие функции имеются у отдела маркетинга?

4) каков реальный уровень квалификации персонала по маркетингу и сбыту? Получили ли они профессиональное обучение?

5) какая у предприятия стратегия маркетинга? Оформлена ли она в письменном виде?

6) какова система мониторинга рынка?

7) как оценивается текущая работа на рынке по сравнению с конкурентами?

8) как само предприятие описывает свой диапазон продуктов/услуг?

9) на каком рынке предлагается диапазон его продуктов/услуг?

10) какова доля предприятия на этом рынке?

11) как будет развиваться этот рынок в ближайшей перспективе?

12) каково распределение продуктов между рынками, испытывающими рост, стагнацию или спад?

13) какие рынки являются самыми важными сегодня и на ближайшее будущее?

14) какие альтернативные продукты/услуги могут заменить продукты/услуги предприятия?

15) на какой стадии жизненного цикла находятся основные продукты/услуги предприятия?

16) какие продукты должны быть сняты с производств? Можно ли сделать их более современными?

17) какие факторы являются ключевыми для клиентов, когда они делают выбор, покупать ли продукты предприятия или его конкурентов?

18) насколько клиенты осведомлены о качестве продуктов, их особенностях, дизайне, торговой марке и т.п., производимых предприятием и конкурентами?

19) какие имеются у предприятия возможности для разработки новых продуктов и услуг?

20) стратегия в отношении маркетинга какого продукта должна быть усовершенствована? И почему?

21) требуются ли лицензии для производства продуктов или услуг?

Задания:

Каждому студенту по анализируемому на предыдущем практическом занятии конкретному предприятию подготовиться к ответу по вопросам:

1. Проанализировать (с помощью нижеследующего перечня положений), есть ли на предприятии понимание необходимости отказа от некоторых продуктов/услуг и налаживания производства новых продуктов/услуг, а также наличие механизмов, позволяющих это сделать:

1) в какой мере предприятие способно быть лидером на рынке или в реальности оно может только заимствовать новые товары/услуги?

2) какие имеются процедуры для принятия решений по прекращению производства продуктов, их продвижению на рынок, разработке новых продуктов?

3) кто отвечает за мониторинг жизненного цикла продуктов? Кто отвечает за идеи по созданию новых продуктов и разработку новых продуктов?

4) каким образом предприятие пытается увеличить добавленную стоимость своих продуктов/услуг?

5) каким образом предприятие осуществляет мониторинг конкурентов, предлагающих на рынке аналогичные продукты/услуги?

6) насколько хорошо оно контролирует методы и качество доведения до клиентов этих конкурирующих продуктов/услуг?

7) какие новые продукты или услуги имеют спрос на рынке? Способно ли предприятие организовать производство и поставлять их на рынок?

8) какова обычная процедура принятия решений о внедрении новых (прежде всего, инновационных) продуктов или услуг?

9) каковы технические возможности компании для проектирования новых продуктов / услуг или для изменения существующего ассортимента?

10) какие имеются процедуры для отслеживания пути от концепции нового продукта/услуги до его коммерциализации?

2. Заполните таблицу 3 примерами инноваций (нововведений), которые имеют место или могли бы быть на рассматриваемом авиапредприятии.

Таблица 3

Нововведение	Содержание нововведения	Степень новизны (абсолютная или локальная)	Источник информации о нововведении
...
...

3. Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

1) рынок вносит в процедуру оценки инвестиционной привлекательности требование учитывать в первую очередь позицию:

- а) производителя;*
- б) антикризисного управляющего;*
- в) потребителя;*
- г) всех перечисленных субъектов.*

2) оценка инвестиционной привлекательности обычного товара тем выше, чем:

- а) больше прибыль изготовителя и продавца в цене товара;*
- б) меньше прибыль изготовителя и продавца в цене товара;*
- в) ниже цена потребления товара;*
- г) выше цена потребления товара;*

д) а, б.

3) при формировании конкурентных преимуществ функции инновационного менеджмента заключаются в следующем:

а) *анализе и планировании мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции фирмы;*

б) *разработке проектов по реализации намеченных изменений;*

в) *координации усилий подразделений для достижения конкурентных преимуществ;*

г) *подготовке и проведении мероприятий по адаптации персонала к изменениям и совершенствованию навыков работы.*

4) что из перечисленного можно отнести к инновациям на предприятии:

а) *производство новой продукции;*

б) *совершенствование структуры управления;*

в) *изменение организации производства;*

г) *компьютеризация процессов управления;*

д) *совершенствование бухгалтерского учета;*

е) *а) и б);*

ж) *г) и д);*

з) *все перечисленное.*

5) понятие инновационного проекта включает в себя:

а) *тоже, что и инвестиционный проект*

б) *совокупность мероприятий для достижения инновационных целей*

в) *процесс осуществления инновационной деятельности*

г) *пакет документов, обосновывающих и описывающих инновационные мероприятия*

д) *новую форму организации и целевого управления инновационной деятельностью предприятия.*

Практическое занятие 9. Организация деятельности службы управления персоналом предприятия (2 часа)

Задания:

Каждому студенту требуется выбрать конкретное предприятие и, предварительно согласовав свой выбор с преподавателем, подготовиться к ответу по следующим вопросам:

1. Формулировка цели и основных задач службы управления персоналом предприятия.

2. Разработка предложений по типовой схеме организационной структуры службы управления персоналом предприятия.

3. Перечень структурных подразделений службы управления персоналом и их основные функции (по форме, приведенной в табл.4).

Таблица 4

Наименование структурного подразделения предприятия	Выполняемые функции подразделения предприятия
...	...
...	...

4. Обоснование целесообразности использованного типа организационной структуры, описание ее основных преимуществ и недостатков.

5. Разработать примерную должностную инструкцию для одной из должностей, входящей в предложенную организационную структуру. При этом отразить следующие аспекты выбранной должности:

1) общие положения (отдел/подразделение; полное наименование должности; кому данное должностное лицо подчинено, от кого получает приказы и распоряжения; кому данное должностное лицо отдает указания и распоряжения; кого может замещать исполнитель данной должности и кто может замещать его; требования к кандидату на данную должность – образование, специальность, стаж работы и др.);

2) задачи, поставленные руководством предприятия перед данным должностным лицом;

3) функции рассматриваемого должностного лица (перечень функций, периодичность и сроки их выполнения, особенности выполнения в различных условиях обстановки);

4) информационную модель функционирования данного должностного лица (от каких должностных лиц, какую информацию получает, каким должностным лицам, какую информацию передает, количественные и качественные характеристики информационных потоков).

7. Рекомендуемая литература

а) Основная литература

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. М., “Авиа Базис Групп”. 2008г.

2. Антикризисное управление: Учебник. Под ред. Э.М. Короткова – М.: «Инфра – М», 2010.- 619 с.

3. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие. М., Вузовский учебник, 2008 г.

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

5. Курилец М.А. Авиатранспортный менеджмент. М., МГТУ ГА, 2006 г.

6. Родионов М.А. Информационно-аналитическая поддержка принятия решений в антикризисном менеджменте. Научный вестник МГТУ ГА, серия “Менеджмент, экономика, финансы”, № 131. М., МГТУ ГА, 2008. – стр. 126-130.

7. Родионов М.А. Методологические аспекты информационного аудита в менеджменте предприятия. Научный вестник МГТУ ГА, серия “Менеджмент, экономика, финансы”, № 156. М., МГТУ ГА, 2010. – стр. 68-74.

8. Сидоров Д.А., Сидоров А.Т. Теория организации. Учебное пособие. М., МГТУ ГА, 2008г.

9. Степаненко Е.В. Основы современного менеджмента. М., “Авиа Бизнес Групп”, 2008г.

10. Ярочкин В.И. Информационная безопасность. М., 2004.

б) Дополнительная литература

11. Богоявленский С.Б. Управление риском в социально-экономических системах. СПб., Изд-во СПбГУЭФ, 2010.

12. Бурганова Л.А. Теория управления. Учебное пособие. М., ИНФРА-М, 2005.

13. Вороницина Г.С. Организация перевозок пассажиров и багажа. Учебное пособие. М., МГТУ ГА, 2011.

14. Гитман М.Б., Столбов В.Ю., Гилязов Р.Л. Менеджмент с учетом нечетких предпочтений. М., Изд. группа URSS, 2011.

15. Советов Б.Я., Цехановский В.В., Чертовской В.Д. Теоретические основы автоматизированного управления. Учебник для ВУЗов. М., Высшая школа, 2006.

Электронные учебники:

11. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. М., Изд-во “КноРус”, 2008.

12. Черняк В.З. Бизнес-планирование. М., Изд-во “КноРус”, 2008.

8. Электронные средства информации

1. Электронные ресурсы библиотеки Университета – электронные версии пособий, методических разработок, указаний и рекомендаций по всем видам учебной работы.
2. [НТТР://WWW.MINTRANS.RU](http://WWW.MINTRANS.RU) – ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ МИНИСТЕРСТВА ТРАНСПОРТА РФ;
3. [НТТР://WWW.GKS.RU/](http://WWW.GKS.RU/) – ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ.