

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)

Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте

А.С. Степаненко

АВИАТРАНСПОРТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие
по изучению дисциплины
и проведению практических занятий

*для студентов I курса
направления 25.03.03
очной формы обучения*

Москва
ИД Академии Жуковского
2020

УДК 338.24:656.7
ББК 338:05
С79

Рецензент:

Степаненко Е.В. – канд. соц. наук, доцент

Степаненко А.С.

С79

Авиатранспортный менеджмент [Текст] : учебно-методическое пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий / А.С. Степаненко. – М.: ИД Академии Жуковского, 2020. – 32 с.

Данное учебно-методическое пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Авиатранспортный менеджмент» по учебному плану для студентов I курса направления 25.03.03 очной формы обучения.

Учебно-методическое пособие содержит практические ситуации, методические рекомендации по выполнению практических занятий, вопросы к форме текущего контроля, список литературы.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 13.02.2020 г. и методического совета 12.03.2020 г.

**УДК 338.24:656.7
ББК 338:05**

В авторской редакции

Подписано в печать 26.11.2020 г.

Формат 60х84/16 Печ. л. 2 Усл. печ. л. 1,86

Заказ № 640/0818-УМП01 Тираж 90 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20

Издательский дом Академии имени Н. Е. Жуковского
125167, Москва, 8-го Марта 4-я ул., д. 6А

Тел.: (495) 973-45-68

E-mail: zakaz@itsbook.ru

© Московский государственный технический
университет гражданской авиации, 2020

Содержание

1. Место дисциплины в учебном процессе	4
2. Общая характеристика и структура дисциплины	5
3. Методические указания по изучению теоретической части дисциплины	5
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям. 8	
5. Методические указания по подготовке к экзамену	20
5.1. Вопросы для подготовки к экзамену	20
5.2. Организация проведения экзамена и критерии оценивания	22
6. Рекомендуемая литература	23
7. Рекомендуемые Интернет-ресурсы	23
8. Терминология дисциплины	24
9. Приложения.....	31

1. Место дисциплины в учебном процессе

Дисциплина ***Авиатранспортный менеджмент*** относится к обязательным учебным дисциплинам профессионального цикла вариативной части образовательной программы (далее – ОП) направления подготовки 25.03.03 – **Аэронавигация**, (организация бизнес-процессов на воздушном транспорте), квалификация: бакалавр.

Для успешного освоения данной дисциплины студент должен владеть знаниями, умениями и навыками, сформированными дисциплинами ОП бакалавриата: История, Информатика, Введение в профессию, в частности:

знать:

- Структуры локальных и глобальных компьютерных сетей (ПК-12.1.2);
- Структуры комплекса мероприятий управления бизнес-процессами, обеспечивающих конкурентоспособность авиапредприятий (ПК-В1.1.1)

уметь:

- Работать с программными средствами общего назначения (ПК-13.2.2);

владеть:

- навыком изменения бизнес-процессов обеспечивающих конкурентоспособность авиапредприятий (ПК-В1 3.1.1.)

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей: Бизнес-анализ, Информационный менеджмент авиапредприятий, Архитектура авиапредприятий, Теория процессного управления, Экономика воздушного транспорта, Анализ ПХД авиапредприятий, Документационное обеспечение проектов процессных инноваций авиапредприятий, Антикризисное управление авиапредприятий, Процессный проектный консалтинг, Экономикоматематические методы принятия управленческих решений на авиапредприятиях, Реинжиниринг бизнес-процессов авиапредприятий, Системы менеджмента качества авиапредприятий, Организация бизнес-процессов управления человеческими ресурсами авиапредприятий, Организация бизнес-процессов управления авиатранспортными туристическими услугами, Организация бизнес-процессов маркетинга авиапредприятий, Организация бизнес-процессов стратегического менеджмента авиапредприятий, Организация бизнес-процессов финансового менеджмента авиапредприятий, Организация бизнес-процессов оценки авиатранспортных инвестиционных проектов, Организация бизнес-процессов оперативного контроллинга авиапредприятий, Организация бизнес-процессов управления авиатранспортными проектами, Организация бизнес-процессов стратегического контроллинга авиапредприятий, Организация бизнес-процессов обеспечения доступной среды на авиатранспорте, Организация бизнес-процессов обеспечения информационной безопасности управления авиапредприятиями, Организация бизнес-процессов дистрибуции авиатранспортных услуг, Организация операционных бизнес-процессов авиапредприятий.

2. Общая характеристика и структура дисциплины

Целью освоения дисциплины **Авиатранспортный менеджмент** является обучение студентов основам менеджмента, ознакомление студентов с основами теориями менеджмента, управленческой спецификой и особенностями управленческой деятельности на авиапредприятии.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомить студентов с основными теориями менеджмента;
- ознакомить студентов с бизнес-процессами на авиапредприятиях;
- сформировать знания по реализации основных функций менеджмента;
- сформировать навыки работы с управленческими процессами на авиапредприятии.

Рабочая программа дисциплины «Авиатранспортный менеджмент» предусматривает изучение следующих тем.

Теории менеджмента

1. Управление организацией как системой.
2. Стратегия, тактика и планирование на авиапредприятии.
3. Походы к организации деятельности авиапредприятия.
4. Координация деятельности авиапредприятия.
5. Мотивация и работа с персоналом авиапредприятий.
6. Контроль на авиапредприятии и способы его осуществления.

3. Методические указания по изучению теоретической части дисциплины

Лекции проводятся в соответствии с расписанием учебных занятий. Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на

которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

С целью освоения дисциплины следует изучить следующие вопросы по каждой теме.

Тема 1. Теории менеджмента

Предпосылки возникновения менеджмента как самостоятельной науки. Природа и состав функций менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Уровни менеджмента. Рассматриваются основные концепции и подходы к менеджменту: школа научного управления (Ф. Тейлор), школа административного управления (А.Файоль), теория классической бюрократии (М. Вебер), школа человеческих отношений (Э. Мэйо), психоаналитическая школа.

Литература: [1, 2, 3]

Тема 2. Управление организацией как системой

Этапы организационного проектирования. Типы организационных структур. Тенденции развития организационных структур на современном этапе. Видение и миссия. Цели, их группировка и содержание. Иерархия целей. Количественные и качественные показатели, используемые при постановке целей. Дерево целей и функция управления. Требования к целям.

Литература: [1, 2, 3]

Тема 3. Стратегия, тактика и планирование на предприятии

Типы планирования. Стратегия и стратегическое планирование (принципы, этапы). Модели стратегического управления. Варианты базовых стратегий по М. Портеру. Выработка стратегии фирмы. Общие стратегии: стратегии роста, качества, выживания и др. Показатели бизнес-плана. Тактическое планирование. Понятие бизнес-плана: резюме, содержание.

Тактическое планирование на авиапредприятии. Применение современных информационных систем планирования и управления авиапредприятием. Характеристика отечественных и зарубежных систем поддержки управленческой деятельности предприятий.

Литература: [1, 2,3]

Тема 4. Походы к организации деятельности предприятия

Структурный подход. Процессный подход к организации деятельности предприятия. Основные бизнес-процессы авиапредприятия. Определение «входов» в модуль и «выходов» из процессов управления аэропортом, аэропортов, авиационных заводов, кб и бизнес-процессов протекающих во внутренней и внешней среде. Концепция контроллинга.

Разработка комплексной модели предприятия как основы для анализа, оценки и совершенствования бизнес-процессов.

Литература: [2,3]

Тема 5. Координация деятельности авиапредприятия

Основные термины, Координация как функция менеджмента. Распределение полномочий и взаимосвязей между отделами, службами, подразделениями.

Координация служб предприятий во внутренней и внешней среде аэропорта. Аспекты контроля деятельности служб, подразделений, отделов. Специфика управления отдельных подразделений. Создание эффективной управленческой структуры и планов ее развития, с учетом отраслевой специфики.

Литература: [3,4, конспект лекций]

Тема 6. Мотивация и работа с персоналом авиапредприятий

Понятие Мотивации. Теории содержания мотивации. Теории процесса мотивации. Основные формы мотивации работников предприятия. Заработная плата, принципы определения градаций. Принципы формирования на авиапредприятии. Система внутрифирменных льгот. Нематериальные льготы и возможности их предоставления. Повышение содержательности труда. Создание социальной атмосферы, на авиапредприятии.

Литература: [1,2,3]

Тема 7. Контроль на авиапредприятии и способы его осуществления

Понятия и типы контроля на предприятии. Управленческий контроль. Организация систем управленческого контроля. Среда управленческого контроля. Производственный контроль. Объекты производственного контроля. Периодичность организации производственного и управленческого контроля. Законодательные нормы организации контроля на авиапредприятии. Процесс работы системы контроля на авиапредприятии.

4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие № 1 «Создание стратегии авиапредприятия»

Перечень контрольных вопросов по теме:

1. К какому типу относиться сформированная стратегия?
2. Каковы отличия от исходной стратегии авиакомпании?
3. Какие цели авиакомпания сможет достигнуть посредством реализации предложенной стратегии?
4. Соответствует ли, и в каких положениях, предложенная стратегия общей стратегии развития отрасли и долгосрочной стратегии предложенной авиакомпании?

Постановка задачи

1. Проанализировать существующую стратегию развития выбранного авиапредприятия. Варианты предприятий для выполнения задания:
 - Уральские авиалинии;
 - Победа;
 - Azur Air;
 - Nordwind Airlines;
 - Royal Flight;
 - Ульяновский авиационный завод (Авиастар-СП);
 - Арсеньевская авиационная компания «Прогресс»;
 - Иркутский авиационный завод (Иркут);
 - Российская самолетостроительная корпорация МиГ (РСК «МиГ»).
2. Определить положительные и отрицательные стороны существующей стратегии.
3. Определить необходимые корректировки стратегии развития авиапредприятия, на долгосрочный период.

Корректировки обозначить в таблице 1.

Таблица 1

Направления развития предприятия	Сроки реализации	Положительные стороны	Отрицательные стороны	Корректировки	Пояснение необходимости корректировок
1.					
1.1.					
1.2.					
...					
2.					
2.1.					
2.2.					
<i>Предлагаемые направления развития</i>					
1.					
1.1.					
1.2.					
...					
<i>Скорректированный вариант развития предприятия</i>					
Направления развития предприятия				Способы реализации	Сроки реализации
1.					
1.1.					
1.2.					
...					
2.					
2.1.					
2.2.					

4. Выделить факторы успеха сформированной стратегии.

Рекомендации по выполнению задания

1. Стратегия развития нового предприятия – это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач. Это план, рассчитанный на продолжительный период времени, без детализации этапов, приемов и тактических действий.

Виды стратегий:

- стратегия роста;
- стратегия ограниченного роста;
- стратегия сокращения;
- стратегия ликвидации;
- смешанные стратегии;
- стратегия развития продукта;
- стратегия развития отрасли.

2. При формировании стратегии используются следующие этапы и методики:

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организационный этап	Диагностика внешней среды	Диагностика состояния ТЛК	Формирование стратегии	Разработка планов реализации
Экспертного оценивания	+		+		
Статистических оценок	+		+		
SWOT-анализ		+			
PEST-анализ		+			
Организационной диагностики	+		+		
Моделирования			+	+	
Синтеза				+	
Матричный		+	+		+
Тестирование		+	+		
Декомпозиции					+
PIAR					+
Сбалансированная система показателей				+	+

3. При формировании стратегии необходимо обратить внимание на выбор основного направления развития:
 - дифференциация, то есть создание товара или услуги, обладающих совершенной новизной в рамках этой компании;
 - совершенное лидерство в затратах, то есть поглощение рынка при помощи предложения товара с заниженной стоимостью за счет минимизации издержек;
 - сосредоточение, или фокусирование, на рынке продукции из конкретного рыночного сегмента.

Практическое занятие № 2 «Построение дерева целей».

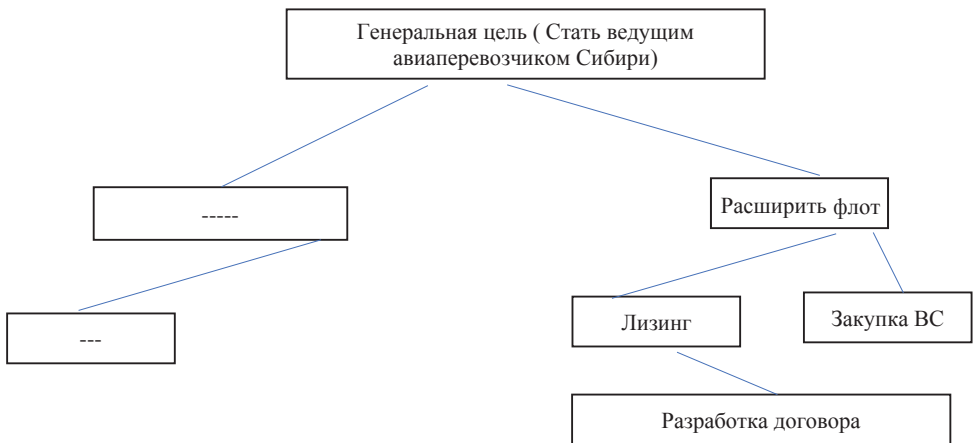
Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Что первично миссия или генеральная цель?
2. В чем выражается связь целеполагания с корпоративной этикой и созданием стратегии предприятия?

Постановка задачи.

1. Выбрать тип авиапредприятия.
2. Составить пояснительную записку (3-8 предложений на тему куда летаем, если это авиакомпания, что производим, если завод, масштаб (какие самолеты (по типам))).
3. Сформировать миссию моделируемой компании.
4. Представить дерево целей предприятия.

Например:



Рекомендации по выполнению задания

1. В наиболее общих терминах стратегический менеджмент - средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии. Целеполагание - самый трудный и ответственный этап планирования. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия - стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма.

2. Менеджмент как целостная система управления, ориентируется на достижение всей совокупности целей, стоящих перед организацией. Поэтому каждый руководитель, от высшего до низшего, должен иметь четкие цели. Для доведения целей до конкретного исполнителя используется метод управления по целям, разработанный П. Дракером. Основными принципами метода являются то, что каждый руководитель, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне, и должен работать для выполнения целей руководителя высшего звена. Процесс управления по целям включает 4 этапа:

1. Постановка целей. После выработки высшим руководством общеорганизационных целей, эти цели формулируются для работников следующего уровня посредством проведения совещаний с начальниками отделов. В ходе беседы, проводимой руководителем с каждым подчиненным, обсуждаются цели каждого подчиненного, сроки их выполнения. Каждый раз достигнутые соглашения по целям и срокам их выполнения фиксируются в письменном виде. Таким образом, для каждого подчиненного разрабатываются цели, с которыми он согласился и за выполнение которых несет персональную ответственность.

2. Планирование работы подчиненного. На данном этапе каждое подразделение организации, для которого определены цели в рамках общеорганизационных целей, решает, сможет ли оно достичь этих целей имеющимися ресурсами. Определение методов и средств достижения целей может также осуществляться на основе консультаций с сотрудниками своего подразделения. Затем на совещании с работниками руководитель подразделения либо сам определяет, либо предлагает своим подчиненным самостоятельно выбрать те задачи, над решением которых они будут работать. При этом в недельный срок каждый подчиненный разрабатывает план своих действий, определяет объем необходимых ресурсов и затрат времени, а затем согласовывает этот план с руководителем и заверяет письменно.

3. Контроль и анализ выполнения целей. Поскольку цели каждого руководителя определены, они выполнимы, и руководитель несет персональную ответственность за их достижение, то он должен осуществлять систематический контроль за работой своих подчиненных.

4. Корректирующие действия. Принимая, что цели не были или не будут достигнуты, и убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. В этом случае предложения по корректировке целей и планов подразделения согласуются с руководителем более высокого уровня.

Управление предприятием предполагает определение целей деятельности. Процедура постановки и выбора целей получила название

целеполагание. Процесс целеполагания начинается с понимания философии бизнеса, определения миссии фирмы.

Практическое занятие № 3 «Анализ бизнес-процессов авиапредприятия»

Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Внутренняя среда организации. Основные переменные внутренней среды.
2. Функции и задачи менеджеров на различных уровнях управления. Общее и различия.
3. Эффективная организация распределения полномочий. Нормы управляемости.
4. Построение организации. Выбор типа структуры.

Постановка задачи

1. Проанализировать организационные процессы авиапредприятия, согласно выбранному типу и структуре компании.
2. Выбрать наиболее эффективный тип организационной структуры предприятия. Обосновать выбранный тип структуры.
3. Представить максимально расширенные и максимально оптимизированные варианты организационных структур различных типов авиапредприятий. Отобразить в отчете в виде схем.

Рекомендации по выполнению задания

Процессный подход на является противопоставлением функциональному. Функции и процессы не могут существовать в отрыве друг от друга. Результат и функционального, и процессного подходов - одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействий в рамках этой структуры (процессов). Эти подходы, в известной степени, должны применяться параллельно.

Основное отличие процессного подхода в том, что он ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, не на функции подразделений, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых, является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом. При этом система качества предприятия обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов.

Процессный подход отвечает на вопрос «Как делать?».

Процессный подход по своей сути подводит к переходу на так называемое «тощее производство» или «тощую» ресурсосберегающую организационную структуру (Lean production).

Основными чертами такой организационной структуры являются:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Практическое занятие № 4 «Походы к организации деятельности авиапредприятия»

Перечень контрольных вопросов по теме:

5. Внутренняя среда организации. Основные переменные внутренней среды.
6. Функции и задачи менеджеров на различных уровнях управления. Общее и различия.
7. Эффективная организация распределения полномочий. Нормы управляемости.
8. Построение организации. Выбор типа структуры.

Постановка задачи

4. Проанализировать организационные процессы авиапредприятия, согласно выбранному типу и структуре компании.
5. Выбрать наиболее эффективный тип организационной структуры предприятия. Обосновать выбранный тип структуры.
6. Представить максимально расширенные и максимально оптимизированные варианты организационных структур различных типов авиапредприятий. Отобразить в отчете в виде схем.

Рекомендации по выполнению задания

Организация – обеспечивающая функция управления, направленная на создание необходимых условий для достижения целей. Основные задачи

организации: формирование структуры организации и обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем, материалами и трудовыми ресурсами. При изменении условий внешней среды зачастую приходится перестраивать организационную структуру, чтобы улучшить ее соответствие потребностям гибкого производства, упростить ее или, наоборот, ввести новые структурные элементы. Основной показатель высокой организации управления – ее быстрая реакция на изменения внешней среды, особенная чувствительность к достижениям научно-технического прогресса, к рыночной конъюнктуре.

Задачу организации управления на любом уровне можно определить как обеспечение перехода из имеющегося состояния в желаемое. Если в n -мерном пространстве обозначить какие-либо желаемые экономические или другие показатели и их значения векторами ($a_1, a_2, \dots, a_n$), то задачей организации управления является определение способов, с помощью которых можно перевести с наименьшими затратами и в минимальные сроки имеющиеся в действительности показатели ($b_1, b_2, \dots, b_n$) в планируемое состояние. Теоретическим фундаментом научных вопросов организации и управления производством являются методы кибернетики, теории систем, системотехники, праксеологии и бионики. Весьма плодотворным с теоретической и практической точек зрения явилось предложение известных американских специалистов в области менеджмента Т. Питерса и Р. Уотермана рассматривать организацию как единство семи основных переменных: структуры (structure), стратегии (strategy), системы и процедур управления (systems), совместных, т. е. разделяемых всеми, ценностных установок (shared values), совокупности приобретенных навыков, умения (skills), стиля управления (style) и состава работников, т. е. системы кадров (staff).

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и

- доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
 - короткие пути управления;
 - баланс стабильности и гибкости;
 - способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
 - желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Практическое занятие № 5 «Моделирование систем координации служб авиапредприятия»

Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Какие контрольные точки необходимо установить для реализации процесса подготовки пассажирского рейса?
2. Какой временной запас необходим для решения управленческих проблем при реализации процесса на каждом из этапов?
3. Какие службы а/к и а/п соприкасаются при реализации процесса?
4. На какое количество времени возможно максимально ускорить или максимально замедлить процесс?
5. Какие системы обеспечивают эффективную координацию процесса?
6. Как распределены полномочия между задействованными службами при реализации процесса?

Постановка задачи.

1. Определить этапы подготовки пассажирского рейса.
2. Определить временные промежутки выполнения операций.
3. Определить службы а/к, а/п и т.д. и их полномочия при подготовке пассажирского рейса.
4. Смоделировать в виде сетевого графика максимально быстрый процесс подготовки пассажирского рейса.
5. Определить максимальное количество угроз, задержек и координационных проблем, ведущих к временным отклонениям от графика.
6. Смоделировать в виде сетевого графика максимально затрудненный процесс подготовки пассажирского рейса и обозначить под графиком координационные действия, необходимые для устранения отклонений и поддержания реализации процесса.

Рекомендации по выполнению задания

1. Сетевой график (Gantt Chart или Диаграмма Ганта) - это популярный

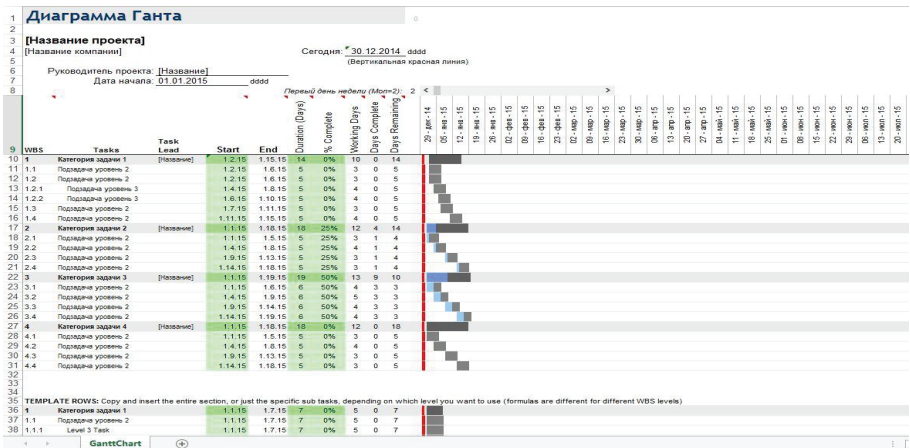
вид диаграммы (придуманый Генри Гантом), используемый для планирования и контроля выполнения проекта.

На диаграмме отображаются задачи и стадии проекта с учетом их протяженности во времени. Задачи на диаграмме могут быть зависимыми друг от друга (например, одна задача может начинаться только после завершения другой). Кроме того, может показываться процент выполнения каждой задачи и ответственный за ее выполнение.

Сетевой график удобен для управления временем проекта. Задавая планируемую длительность каждой задачи и зависимости между задачами - можно легко получить теоретический срок проекта (критический путь). А посмотрев на сетевой график во время выполнения проекта, можно быстро оценить, насколько достигаются запланированные сроки, и ввести соответствующие корректировки.

2. Формирование диаграммы ганта проводится с помощью программы Excel.

Пример формирования диаграммы ганта в Excel.



Практическое занятие № 6 «Формирование состава летного персонала для авиакомпании»

Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Что такое летный персонал?
2. Что такое летный отряд?
3. Какие виды летного персонала относятся к работникам авиакомпании?

Постановка задачи.

1. Определить необходимые характеристики летного персонала по должностям.
2. Определить количество летного персонала необходимого для авиакомпаний различного масштаба и маршрутной сети.
3. Описать варианты мотивации летного персонала.
4. Создать рекомендации по набору летного персонала для авиакомпаний различного масштаба и маршрутной сети.

Рекомендации по выполнению задания

К авиационному персоналу гражданской авиации в соответствии с перечнем, утвержденным Минтрансом России, относятся:

1. Летный состав гражданской авиации
 - пилот;
 - внешний пилот (беспилотные летательные аппараты);
 - штурман;
 - бортрадист;
 - бортинженер (бортмеханик);
 - лётчик-наблюдатель.
2. Кабинный экипаж гражданской авиации

- бортпроводник;
- бортоператор.

Специалисты осуществляющие управление воздушным движением — диспетчеры управления воздушным движением

- Специалисты по техническому обслуживанию воздушных судов;
- Сотрудник по обеспечению полетов — полётные диспетчеры;
- Сотрудник службы авиационной безопасности (САБ).

Авиационный персонал государственной авиации:

1. Специалисты, входящие в состав экипажа пилотируемого воздушного судна.
2. Специалисты, входящие в состав экипажа беспилотного воздушного судна.
3. Специалисты, осуществляющие управление полётами и аэродромные диспетчеры.
4. Специалисты по безопасности полетов.
5. Инженерно-технического состав, осуществляющий эксплуатацию и обслуживание воздушных судов.

К авиационному персоналу экспериментальной авиации в соответствии с перечнем, утвержденным Минпромторгом России, относятся:

1. Специалисты, входящие в состав экипажа пилотируемого воздушного судна.
2. Специалисты, входящие в состав экипажа беспилотного воздушного судна:
 - внешний пилот-испытатель беспилотного воздушного судна;
 - оператор-испытатель средств управления целевой нагрузкой.
3. Парашютисты-испытатели.
4. Специалисты, осуществляющие управление полётами.
5. Специалисты по безопасности полетов.
6. Специалисты, осуществляющие организацию и проведение испытаний:
 - ведущий инженер по летным испытаниям;
 - ведущие инженеры по экспериментальным работам и определению летно-технических характеристик, характеристик устойчивости и управляемости, маневренности, прочности.
 - ведущие инженеры по экспериментальным работам и летным испытаниям систем управления, силовых установок, пилотажно-навигационного оборудования, авиационного оборудования, радиоэлектронного оборудования, авиационного вооружения, системы жизнеобеспечения экипажа и пассажиров, десантно-транспортного оборудования, парашютно-десантной техники, средств спасания и аварийного покидания, средств объективного контроля.
7. Специалисты, осуществляющие техническую эксплуатацию и техническое обслуживание воздушных судов (инженеры, авиационные техники, механики, укладчики парашютов).

Практическое занятие № 7 «Моделирование контролирующих процессов авиапредприятия»

Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Какие виды контроля выделяются на авиапредприятии?
2. Какие существуют механизмы и принципы организации процессов контроля на авиапредприятии?
3. Какие процедуры контроля необходимо соблюдать?
4. Каковы различия между понятиями внутреннего управленческого контроля и ревизии?
5. Особенности проведения ревизии в условиях внешнего и внутреннего контроля.

Постановка задачи.

1. Определить необходимые виды, этапы, методики выполнения контроля на авиапредприятии согласно выбранному типу авиапредприятий.
2. Обосновать выбранные параметры и представить их в общей таблице:

Тип авиапредприятия	Виды контроля	Этапы контроля	Методики контроля, используемые для каждого из этапов	Обоснование выбранных методик
Авиакомпания				
Авиационный завод				
Конструкторское бюро				
Аэропорт				

Рекомендации по выполнению задания

1. Этапы проведения контроля на авиапредприятии:

Первый этап заключается в определении параметров функционирования и развития организации, которые необходимо впоследствии контролировать, и источников информации о них. Эти параметры представляют собой различного рода стандарты и нормативы (нормативы расходования материальных ресурсов на единицу продукции, нормы денежных затрат, сроки выполнения или продолжительности тех или иных работ и т. п.).

Нормативы должны соответствовать следующим требованиям:

- научная обоснованность;

- гибкость, способность изменяться в соответствии с новыми условиями;
- надежность;
- выполнимость в нормальной ситуации (слишком высокие нормы пугают, а слишком низкие — расхолаживают);
- адекватность отражения реальных процессов.

Второй этап включает создание модели системы управления организацией, на которой отражаются потоки ресурсов, информации, места образования промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие места для осуществления контрольных действий.

Третий этап процесса контроля заключается в получении информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с существующими нормативами, что позволяет определить, имеются ли отклонения от стандартов, не пора ли осуществлять корректирующие действия.

Источниками информации для контроля служат:

- постоянные целевые наблюдения;
- текущие статистические данные общего характера;
- оперативные сообщения;
- бухгалтерская отчетность;
- итоговые отчеты и др.

Четвертый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности организации: модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий, совершенствовании технологии производства и управления. Существуют два варианта корректирующих действий. Первый заключается в устранении причин, порождающих отклонения, путем их ликвидации или нейтрализации. Второй — в изменении стандартов, которые могут быть и ошибочными, поскольку часто устанавливаются на основе прогнозов, от которых реальная ситуация иногда существенно отличается.

5.1. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Эволюция управленческой мысли. Школы в управлении. Их особенности.

2. Принципы управления. Функции процесса управления. Современные подходы в управлении.
3. Внешняя среда организации. Среда прямого и среда косвенного воздействия. Характеристики внешней среды.
4. Внутренняя среда организации. Основные переменные внутренней среды.
5. Мотивация в менеджменте.
6. Роль контроля в управлении. Основные типы контроля. Этапы процесса контроля. Обеспечение эффективности контроля.
7. Стратегическое планирование. Цели организации. Характеристики эффективных целей.
8. Стратегические альтернативы деятельности организации. Стратегия ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.
9. Функции и задачи менеджеров на различных уровнях управления. Общее и различия.
10. Социальная ответственность организации.
11. Эффективная организация распределения полномочий. Нормы управляемости.
12. Построение организации. Выбор типа структуры.
13. Формирование трудовых ресурсов предприятия.
14. Стратегии и технологии развития трудовых ресурсов.
15. Оплата труда и льготные выплаты работникам.
16. Типы мотивации. Принципы использования различных типов мотивации.
17. Процессный подход к организации деятельности предприятия.
18. Основные бизнес-процессы авиапредприятия.
19. Определение «входов» в модуль и «выходов» из процессов управления аэропортом, аэропортов, авиационных заводов, кб.
20. Концепция контроллинга.
21. Координация служб предприятий во внутренней и внешней среде аэропорта.
22. Повышение содержательности труда.
23. Понятия и типы контроля на предприятии.
24. Управленческий контроль. Организация систем управленческого контроля.
25. Среда управленческого контроля.
26. Производственный контроль. Объекты производственного контроля.
27. Периодичность организации производственного и управленческого контроля.
28. Законодательные нормы организации контроля на авиапредприятии.
29. Показатели бизнес-плана.
30. Тактическое планирование. Понятие бизнес-плана: резюме, содержание.
31. Тактическое планирование на авиапредприятии.
32. Применение современных информационных систем планирования и управления авиапредприятием.
33. Характеристика отечественных и зарубежных систем поддержки управленческой деятельности предприятий.
34. Иерархия целей. Количественные и качественные показатели, используемые при постановке целей.

5.2. Организация проведения экзамена и критерии оценивания

Студент может быть допущен к сдаче экзамена по дисциплине, если он в результате текущего контроля в течение семестра по данной дисциплине защитил отчеты по всем практическим занятиям, выполнил контрольное домашнее задание.

Экзамен проводится устно. Оценка, выставляемая по результатам экзамена, определяется на основе следующих критериев:

«ОТЛИЧНО» - студент владеет знаниями по дисциплине «Авиатранспортный менеджмент» в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы билета, подчеркивая при этом самое существенное, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; четко формирует ответы, свободно решает ситуационные задачи повышенной сложности; хорошо знаком с основной литературой; увязывает теоретические аспекты дисциплины «Авиатранспортный менеджмент» с прикладными задачами организации бизнес-процессов предприятия.

«ХОРОШО» - студент владеет знаниями дисциплины «Авиатранспортный менеджмент» почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать легкие и средней тяжести ситуационные задачи.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» - студент владеет основным объемом знаний по дисциплине «Авиатранспортный менеджмент»; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Студент способен решать лишь наиболее легкие прикладные задачи.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» - студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины «Авиатранспортный менеджмент», затрудняется отвечать на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.

6. Рекомендуемая литература

а) основная:

1. Степаненко Е.В. Основы современного менеджмента. – М.: «АвиБизнес Групп», 2009.
2. Степаненко Е.В. Современный менеджмент. Учебное пособие. – М. МГТУ ГА, 2015.

б) дополнительная:

3. http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2015/Bazhov_19.pdf
4. <https://ideafix.name/UNIVERSITY/ASU/books/3.pdf>

Рекомендации по работе с литературой и интернет-ресурсами

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание на предметные и именные указатели.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса.

В силу новизны предметной области архитектуры авиапредприятий в настоящее время учебная литература по этой тематике представлена весьма ограниченным перечнем изданий. Поэтому большую часть информации, дополнительной к лекционному материалу, можно получить, активно изучая материалы, выложенные на тематических интернет-ресурсах.

7. Рекомендуемые Интернет-ресурсы

Электронные ресурсы библиотеки Университета – электронные версии пособий, методических разработок, указаний и рекомендаций по всем видам учебной работы.

- <http://www.mintrans.ru> – официальный сайт Минтранспорта РФ;
- <http://www.favt.ru/> - Федеральное агентство воздушного транспорта;
- <http://www.mlgvs.ru/library.html#search> - Центральная нормативно-методическая библиотека ГА.
- www.aup.ru - Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, экономистов и финансистов. Электронная библиотека деловой литературы.
- <https://port-u.ru> - электронная библиотека статей, учебников, пособий и монографий по менеджменту и экономике.
- <http://www.knigafund.ru> - Электронно-библиотечная система.

8. Терминология дисциплины

Владелец бизнес-процесса - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктура, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Вход бизнес-процесса - ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса.

Выход бизнес-процесса - результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

Заказчик - должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту (проверке) бизнес-процесса.

Модель - графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

Процессный подход - применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов.

Показатели бизнес-процесса - количественный и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса - параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Показатели продукта (услуги) - параметры продукта бизнес-процесса.

Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) - параметры удовлетворенности клиента.

Поставщик - субъект, предоставляющий ресурсы.

Потребитель (клиент) - субъект, получающий результат бизнес-процесса.

Регламент бизнес-процесса (описание бизнес-процесса) - документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Сеть бизнес-процессов организации - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

Функция - направление деятельности элемента организационной структуры, представляющие собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

Адаптация – приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность; главная цель – получение прибыли.

Вертикальные отношения – отношения между уровнями управления при иерархически построенной структуре.

Власть – возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние – асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

Горизонтальные отношения – распределение работ и ответственности на одном и том же уровне.

Делегирование – передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Децентрализация – распределение полномочий по принятию решений по вертикали управления.

Децентрализованная дивизиональная структура управления – организационная структура управления, базирующаяся на комбинации специализации подразделений организации с децентрализацией в принятии решений.

Закон конкуренции – закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены.

Закон масштаба – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

Имидж организации – образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак.

Инновация – результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

Интеграция – процесс, приводящий к формированию целостных организационных образований из самостоятельно функционирующих предприятий.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы.

Консенсус – метод принятия решения группой, в основе которого лежит принцип, что решение не принимается до тех пор, пока хотя бы один член группы имеет против него принципиальные возражения.

Контроль – функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

Конфликт – процесс развития и разрешения противоречий в целях, отношениях и действиях людей или групп.

Координация – центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий.

Лидерство – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

Линейный руководитель – должностное лицо, несущее прямую ответственность за результаты работы организации или ее подразделения и наделенное властью и полномочиями отдавать распоряжения подчиненным.

Матричная структура управления – структура управления с решетчатой организацией и двойным подчинением работников.

Менеджер – предприимчивый руководитель, который ищет возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в организации.

Менеджмент – 1) междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения; 2) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Миссия – основная общая цель организации, ее предназначение, роль в определенной сфере деятельности и социальная роль в обществе.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Мониторинг – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

Мотивация – создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителя к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых

достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Организация – функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой – в координации действий отдельных элементов системы; форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Организационная культура – общее понимание членами организации ожидаемого поведения.

Организационная структура – разделение работ на задачи, функции, закрепление полномочий по рабочим группам и подразделениям.

Ответственность – моральная обязанность выполнять задачу с максимальным использованием своих способностей и отчитываться за результаты.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Показатель – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Прибыль – показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности организации, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг.

Принятие решения – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

Проектная структура управления – временная организация работ и управления, связанная с выполнением проекта.

Разделение труда – один из главных принципов организации производственных и управленческих процессов, обеспечивший их автоматизацию и специализацию, на основе которых, в свою очередь, стали возможными современное массовое производство, повышение качества и экономия ресурсов.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды и принятию мер для доведения параметров входа системы до новых требований выхода (требований потребителей).

Риск – вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска.

Себестоимость продукции – текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Синергия – 1) преимущество, возникающее, когда организация развивает новые виды деятельности, используя имеющиеся возможности; 2) эффект, достигаемый в результате объединения двух или более взаимодополняющих видов деятельности.

Система менеджмента – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь (первично); 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (вторично).

Стратегический менеджмент – теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации и возложения ответственности за эту работу на ее руководителей.

Стратегические цели – цели, которые организация ставит, методы их достижения и необходимые для этого ресурсы.

Стратегическое управление – решение стратегических проблем на базе формирования стратегии, методов ее реализации и при необходимости – введения корректив.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегия диверсификации – стратегический выбор альтернативы выхода организации на новые рынки и новыми товарами.

Стратегия роста – стратегия, направленная на рост прибыли за счет повышения доходов, а не снижения издержек.

Стресс – реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворить этим требованиям.

Структура – способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

Тактика – методы, используемые для достижения стратегических целей.

Тенденция – 1) выявленные в результате анализа, наблюдаемые устойчивые соотношения, свойства, признаки, присущие системе; 2) сложившаяся направленность процессов.

Управление риском – процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизация риска, его планирования, учета и

контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

Управленческая решетка – схема, описывающая стиль менеджмента в зависимости от соотношения двух параметров: стремления к выполнению задания и внимания к отношениям между людьми.

Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры. Управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. В качестве предмета труда выступают управленческое решение, информация, нормативно-технический и управленческий документ.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Учет – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

Функциональный руководитель – менеджер, ответственный за специализированную функцию управления, например маркетинг, персонал, производство и т.п.

Функциональные обязанности – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

Функция – этап процесса управления (стратегический менеджмент, маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование).

Харизма – свойства личности, позволяющие ей оказывать влияние на других в отсутствии иных способов воздействия.

Хозяйствующие субъекты – коммерческие организации и их объединения (союзы или ассоциации), некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели.

Целеполагание – установление целей функционирования и развития организации и ее составных частей с учетом их взаимосвязей и непротиворечивости.

Цель – выраженное количественно или качественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Ценности – компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Централизованная функциональная структура управления – организационная структура, базирующаяся на комбинации разделения труда по функциям и централизованного принятия решений.

Экономические методы менеджмента – методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования организации, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

Экономический эффект – разность между экономией, полученной в результате внедрения организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия.

Экономичность – показатель соотношения между объемом выпуска и потребными для его производства затратами.

Экономия – разность между нормой (нормативом) или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами на отдельной стадии жизненного цикла объекта до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период.

Эффективность – показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации.

Эффективность управленческого решения – степень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации решения.

Приложение 1

Взаимодействие внутренней и внешней среды в организации

