

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра международной коммерции

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

международной коммерции

Протокол от «02» сентября 2019 г.

№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of
Authorities And Responsibilities)»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.06 Торговое дело

(код, наименование направления подготовки)

«Технологии продаж в современном бизнесе»

(профиль)

Бакалавр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

д.э.н., профессор кафедры корпоративного управления Календжян С.О.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой
международной коммерции д.э.н., профессор Саламатов В.Ю.
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК - 5	Способность управлять персоналом организации (предприятия); готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	ПК – 5.4	готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами в профессиональной деятельности

1.2.В результате освоения дисциплины Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС-06.029 F/01.8 Построение системы обучения продажам инфокоммуникационных систем и/или их составляющих	ПК-5.4	на уровне знаний: Модульная система обучения и развития специалистов по продажам и сопровождению инфокоммуникационных систем и/или их составляющих Современные практики мотивации сотрудников Современные практики мотивации преподавателей Теория маркетинга Теория экономики труда Методы управления персоналом Теория менеджмента Основы делопроизводства Отраслевые и локальные нормативные акты, действующие в организации Основные технические характеристики, преимущества и недостатки продукции мировых и российских производителей

		<p>инфокоммуникационных систем и/или их составляющих</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Описывать целевые сегменты мотивации сотрудников, участвующих в продажах и сопровождении инфокоммуникационных систем и/или их составляющих</p> <p>Разрабатывать программу подготовки, основанную на обобщенных знаниях организации</p> <p>Подбирать преподавательский состав</p> <p>Мотивировать преподавательский состав и обучаемых сотрудников</p> <p>Разрабатывать программы обучения персонала в соответствии с текущими потребностями и планом обучения</p> <p>Разрабатывать процедуры, методики и точки контроля оценки эффективности обучения</p> <p>Контролировать результаты обучения сотрудников продажам инфокоммуникационных систем и/или их составляющих</p> <p>Вести деловую переписку с клиентами и партнерами</p> <p>Вести деловые переговоры</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Анализ лучших практик продаж инфокоммуникационных систем и/или их составляющих</p> <p>Адаптация сценария продаж к целевым группам клиентов</p> <p>Разработка системы нематериальной мотивации обучения сотрудников, участвующих в продажах инфокоммуникационных систем и/или их составляющих</p> <p>Разработка системы материальной мотивации обучения сотрудников, участвующих в продажах инфокоммуникационных систем и/или их составляющих</p> <p>Утверждение систем мотивации обучения сотрудников, участвующих в продажах инфокоммуникационных систем и/или их составляющих</p> <p>Разработка плана обучения сотрудников, занимающихся продажами инфокоммуникационных</p>
--	--	--

		систем и/или их составляющих
--	--	------------------------------

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.06 «Торговое дело», профиль «Технологии продаж в современном бизнесе» изучается в 8-м семестре на 4-м курсе качестве дисциплины вариативной части.

Дисциплина Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» опирается на материал, изученный в рамках следующих дисциплин: «Организационное поведение» (4 курс 7 семестр), «Менеджмент» (2 курс 4 семестр), «Социология» (2 курс 3 семестр).

Дисциплина Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» является опорой при прохождении производственной практики, НИР и написания ВКР.

Общая трудоемкость дисциплины 3 зач. единицы (108 час.)

По дисциплине Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» выделяется (академический час./астрономич.час.):

на контактную работу с преподавателем выделяется 36/27 час, в том числе:

- лекции – 18/13,5

- практические занятия – 18/13,5

- консультации - 2/1,5

на самостоятельную работу обучающихся – 34/25,5 час

на контроль – 36/27.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час./астрономич.час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
			Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
				Л	ЛР	ПЗ			КСР
Очная форма обучения									
Тема 1	Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	12	4		4		4	МЭ (ПЗ)	
Тема 2	Коммуникации в процессе	18	4		4		10	МЭ (ПЗ)	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час./астрономич.час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управления. Информирование.							
Тема 3	Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.	20	6		4		10	МЭ (ПЗ)
Тема 4	Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий.	20	4		6		10	МЭ (ПЗ)
Консультации		2/1,5						
Промежуточная аттестация		36/27						Экзамен
Всего:		108/81	18/13,5		18/13,5		34/25,5	

*Формы текущего контроля успеваемости: МЭ-мини-эссе, ПЗ – практическое задание

Содержание дисциплины

Тема 1. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления

Понятие и основные принципы. Права и обязанности руководителя и сотрудника в рамках модели. Преимущества управления путем делегирования полномочий для компании, сотрудников и руководителей. Основные виды делегирования.

Тема 2. Коммуникации в процессе управления. Информирование.

Консультационные и служебные совещания: цели, принципы и правила проведения.

Деловые беседы с сотрудниками. Модель критической и поощрительной беседы.

Жалобы в практике управления. Модель рассмотрения жалоб и урегулирования профессиональных конфликтов. Горизонтальное и вертикальное информирование: принципы и правила. Самоинформирование руководителя.

Тема 3. Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.

Основные принципы и правила коллегиального сотрудничества. Организация работы в команде. Беседа за круглым столом как средство управления. Взаимодействие «штаб-линия». Полномочия и ответственность линейных и штабных сотрудников.

Тема 4. Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий.

Система описания рабочих мест (ОРМ): разработка и внедрение. Общая инструкция по управлению: разработка и применение.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.22 «Делегирование полномочий и ответственности (Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities)» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Делегирование полномочий и ответственности как модель управления	Мини- эссе (практическое задание)
Коммуникации в процессе управления. Информирование.	Мини- эссе (практическое задание)
Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.	Мини- эссе (практическое задание)
Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий.	Мини- эссе (практическое задание)

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена (итоговое тестирование в письменной форме).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Темы для написания внеаудиторных заданий (мини-эссе)

Тема 1. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления:

а) три самых важных обязанностей руководителя и сотрудника; б) что можно рассматривать в качестве предпосылки решения при взятии сотрудником ответственности? в) в чем заключаются важнейшие нарушения принципов делегирования управления? г) какие вопросы целесообразно задать себе, чтобы определить, является ли ситуация обычным или особым случаем? д) что должно контролироваться при управлении путем делегирования полномочий и ответственности? е) в чем заключается разница между выборочным контролем и контролем результатов работы? ж) назовите ключевые, на ваш взгляд, принципы осуществления результатов работы и выборочного контроля.

Тема 2. Коммуникации в процессе управления. Информирование.

Совещания в практике управления:

а) какие цели преследует консультационное совещание и служебное совещание? б) в какой роли выступает руководитель на каждом из этих совещаний? в) какие правила

должен соблюдать руководитель при проведении этих совещаний? г) как повысить их эффективность?

Критическая и поощрительная беседа, жалобы:

а) в чем заключается цель критики? б) перечислите основные этапы критической беседы; в) какие типичные ошибки допускают при проведении критической беседы? г) что эффективнее в деловой практике «признание заслуг» или «похвала», и в чем их различие? д) какие шаги должен предпринять сотрудник перед подачей жалобы? е) как следует вести себя руководителю при принятии жалобы?

Информирование:

а) назовите основные цели вертикального информирования (от руководителя к подчиненным, и от подчиненных к руководителю); б) какие правила должны соблюдать сотрудники и руководители при проведении информирования по вертикали? в) назовите основные цели и принципы горизонтального информирования; г) как провести грань между информированием и жалобой? д) в чем заключаются правила самоинформирования на нижестоящих звеньях управления? е) что означает «побуждение к действию» со стороны руководителя, каковы его принципы?

Тема 3. Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.

Коллегиальное сотрудничество и работа в команде:

а) что такое коллегиальное сотрудничество и каковы его принципы? б) для решения каких задач эффективно использовать команду? в) как распределяются роли в команде, и кто несет ответственность за принятое командой решение? г) какие цели преследует беседа за круглым столом, и как ее правильно организовать?

Взаимодействие «штаб-линия»:

а) в чем заключается смысл штабной работы? б) в чем состоит ответственность линейных и ответственность штабных подразделений? в) назовите основные принципы взаимодействия штабных и линейных подразделений в компании; в какой мере они соблюдаются в вашей компании? г) как вы считаете, к работе в каком подразделении, штабном или линейном, вы имеете склонность?

Заместительство:

а) какие виды заместительства существуют, и каковы основные различия между ними? б) как распределяются полномочия между должностным лицом и его штатным заместителем? в) в чем заключается ответственность должностного лица при различных видах заместительства? г) в чем заключается ответственность заместителя при различных видах заместительства? д) что такое «единичное задание» в управлении?

Тема 4. Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий.

Изменение менеджмента компании:

а) каковы преимущества системы описания рабочих мест? б) какие основные пункты должно включать ОРМ? в) кто в компании организует разработку системы ОРМ, и принимает участие в ней? г) каким целям служит предварительный этап и этап диагностики при внедрении системы ОРМ? д) каким целям служит общая инструкция по

управлению (ОИУ) в компании, и каковы ее основные разделы? е) как можно преодолевать страхи и сопротивление изменениям в компании?

Выполнение всех заданий является обязательным. Студенты, не выполнившие в полном объеме письменные внеаудиторные задания, не допускаются к сдаче экзамена.

Критерии оценки мини - эссе (итогового практического задания).

Работа считается выполненной успешно, если:

- Работа выполнена по утвержденной процедуре, и ее содержание соответствует полученному заданию;
- Объем работы составляет от 5 до 10 страниц печатного текста;
- Работа содержит теоретические основы модели делегирования полномочий, необходимые для раскрытия темы, однако объем теоретической части не превышает 30% от общего объема работы;
- В работе проведен анализ предпосылок для внедрения модели делегирования в компании/на своем рабочем месте;
- В работе перечислены этапы внедрения элементов модели делегирования в своей компании/на рабочем месте и показаны основные результаты этого внедрения;
- Проанализированы основные трудности практического внедрения модели делегирования полномочий, показаны их основные причины и пути преодоления;
- Соблюдена логика изложения материала, выводы грамотно сформулированы и обоснованы;
- Студент правильно и аргументировано ответил на все вопросы при защите работы.

Студенты, успешно защитившие мини-эссе, допускаются к **итоговому письменному экзамену**. Экзамен состоит из 30 тестовых вопросов, охватывающих все темы, пройденные по курсу, а также 5 открытых вопросов. Оценка за письменный экзамен является итоговой по курсу и проставляется в приложении к диплому.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
------------------------	---------------------------------	---------------------------------------	--

ПК - 5	Способность управлять персоналом организации (предприятия); готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	ПК – 5.4	готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами в профессиональной деятельности
--------	---	----------	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК – 5.4: готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами в профессиональной деятельности	<p>Осуществляет деловое общение в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p> <p>Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Применяет принципы коллегиального сотрудничества, контроля, замещения, консультирования</p> <p>Идентифицирует конфликт как особую форму отношений между субъектами в малом коллективе</p> <p>Принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации</p>	<p>Эффективно осуществляет деловое общение в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p> <p>Грамотно применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе</p> <p>Корректно применяет принципы коллегиального сотрудничества, контроля, замещения, консультирования</p> <p>Самостоятельно определяет тип конфликтной личности и организует с ней адекватное коммуникативное взаимодействие</p> <p>Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации</p>

4.3.2. Типовые оценочные средства

Итоговое тестирование. Часть 1. – Закрытые вопросы

*Пожалуйста, отметьте **все** правильные, на Ваш взгляд, варианты ответа (**возможен один или несколько вариантов**).*

Желаем удачи!

1. Для успешного функционирования системы делегирования полномочий и

ответственности каждая должность должна включать:

- А) Цели и задачи, связанные с данной должностью
- Б) Полномочия, которыми обладает сотрудник для решения поставленных задач
- В) Подробную инструкцию по выполнению необходимых работ
- Г) Ответственность, которую несет сотрудник в соответствии с возложенными на него полномочиями и правом принимать самостоятельные решения
- Д) Все вышеперечисленное

2. Необходимыми предпосылками для реализации системы делегирования полномочий и ответственности являются:

- А) Наличие компетентных сотрудников
- Б) Желание руководства работать по-новому
- Г) Наличие многоуровневой иерархии управления
- В) Право сотрудников действовать и решать задачи в рамках делегированных им полномочий под собственную ответственность
- Д) Минимизация уровня контроля: самоконтроль практически полностью заменяет контроль со стороны руководства
- Е) Принятие всех важных управленческих решений коллегиальным способом (при участии всех сотрудников компании)
- Ж) Все вышеперечисленное

3. За что из нижеперечисленного несет ответственность руководитель отдела международного взаимодействия?

- А) Подбор компетентных сотрудников
- Б) Качественный перевод документации с английского на русский язык, выполняемый штатными переводчиками
- В) Распределение задач между сотрудниками отдела
- Г) Своевременная отправка и содержание исходящей корреспонденции сотрудниками
- Д) Контроль за показателями эффективности работы каждого сотрудника

4. Что из нижеперечисленного является особым случаем, о котором сотрудник должен поставить в известность непосредственного руководителя?

- А) Перераспределение работы между сотрудниками своего отдела
- Б) Задержка поставки важного оборудования в связи с форс-мажорными обстоятельствами
- В) Проведение внепланового консультационного совещания со своими сотрудниками для решения текущих задач
- Г) Падение спроса на продукцию в связи с появлением на рынке новой компании-конкурента
- Д) Жалоба со стороны одного из своих подчиненных на коллегу

5. Передачей и распространением информации, необходимой для текущей работы сотрудников смежных отделов должны заниматься:

- А) Руководители более высокого ранга
- Б) Специальный отдел информации
- В) Помощник (секретарь) руководителя
- Г) Специально уполномоченные лица
- Д) Сами сотрудники

6. **Руководитель среднего звена при работе в системе делегирования полномочий:**
- А) Сам выбирает и назначает своего заместителя
 - Б) Имеет право выбрать заместителя из предложенных руководством кандидатур
 - В) Сам предлагает кандидатуру заместителя для утверждения своему руководителю
 - Г) Начальник выбирает заместителя для сотрудника, сотрудник должен согласиться с этим решением
 - Д) Сам предлагает кандидатуру своего заместителя для утверждения своему руководителю, и имеет право выбрать заместителя из предложенных руководством кандидатур
7. **Решения при беседе за круглым столом принимаются следующим образом:**
- А) Руководитель дискуссии, основываясь на предварительном обсуждении, приводит к общему знаменателю разные точки зрения и объявляет решение.
 - Б) Решение принимается путем голосования. Допустимы варианты: «за», «против», «воздержался». Руководитель дискуссии придерживается нейтралитета и не участвует в голосовании.
 - В) Решение принимается голосованием. Допустимы лишь варианты «за» и «против». Руководитель дискуссии принимает участие в голосовании.
8. **Если сотрудник просит консультации или совета у коллеги для выполнения поручения руководства, то в соответствии с моделью делегирования полномочий:**
- А) Коллега должен оказать ему необходимую помощь
 - Б) Коллега может ему помочь, в зависимости от их личных отношений
 - В) Коллега может ему помочь, в зависимости от его «близости» к руководству
 - Г) Коллега должен проинформировать руководителя и получить у него разрешение дать консультацию
9. **Кто уполномочен организовать работу по созданию ОРМ?**
- А) Оргкомитет
 - Б) Высшее руководство
 - В) Внешние консультанты и выделенные им в помощь сотрудники
10. **В обязанности сотрудника входит подготовка решений, проведение консультаций, передача информации. Принятие решений не входит в сферу его полномочий. Это описание**
- А) Штабных функций
 - Б) Линейных функций
 - В) Сервисных/вспомогательных функций
11. **Выберите верные утверждения:**
- А) Сотрудник может подавать жалобу на коллегу из своего или смежного подразделения, но не имеет права подавать жалобу на непосредственного начальника
 - Б) Сотрудник может подавать жалобу на коллегу, подразделение или своего руководителя, в случае, если их поведение негативно затрагивает его сферу полномочий и препятствует

эффективному решению поставленных задач

В) Жалоба – нежелательное средство в управленческой практике, необходимо убедить в этом всех сотрудников компании

Г) Перед тем, как подать жалобу, сотрудник должен самостоятельно поговорить с коллегой (руководителем), на которого подается жалоба, и попытаться урегулировать с ним конфликт

Д) Если в результате жалобы руководителем не были предприняты адекватные меры, сотрудник имеет права подать жалобу вышестоящему руководству, предупредив об этом своего непосредственного начальника

12. При приеме на работу нового сотрудника, руководство в своих действиях должно исходить из предпосылки, что:

А) Управление путем делегирования полномочий и ответственности и ОРМ являются частью корпоративной культуры компании, и сотрудник самостоятельно с течением времени войдет в курс дела и разберется в деталях. С тем случае, если что то останется непонятным, он может обратиться за помощью или задать вопросы.

Б) Нового сотрудника может ввести в курс дела его непосредственный начальник. Он же дает необходимые пояснения, в том объеме, который посчитает целесообразным и той форме, которую находит приемлемой.

В) Подробное и систематическое объяснение новому сотруднику всей цепочки - от цели и задач его рабочего места до диапазона действия и особых полномочий, является обязанностью его прямого руководителя.

13. Начальник имеет право осуществлять контроль:

А) Только непосредственно подчиненных ему сотрудников

Б) Всех сотрудников нижестоящих уровней иерархии управления компании (включая обслуживающий персонал)

В) Всех сотрудников нижестоящих уровней управления, которые имеют отношение к его сфере полномочий

14. «Сотрудник исполняет обязанности отсутствующего должностного лица, обладает его полномочиями, несет вытекающую из этого ответственность, действует от его имени и в духе его решений». Какому типу замещения соответствует это описание?

А) Заместительство

Б) Наблюдение за рабочим местом

В) Замена

15. «Сотрудник не имеет права действовать и принимать решения от имени должностного лица. Его задача: установить, насколько важна проблема и следует ли информировать о ней отсутствующее должностное лицо и/или вышестоящее начальство, либо отложить решение дела до возвращения должностного лица». Какому типу замещения соответствует это описание?

А) Заместительство

Б) Наблюдение за рабочим местом

В) Замена

16. **Сотрудник имеет право проявить инициативу с тем, чтобы получить необходимую ему информацию от начальника.**
А) Да
Б) Нет
В) Да, если у начальника хорошее настроение
17. **Контроль результатов работы (выберите все верные утверждения):**
А) Время проведения контроля объявляется заранее
Б) Контроль результатов – это выводы, сделанные по итогам ряда выборочных проверок
В) Должны быть заранее определены четкие критерии контроля, включая количественные показатели
Г) Результаты работы сотрудника оцениваются в соответствии с установленными целевыми показателями, независимо от внешних факторов, влияющих на его деятельность
Д) Сотрудник может подать жалобу на руководителя в случае несправедливой оценки работы
18. **Сотрудник Иванов планировал в понедельник начать разработку плана по маркетингу, как это было поручено ему непосредственным руководителем, начальником отдела маркетинга Петровым. В пятницу к Иванову подошел его коллега Зайцев и сообщил, что директор Волков передал это задание ему. Начальник отдела маркетинга Петров узнал об этом лишь в следующую среду, когда поинтересовался у Иванова, как продвигаются дела с планом. Сколько ошибок допустил директор?**
А) Одну ошибку
Б) Он все сделал правильно
В) Две ошибки
19. **Целью критической беседы в первую очередь является:**
А) Выразить недовольство поведением сотрудника
Б) Выявить источник ошибки и указать пути ее устранения
В) Определить ответственного за совершение ошибки и наказать его
20. **Может ли сотрудник давать указания своим коллегам, которые находятся на одном с ним уровне иерархии?**
А) Да, может
Б) Нет, не имеет права
В) Да, в случае, если считает себя более компетентным в данном вопросе
Г) Да, если он заслуженно пользуется повышенным доверием руководства

21. **Начальник, приглашая участников на консультационное совещание («совещание с сотрудниками»):**
А) Высказывает свое мнение в начале дискуссии
Б) Заранее принимает решение, но не озвучивает его, чтобы понять ход мыслей и оценить активность своих сотрудников
В) Выслушивает мнение компетентных сотрудников, и на основе дискуссии принимает самостоятельное решение
Г) Позволяет сотрудникам принять решение по спорному вопросу
22. **О возникших сложностях, находящихся вне компетенции сотрудника, и непредвиденных обстоятельствах руководителя следует информировать:**
А) По мере возникновения сложностей, мешающих выполнению проекта
Б) Во время проведения выборочного контроля
В) В отчете по итогам выполнения проекта
Г) Необходимо скрыть от руководителя негативную информацию
23. **Кто из сотрудников принимает участие в процессе создания системы ОРМ?**
А) Все сотрудники компании
Б) Только начальники отделов
В) Только высшее руководство компании и оргкомитет
24. **Штабной сотрудник обязан консультировать без запроса, если, по его мнению, консультация может принести пользу другому подразделению. Он также обязан консультировать по собственной инициативе, даже если эти консультации не используются линейным руководством для принятия решений.**
А) Да
Б) Нет, он должен консультировать коллег или руководителя только по их запросу
В) Нет, он может проконсультировать коллег по собственной инициативе, если у них сложились хорошие личные взаимоотношения, но не обязан этого делать
Г) Он обязан консультировать без запроса только высшее руководство компании
25. **В период работы команды все ее участники равны и обладают равными правами, вне зависимости от занимаемых должностей**
А) Нет
Б) Да
В) Да, за исключением топ-менеджмента, если его представители работают в составе команды
Г) Это зависит от пожелания руководства: должен быть издан специальный приказ, устанавливающий роли участников команды, и степень ответственности, которую несет каждый из них
26. **К какому виду деловых бесед относится следующее высказывание: «Решение принимается начальником на основе результатов обсуждения».**
А) Беседа за круглым столом
Б) Служебное совещание («Производственное совещание»)
В) Консультационное совещание («Совещание с сотрудниками»)

27. **При консультировании, штабной сотрудник должен:**
- А) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую из них, и занять нейтральную позицию, давая возможность лицу, принимающему решение, сделать самостоятельный выбор
 - Б) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую из них, дать свое заключение, какая из альтернатив, на его взгляд, предпочтительнее, но не настаивать на ней.
 - В) Указать возможные альтернативы, охарактеризовать каждую из них, дать свое заключение, какая из альтернатив, на его взгляд, предпочтительнее, и постараться максимально повлиять на принимаемое решение путем аргументации.
28. **Квалифицированный руководитель – это руководитель, который дает грамотные советы и рекомендации своим сотрудникам, консультирует по вопросам, входящим в их компетенцию, страхуя их от ошибок при выполнении заданий и помогая при появившихся трудностях.**
- А) Да
 - Б) Нет
 - В) Это зависит от характера деятельности компании
29. **К какому виду деловых бесед относится следующее высказывание: В начале встречи руководитель информирует сотрудников о принятом решении и дает соответствующие указания.**
- А) Беседа за круглым столом
 - Б) Служебное совещание («Производственное совещание»)
 - В) Консультационное совещание («Совещание с сотрудниками»)
30. **Начальнику отдела информации и связей с общественностью Ивановой поручено обеспечить издание журнала, посвященного 10-летию юбилею организации. Директор организации высказал общие пожелания относительно содержания журнала, а также охарактеризовал целевую аудиторию, на которую он будет рассчитан. Ивановой был выделен определенный бюджет на издание. Хотя Иванова – опытный компетентный сотрудник, она все же регулярно обращается к руководителю с просьбой разрешить ее сомнения по поводу списка авторов, объема и содержания статей, а также внешнего оформления журнала. Она выражает искреннее восхищение умом и способностями шефа, и ему это очень нравится. Кроме того, Иванова попросила руководителя одобрить проект сметы расходов (хотя ей удалось уложиться в меньшую сумму, чем выделенный руководством бюджет). Как можно охарактеризовать действия начальника отдела?**
- А) Это нормальный случай вертикального информирования – сотрудница информирует руководителя о ходе работ на своем участке
 - Б) Это особый случай: задание очень ответственное, поэтому Ивановой необходимо проконсультироваться и получить одобрение руководства по плану действий
 - В) Действия начальника отдела – попытка обратного делегирования, так как она обладает достаточным объемом полномочий, чтобы самостоятельно действовать и принимать решения по данному вопросу

Часть 2. Открытые вопросы.

1. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые преимущества (укажите не менее трех) и недостатки (укажите не менее трех) модели управления на основе делегирования полномочий и ответственности для руководителя?
2. Перечислите основные правила проведения консультационного совещания с сотрудниками.
3. Что такое самоинформирование в практике управления? Как должен вести себя руководитель при самоинформировании (назовите основные правила)?
4. Прокомментируйте высказывание «высшего руководителя», который в своем обращении к руководителям нижестоящего уровня иерархии предложил следующее: «Возьмите себе столько полномочий, сколько посчитаете нужным». Оцените это высказывание с позиции модели делегирования полномочий и ответственности. Эффективен ли такой подход?
5. Что Вам дал курс? Что Вы считаете возможным применить на практике (или уже применяете)?

Для оценки степени освоения компетенции используются следующие шкалы:

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований		
Цифр	Оценка	к степени сформированности компетенции		
		Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков

5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков
---	---------	---------------------------------------	-----------------------	---

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

4.4. Методические материалы

Процедуры и средства оценивания элементов компетенций

Процедура проведения	Средство оценивания				
	Текущий контроль				Промежуточный контроль
	Выполнение устных заданий	Выполнение письменных заданий	Выполнение практических заданий	Выполнение эссе и докладов	Экзамен в тестовой форме
Продолжительность контроля	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	В соответствии с принятыми нормами времени
Форма проведения контроля	Устный опрос	Письменный опрос	Письменный опрос	Письменная форма с презентацией	В письменной форме
Вид проверочного задания	Устные вопросы	Письменные задания	Практические задания	Письменный опрос	экзамен
Форма отчета	Устные ответы	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной (по эссе и рефератам)	Ответы в письменной форме
Раздаточный материал	есть	Справочная литература-	Справочная литература-	Справочная литература	Справочная литература

Студент должен выполнять письменные внеаудиторные задания по вопросам каждого раздела учебного пособия: «Система эффективного управления: теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности».

Тема 1. Делегирование полномочий и ответственности как модель управления:

а) назовите три самых важных обязанностей руководителя и сотрудника; б) что можно рассматривать в качестве предпосылки решения при взятии сотрудником ответственности? в) в чем заключаются важнейшие нарушения принципов делегирования управления? г) какие вопросы целесообразно задать себе, чтобы определить, является ли ситуация обычным или особым случаем? д) что должно контролироваться при управлении путем делегирования полномочий и ответственности? е) в чем заключается разница между

выборочным контролем и контролем результатов работы? ж) назовите ключевые, на ваш взгляд, принципы осуществления результатов работы и выборочного контроля.

Тема 2. Коммуникации в процессе управления. Информирование.

Совещания в практике управления:

а) какие цели преследует консультационное совещание и служебное совещание? б) в какой роли выступает руководитель на каждом из этих совещаний? в) какие правила должен соблюдать руководитель при проведении этих совещаний? г) как повысить их эффективность?

Критическая и поощрительная беседа, жалобы:

а) в чем заключается цель критики? б) перечислите основные этапы критической беседы; в) какие типичные ошибки допускают при проведении критической беседы? г) что эффективнее в деловой практике «признание заслуг» или «похвала», и в чем их различие? д) какие шаги должен предпринять сотрудник перед подачей жалобы? е) как следует вести себя руководителю при принятии жалобы?

Информирование:

а) назовите основные цели вертикального информирования (от руководителя к подчиненным, и от подчиненных к руководителю); б) какие правила должны соблюдать сотрудники и руководители при проведении информирования по вертикали? в) назовите основные цели и принципы горизонтального информирования; г) как провести грань между информированием и жалобой? д) в чем заключаются правила самоинформирования на нижестоящих звеньях управления? е) что означает «побуждение к действию» со стороны руководителя, каковы его принципы?

Тема 3. Коллегиальное сотрудничество и работа в команде. Взаимодействие «штаб-линия». Заместительство.

Коллегиальное сотрудничество и работа в команде:

а) что такое коллегиальное сотрудничество и каковы его принципы? б) для решения каких задач эффективно использовать команду? в) как распределяются роли в команде, и кто несет ответственность за принятое командой решение? г) какие цели преследует беседа за круглым столом, и как ее правильно организовать?

Взаимодействие «штаб-линия»:

а) в чем заключается смысл штабной работы? б) в чем состоит ответственность линейных и ответственность штабных подразделений? в) назовите основные принципы взаимодействия штабных и линейных подразделений в компании; в какой мере они соблюдаются в вашей компании? г) как вы считаете, к работе в каком подразделении, штабном или линейном, вы имеете склонность?

Заместительство:

а) какие виды заместительства существуют, и каковы основные различия между ними? б) как распределяются полномочия между должностным лицом и его штатным заместителем? в) в чем заключается ответственность должностного лица при различных видах заместительства? г) в чем заключается ответственность заместителя при различных видах заместительства? д) что такое «единичное задание» в управлении?

Тема 4. Изменение менеджмента компании. Внедрение модели делегирования полномочий. Аутсорсинг.

Изменение менеджмента компании:

а) каковы преимущества системы описания рабочих мест? б) какие основные пункты должно включать ОРМ? в) кто в компании организует разработку системы ОРМ, и принимает участие в ней? г) каким целям служит предварительный этап и этап диагностики при внедрении системы ОРМ? д) каким целям служит общая инструкция по управлению (ОИУ) в компании, и каковы ее основные разделы? е) как можно преодолевать страхи и сопротивление изменениям в компании?

Критерии оценки практического задания.

Работа считается выполненной успешно, если:

- Работа выполнена по утвержденной процедуре, и ее содержание соответствует полученному заданию;
- Объем работы составляет от 5 до 10 страниц печатного текста;
- Работа содержит теоретические основы модели делегирования полномочий, необходимые для раскрытия темы, однако объем теоретической части не превышает 30% от общего объема работы;
- В работе проведен анализ предпосылок для внедрения модели делегирования в компании/на своем рабочем месте;
- В работе перечислены этапы внедрения элементов модели делегирования в своей компании/на рабочем месте и показаны основные результаты этого внедрения;
- Проанализированы основные трудности практического внедрения модели делегирования полномочий, показаны их основные причины и пути преодоления;
- Соблюдена логика изложения материала, выводы грамотно сформулированы и обоснованы;
- Студент правильно и аргументировано ответил на все вопросы при защите работы.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к лекционным и практическим занятиям

Основным этапом подготовки студентов к лекционным и практическим занятиям является тщательное изучение рекомендованной литературы по курсу. Обязательными для изучения являются три российско-немецких учебных пособия «Система эффективного управления: теория и практика делегирования полномочий и ответственности». Они содержат 9 глав, последовательно раскрывающих все темы курса. В предисловии к первой книге даны подробные рекомендации по изучению учебных материалов.

Лекции занимают небольшую часть времени занятий по курсу, по сравнению с практическими занятиями и самостоятельной работой. Их цель – дать обучаемым общее представление о модели управления путем делегирования полномочий и ее основных

разделах. Специфика обучения подразумевает значительное количество самостоятельной работы и требует от студентов специальных навыков работы с текстами.

Исследования одного из немецких научно-исследовательских институтов показали, что для проработки одной книги по курсу необходимо затратить от 6 до 12 часов в месяц. Авторы книг рекомендуют следующую эффективную схему изучения материала:

1 этап. Прочитать всю главу, чтобы составить общее представление, иметь картину перед глазами. Необходимо читать быстро и внимательно, не теряя из вида основной мысли. Таким образом, студенты практикуются в *динамическом* чтении.

2 этап. Этот этап предполагает углубленное чтение, предполагающее интенсивную работу с карандашом и цветом. Необходимо внимательно читать предложение за предложением, стараться выделить цветом и запомнить каждое понятие (определение). Здесь необходимо четко отделять главное от второстепенного и выделять те места, к которым нужно вернуться еще раз, чтобы выяснить суть и взаимосвязь между различными понятиями.

3 этап. Это этап *контрольного чтения*. Когда составлено общее представление о пройденном материале, необходимо углубленно рассмотреть те места, которые остались не очень понятными. На основе подчеркнутого текста можно составить краткое резюме прочитанного.

По завершении прочтения главы студентам рекомендуется составить список вопросов, которые они хотели бы обсудить с преподавателем на семинарском занятии.

Для лучшего понимания и закрепления пройденного материала очень важно регулярно выполнять письменные домашние задания (мини-эссе по вопросам в конце каждой главы, самостоятельно изучившие материал по определенной теме и выполнившие письменное домашнее задание, готовы к активному участию в практическом занятии (семинаре).

Практические занятия по курсу «Делегирования полномочий и ответственности» предполагают интерактивную форму обучения: активное участие студентов, их работу в группах, обсуждение ключевых тем и проблемных вопросов курса с преподавателем, разбор кейсов, деловые игры. Для того, чтобы студенты могли высказывать свою точку зрения по обсуждаемым вопросам и анализировать практические ситуации, они должны очень хорошо владеть пройденным материалом, что предполагает большой объем самостоятельной работы.

Подготовка мини-эссе

Мини-эссе – вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель мини-эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Темы мини-эссе по курсу: «Внедрение модели управления, основанной на делегировании полномочий». Предполагается, что работа будет посвящена анализу предпосылок и методике внедрения изученной модели управления (или ее отдельных элементов) на примере конкретной компании (конкретного рабочего места). Студенты могут рассматривать пример компании, где они работают в настоящее время, или (в случае, если в настоящий момент не работают) любой другой пример реально существующей компании. Цель работы: применить полученные теоретические знания по курсу для анализа перспектив изменения менеджмента компании (отдельного подразделения).

Объем работы должен составлять от 5 до 10 страниц печатного текста. Работа должна содержать теоретические основы модели делегирования полномочий, необходимые для раскрытия темы, однако объем теоретической части не превышает 30% от общего объема работы. Должен быть проведен анализ предпосылок для внедрения модели делегирования в компании/на своем рабочем месте, перечислены этапы внедрения элементов модели делегирования, показаны основные результаты (потенциальные результаты) этого внедрения. Необходимо проанализировать основные трудности практического внедрения модели делегирования полномочий, показаны их основные причины и пути преодоления. Должна быть соблюдена логика изложения материала, выводы грамотно сформулированы и обоснованы.

На последнем практическом занятии проходит защита проекта по итоговому эссе. Студенты должны подготовить презентацию в Power Point (3-5 слайдов) и доклад, где содержатся основные положения и выводы эссе. Доклад и презентация должны содержать только результаты самостоятельного анализа слушателя, выводы на примере конкретной компании. Теоретическая часть эссе, посвященная основам модели делегирования полномочий и ответственности, не должна присутствовать в докладе. Выступление студента должно занимать от 5 до 10 минут. По итогам презентации студент должен правильно и аргументированно ответить на все вопросы преподавателя и коллег при защите работы.

Подготовка к экзамену

Если студент успешно выполнил все этапы текущего контроля (письменные задания по учебным материалам и итоговое эссе), он допускается к итоговому письменному экзамену, который состоит из 30 тестовых вопросов и 5 открытых вопросов.

Для успешной подготовки к экзамену необходимо повторить весь пройденный материал по учебным пособиям, конспектам лекций и семинарских занятий. Важным этапом подготовки является выполнение письменных заданий текущего контроля, а также написание мини-эссе: они позволяют студентам обобщить полученные знания.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 1. М: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2013.
2. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 2. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2013.
3. Календжян С.О., Бёме Г. Система эффективного управления. Теория и практика применения делегирования полномочий и ответственности. Учебные программы для руководителей и специалистов. Книга 3. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2013.

4. Урбан, М. Успех чужими руками: Эффективное делегирование полномочий / М. Урбан. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 160 с. — ISBN 978-5-9614-1621-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82369.html>
5. Парабеллум, А. Быстрые результаты чужими руками: 3-недельный курс эффективного делегирования / А. Парабеллум, Н. Мрочковский. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 175 с. — ISBN 978-5-9614-4327-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83005.html>
6. Джон, Шоул Реальные полномочия: самостоятельность сотрудников как ключ к успеху / Шоул Джон; перевод И. Евстигнеева; под редакцией Т. Ивановой. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 182 с. — ISBN 978-5-9614-1550-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86784.html>

6.2. Дополнительная литература

1. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: социальная компетенция и модерация. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2011.
2. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: управление проектами и командами. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.
3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: ответственность исполнителя и ответственность руководителя. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.
4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: организационная функция менеджмента. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008.
2. Календжян С.О., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2009.
3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.
4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: потенциал успеха и самоменеджмент. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.
5. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: коммуникации в управленческой деятельности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.
6. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: постановка целей и контроль. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010.

6.5. Иные источники

1.Титова Ю.В. 10 шагов эффективного делегирования полномочий [Электронный ресурс]/ Титова Ю.В.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/815>.— ЭБС «IPRbooks»

2.Кулапов М.Н. Руководитель в системе управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кулапов М.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2012.— 164 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10245>.— ЭБС «IPRbooks»

3.Кулапов М.Н. Современный руководитель. Этап становления [Электронный ресурс]: монография/ Кулапов М.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2011.— 120 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10249>.— ЭБС «IPRbooks»

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.