

**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 управления инновационными проектами

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры управления  
инновационными проектами  
Протокол от «23» мая 2018 г.  
№ 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of  
Authorities And Responsibilities»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Инновационный менеджмент»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2019

Москва, 2018 г.

**Автор–составитель:**

Заведующий кафедрой корпоративного управления  
д.э.н., профессор С.О. Календжян

**Заведующий кафедрой  
управления инновационными проектами**  
к.э.н. А. Л. Ведев

## 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.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции  |
|-----------------|---|--------------------------------|--|
| ПК-1            | способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями                      | ПК-1.3                         | способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности  |
| ПК-2            | способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию | ПК-2.1                         | способность разрабатывать и обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности |

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия  | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения   |
|---|--------------------------------|---|
| Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н<br>Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации | ПК-1.3                         | <b>на уровне знаний:</b><br>Понятие ответственности исполнителя и ответственности руководителя<br>Понятия «обычных» и «особых» случаев в управлении<br>Правила горизонтального и вертикального информирования (письменного и устного), а также самоинформирования<br>Правила проведения эффективных совещаний (консультационных, служебных, бесед за круглым столом)<br>Принципы построения деловых бесед (критических и поощрительных) между сотрудником и руководителем |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала</p> <p>Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов</p> <p>Методы анализа количественного и качественного состава персонала</p> <p>Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда</p> <p>Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности</p> <p>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал</p> <p>Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p>Цели, стратегия и кадровая политика организации</p> <p>Основы технологии производства и деятельности организации</p> <p>Основы социологии, психологии и экономики труда</p> <p>Основы управления социальным развитием организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Определять личный диапазон ответственности и диапазон ответственности сотрудников за принимаемые решения</p> <p>Избегать обратного делегирования полномочий, в том числе в нестандартных управленческих ситуациях</p> <p>Выявлять «обычные» и «особые» случаи в принятии управленческих решений</p> <p>Анализировать характер корпоративных отношений в компании и предлагать направления повышения их эффективности</p> <p>Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц</p> <p>Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала</p> <p>Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала</p> <p>Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p> <p>Разрабатывать корпоративные социальные программы</p> <p>Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации</p> <p>Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Компетенции в части формирования корпоративных отношений в компании делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Принятие решений в «особых» случаях управления</p> <p>Применение методов распределения ответственности между руководителям и сотрудниками</p> <p>Анализ успешных корпоративных практик по</p> |
|--|--|--|

|   |        |   |
|---|--------|---|
|   |        | <p>организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений</p> <p>Постановка стратегических целей в управлении персоналом</p> <p>Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Формирование системы оплаты и организации труда</p> <p>Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации</p> <p>Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p> <p>Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом</p>  |
| <p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p> | ПК-1.3 | <p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Принципы руководства коллективом на основе принципов делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Принципы управления командами сотрудников, в том числе с учетом их социальных, культурных и психологических различий</p> <p>Правила осуществления контроля</p> <p>Принципы коллегиального сотрудничества и работы в команде</p> <p>Понятия и принципы делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Организация управления развитием организации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки, результатов и эффективности труда</p> |

Методы внедрения системы управления персоналом  
 Основы работы по профориентации  
 Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале  
 Цели, стратегия развития и бизнес-план организации  
 Теории и методы формирования бренда организации  
 Требования охраны и безопасных условий труда

**на уровне умений:**

Эффективно управлять командой сотрудников, преодолевать возникающие внутри команды противоречия  
 Выявлять наиболее сильные стороны сотрудников, способствовать наиболее эффективному использованию их способностей и талантов  
 Распределять полномочия и ответственность между сотрудниками, с учетом их метальных, психологических и культурных особенностей  
 Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы  
 Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом  
 Рассчитывать бюджет в области управления персоналом  
 Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения  
 Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач  
 Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда  
 Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала  
 Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом  
 Проводить аудит и контроллинг в области



управления персоналом

Формировать и проводить социальную политику и социальные программы

Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров

Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать

**на уровне навыков:**

Управление различными типами сотрудников, с наиболее эффективным использованием особенностей каждого из них (как индивидуально, так и в команде)

Применение методов построения эффективной коммуникации с коллегами и сотрудниками

Владение способами разрешения и урегулирования конфликтов, возникающих между сотрудниками в связи с их профессиональной деятельностью

Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации

Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом

Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации

Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала

Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала

Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда

Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом

Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения

Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации

Согласование условий заключаемых

|  |        |  |
|--|--------|--|
|  |        | договоров по вопросам управления персоналом  |
| Профессиональный стандарт<br>«Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»<br>утв. 08.09.2014 г. № 609н<br><br>В/01.7<br>стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей | ПК-2.1 | <p><b>на уровне знаний:</b></p> Правила работы линейных и штабных подразделений и принципы их взаимодействия<br>Принципы замещения в организации<br>Принципы изменения менеджмента в организации на основе внедрения системы ОРМ (описания рабочих мест) и ОИУ (общей инструкции по управлению)<br>Принципы аутсорсинга в деятельности компании<br>Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования<br>Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования<br>Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска   |
|  |        | <p><b>на уровне умений:</b></p> Распределять полномочия и ответственность между сотрудниками и осуществлять своевременный и эффективный контроль<br>Составлять ОРМ и ОИУ на основе имеющихся должностных инструкций и действующих принципов управления в компании<br>Анализировать преимущества и недостатки аутсорсинга как одной из форм делегирования полномочий<br>Организовывать эффективное взаимодействие между коллегами и различными подразделениями на основе принципов делегирования полномочий<br>Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства<br>Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка</p> <p>Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Применение методов управления на основе делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Использование методов разработки системы ОРМ и ОИУ с целью трансформации менеджмента в компании</p> <p>Управление различными типами сотрудников, с наиболее эффективным использованием особенностей каждого из них (как индивидуально, так и в команде)</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств</p> <p>Обеспечение ритмичной работы организации и равномерного выпуска продукции, выполнения работ в соответствии с производственными программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями, принятие мер по максимальному использованию производственных мощностей организации с рациональной загрузкой оборудования, повышению коэффициента сменности, созданию условий для эффективной работы персонала</p> <p>Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц промышленной организации, направление их деятельности на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов,</p> |
|--|--|--|

|  |        |   |
|--|--------|---|
|  |        | <p>повышение эффективности работы организации, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции</p> <p>Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов</p> <p>Руководство подведением итогов работы и оценкой деятельности подразделений организации по выполнению производственных программ выпуска продукции, регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p> |
| <p>Профессиональный стандарт<br/>Специалист по управлению рисками<br/>утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/02.7<br/>Поддержание эффективных коммуникаций и мотивация сотрудников подразделения</p> | ПК-1.3 | <p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Методологических и теоретических основ анализа организационных отношений, процессов организационно-экономического развития сложных систем</p> <p>Основы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивация, групповая динамика, командообразование, коммуникации и управление конфликтами</p> <p>Методы и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения</p> <p>Принципы, методы и технологии обучения</p> <p>Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников</p> <p>Принципы и методы создания мотивационных</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>схем и кадрового резерва</p> <p>Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников</p> <p>Корпоративные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры</p> <p>Основные методы подбора и управления работниками в организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Осуществлять основные функции менеджера и организовывать на научной основе управленческий труд</p> <p>Применять групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи</p> <p>Обосновать собственную позицию по вопросам толерантности и дискриминации, используя аргументы, рассмотренные в теоретических концепциях дискриминации и в рамках международной практики</p> <p>Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении</p> <p>Находить компромиссные решения</p> <p>Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения</p> <p>Применять корпоративные документы и процедуры</p> <p>Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности</p> <p>Владеть методами аудита, оценки и аттестации работников</p> <p>Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения</p> <p>Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников</p> <p>Разрабатывать программы обучения работников подразделения</p> <p>Владеть методами поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Руководство коллективом и координации его деятельности</p> <p>Выбор эффективного стиля руководства и лидерства</p> <p>Обсуждение проблем работы подразделения</p> |
|--|--|--|

|  |                              |  |
|--|------------------------------|--|
|  |                              | <p>путем проведения регулярных собраний внутри подразделения</p> <p>Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении</p> <p>Оповещение работников о предстоящих изменениях</p> <p>Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения</p> <p>Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва</p> <p>Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках</p> <p>Определение потребности в развитии и обучении работников</p>  |
| <p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками</p> <p>утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/01.7</p> <p>планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации</p> | <p>ПК-1.3,</p> <p>ПК-2.1</p> | <p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Принципы коллегиального сотрудничества и работы в команде</p> <p>Понятия и принципы делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Принципы целеполагания, основы организационного планирования и прогнозирования</p> <p>Национальные и международные документы, стандарты и практики по построению систем управления рисками</p> <p>Законодательство Российской Федерации и отраслевые нормативные акты по управлению рисками</p> <p>Основы психологии управления</p> <p>Современные инструменты управления человеческими ресурсами</p> <p>Должностные инструкции работников подразделения</p> <p>Корпоративные нормативные акты по управлению рисками организации</p> <p>Отраслевые стандарты по управлению рисками</p> <p>Внутренний и внешний контекст функционирования организации</p> <p>Основы теории управления изменениями</p> <p>Принципы построения систем управления рисками</p> <p>Компоненты системы управления рисками и их взаимосвязи</p> <p>Полномочия и обязательства менеджмента по реализации систем управления рисками</p> <p>Этапы разработки систем управления рисками</p> <p>Стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Распределять полномочия и ответственность между сотрудниками, с учетом их индивидуальных, психологических и культурных особенностей</p> <p>Владеть навыками внедрения систем управления рисками</p> <p>Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками</p> <p>Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации</p> |

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками  | по управлению рисками |
| Понимать и правильно применять термины и принципы менеджмента   | принципы менеджмента  |
| Описывать бизнес-процессы   |                       |
| Вырабатывать рекомендации по принятию решений подразделения   |                       |
| Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя |                       |
| Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников  |                       |
| Анализировать и координировать объем работ сотрудника в подразделении   | работы сотрудника     |
| Составлять календарный план работ работников  |                       |
| Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения  | эффективности         |
| Прогнозировать и определять потребность в работниках  |                       |
| Формулировать требования к сотрудникам и формировать на подбор  | формировать на подбор |
| Формировать индивидуальный план развития работников   |                       |
| Устанавливать и поддерживать деловые контакты, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления  |                       |
| <b>на уровне навыков:</b>   |                       |
| Владение способами разрешения и урегулирования конфликтов, возникающих между сотрудниками в связи с выполнением профессиональной деятельностью  |                       |
| Анализ и разработка системы риск-менеджмента, включая вариативных инвестиционных управленческих процессов, методами оценки результативности системы управления  |                       |
| Определение целей и задач подразделения в соответствии с стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения)  |                       |
| Соответствие с корпоративными нормативными документами, управлению рисками и требованиями вышестоящего руководства  |                       |
| Разработка регламентов деятельности подразделения, управлению рисками и отдельных работников  |                       |
| Формирование оперативного и тактического плана подразделения  |                       |
| Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения   |                       |
| Реализация плана построения системы управления рисками  |                       |
| Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения  |                       |
| Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения   |                       |
| Координация деятельности работников подразделения   |                       |
| Организация обеспечения работников подразделения  |                       |



|  |        |  |
|--|--------|--|
|  |        | управлению рисками необходимым оборудованием, мат-<br>техническими средствами и доступом к информ-<br>системам организации   |
| Профессиональный<br>стандарт<br>«Специалист по<br>стратегическому и<br>тактическому<br>планированию и<br>организации<br>производства»<br>утв. 08.09.2014 г. №<br>609н<br><br>В/01.7<br>стратегическое<br>управление<br>процессами<br>планирования<br>производственных<br>ресурсов и<br>производственных<br>мощностей | ПК-2.1 | <p><b>на уровне знаний:</b><br/>         Правила работы линейных и штабных подразделений и принципы их взаимодействия<br/>         Принципы замещения в организации<br/>         Принципы изменения менеджмента в организации на основе внедрения системы ОРМ (описания рабочих мест) и ОИУ (общей инструкции по управлению)<br/>         Принципы аутсорсинга в деятельности компании<br/>         Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования<br/>         Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования<br/>         Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p><b>на уровне умений:</b><br/>         Распределять полномочия и ответственность между сотрудниками и осуществлять своевременный и эффективный контроль<br/>         Составлять ОРМ и ОИУ на основе имеющихся должностных инструкций и действующих принципов управления в компании<br/>         Анализировать преимущества и недостатки аутсорсинга как одной из форм делегирования полномочий<br/>         Организовывать эффективное взаимодействие между коллегами и различными подразделениями на основе принципов делегирования полномочий<br/>         Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства<br/>         Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих,</p> |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка</p> <p>Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Применение методов управления на основе делегирования полномочий и ответственности</p> <p>Использование методов разработки системы ОРМ и ОИУ с целью трансформации менеджмента в компании</p> <p>Управление различными типами сотрудников, с наиболее эффективным использованием особенностей каждого из них (как индивидуально, так и в команде)</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств</p> <p>Обеспечение ритмичной работы организации и равномерного выпуска продукции, выполнения работ в соответствии с производственными программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями, принятие мер по максимальному использованию производственных мощностей организации с рациональной загрузкой оборудования, повышению коэффициента сменности, созданию условий для эффективной работы персонала</p> <p>Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц промышленной организации, направление их деятельности на развитие и совершенствование производства с учетом</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы организации, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции</p> <p>Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов</p> <p>Руководство подведением итогов работы и оценкой деятельности подразделений организации по выполнению производственных программ выпуска продукции, регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p> |
|--|--|--|

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академических часа.

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» входит в дисциплины вариативной части, дисциплины по выбору.

Освоение дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» опирается на дисциплины: Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й семестр), Б1.Б.03 «Теория организации и организационное поведение» (2-й семестр).

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» является опорой для НИР, практик, выпускной квалификационной работы.

### Объем дисциплины

| Вид учебных занятий<br>и самостоятельная работа              |       | Объем дисциплины, час. |         |   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|-------|------------------------|---------|---|-------|---|---|---|---|---|---|----|----|
|  |       | Всего                  | Семестр |   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  |       |                        | 1       | 2 | 3     | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Очная форма обучения   |       |                        |         |   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе: |       | 18                     |         |   | 18    |   |   |   |   |   |   |    |    |
| лекционного типа (Л)   |       | 6                      |         |   | 6     |   |   |   |   |   |   |    |    |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР)                        |       |                        |         |   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |
| практического (семинарского) типа (ПЗ)                       |       | 12                     |         |   | 12    |   |   |   |   |   |   |    |    |
| контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)      |       |                        |         |   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Самостоятельная работа обучающихся (СР)                      |       | 54                     |         |   | 54    |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Промежуточная аттестация                                     | форма | зачет                  |         |   | зачет |   |   |   |   |   |   |    |    |
|  | час.  |                        |         |   |       |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Общая трудоемкость (час. / з.е.)                             |       | 72/2                   |         |   | 72/2  |   |   |   |   |   |   |    |    |

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

| № п/п  | Наименование тем<br>(разделов)  | Объем дисциплины, час. |  |    |    |     |    | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточно<br>й аттестации |
|--------|---|------------------------|--|----|----|-----|----|--|
|        |   | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с<br>преподавателем по видам<br>учебных занятий |    |    |     | СР |  |
|        |   |                        | Л  | ЛР | ПЗ | КСР |    |  |
| Тема 1 | Delegation of authorities and responsibilities as a management model.                                 | 18                     | 2  |    | 2  |     | 14 | T  |
| Тема 2 | Communications in management. Information.  | 18                     | 2  |    | 2  |     | 14 | T, D   |
| Тема 3 | Collegiate cooperation and team work. Cooperation «staff-line». Substitution system.                  | 18                     | 2  |    | 4  |     | 12 | T  |
| Тема 4 | Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities. | 18                     |  |    | 4  |     | 14 | E, D   |

| № п/п | Наименование тем<br>(разделов) | Объем дисциплины, час. |  |    |           |     |           | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточно<br>й аттестации |
|-------|--------------------------------|------------------------|--|----|-----------|-----|-----------|--|
|       |                                | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с<br>преподавателем по видам<br>учебных занятий |    |           |     | СР        |  |
|       |                                |                        | Л  | ЛР | ПЗ        | КСР |           |  |
|       | Outsourcing.                   |                        |  |    |           |     |           |  |
|       | Промежуточная аттестация       |                        |  |    |           |     |           | Зачет  |
|       | <b>Всего:</b>                  | <b>72</b>              | <b>6</b>   |    | <b>12</b> |     | <b>54</b> |  |

*Forms of the formative assessment: test (T), essay (E), dispute (D) e t.c.*

### Содержание дисциплины

#### **Topic 1. Delegation of authorities and responsibilities as a management model.**

Definition and main principles.

Rights and duties of a supervisor and a subordinate within the framework of the model.

Advantages of management by delegation of authorities for a company, employees and managers.

The main types of violations of the principles of delegation of authority and responsibility.

Control (selective control and monitoring of the work results).

#### **Topic 2. Communication in management. Information.**

Consultative and operation meetings: goals, principles and rules.

Business conversations with subordinates. Model of critical and promotional talk.

Complaints in management practice. Model of analysis and settlement of professional conflicts.

Horizontal and vertical information: rules and principles. Self-information of a supervisor.

#### **Topic 3. Collegiate cooperation and teamwork. Interaction between "staff" and "linear" departments. Substitution system.**

Main rules and principles of collegiate cooperation.

Organization of the teamwork. Roundtable talk as a management tool.

Interaction between staff and linear departments. Authorities and responsibilities of linear and staff employees.

Substitution system. Responsibility of the parties in different types of substitution.

#### **Topic 4. Management transformation in a company. Introduction of the model of delegation of authorities and responsibilities. Outsourcing.**

A system of job descriptions (JDs): development and implementation.

General Management Instruction: development and implementation.

Outsourcing as a form of delegation of authorities: advantages and disadvantages.

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

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| Тема и/или раздел  | Методы текущего контроля успеваемости |
|--|---------------------------------------|
| Delegation of authorities and responsibilities as a management model   | Test                                  |
| Communications in management. Information.   | Test, dispute                         |
| Collegiate cooperation and team work. Cooperation between staff and linear units. Substitution system.             | Test                                  |
| Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities. Outsourcing. | Essay, dispute                        |

**4.1.2.** Зачет по дисциплине Б1.В.ДВ.04.02 «Аутсорсинг и делегирование полномочий / Management By Delegation Of Authorities And Responsibilities» для выявления уровня освоения компетенции проводится в письменной форме.

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

### **Типовые оценочные материалы по дисциплине**

#### **Topic 1. Delegation of authorities and responsibilities as a management model:**

a) what are the three most important responsibilities of a supervisor and a subordinate? b) what could be the base for an employee to take a responsibility for something? c) what are the critical violations of the principles of management by delegation of authorities and responsibilities? d) what questions should ask yourself to determine whether the situation is a normal or special case? d) what should be controlled in management through delegation of authorities and responsibilities? e) what is the difference between the selective control and the control of results? f) what are, in your opinion, the key principles of the selective control and the control of results?

#### **Topic 2. Communications in management. Information.**

##### **Consultative meetings in management:**

a) what are the objectives of consultative and operation meetings?  
b) what is the role of a supervisor at each of these meetings?  
c) what rules should a supervisor follow during these meetings?  
d) how to improve the effectiveness of the meetings in a company?

##### **Critical and promotional talks, complaints:**

a) what is the main purpose of critics? b) list the main stages of a critical conversation; c) what are the typical mistakes made during a critical conversation? d) what is more effective in business practice: "recognition of merits" or a "praise", and what is their difference? e) what steps should an employee take before filing a complaint? (f) How should a supervisor behave when accepting a complaint?

##### **Information:**

a) name the main goals of vertical information (from a supervisor to subordinates, and from subordinates to a supervisor); b) what rules should supervisors and subordinates follow when conducting vertical information? c) name the main goals and principles of horizontal

information; d) how to draw a line between information and complaint? e) what are the rules of self-information of a supervisor at the lower levels of hierarchy? f) what does the "promotion for action" from a supervisor mean, and what are its principles?

### **Topic 3. Collegiate cooperation and teamwork. Cooperation «staff-line». Substitution system.**

#### **Collegiate cooperation and teamwork:**

a) what is collegiate cooperation and what are its principles? b) for what goals and tasks is it efficient to use a team? c) how are the roles in a team distributed, and who is responsible for the outcome of a team decision? d) what are the goals of a roundtable talk and how should it be organized correctly?

#### **Cooperation between staff and linear units:**

a) what is the meaning of staff work? b) what is the responsibility of linear and staff units (departments)? c) what are the main principles of interaction between staff and linear units in the company?; to what extent are these rules respected in your company? g) what do you think, for which work are you more capable: for the work in a staff or linear unit?

#### **Substitution:**

a) what types of substitution exist, and what are the main differences between them? b) how are authorities allocated between an employee (owner of the workplace) and his staff deputy? c) what is the responsibility of an employee (owner of the workplace) in different types of substitution? d) what is the responsibility of a deputy in different types of substitution? e) what is a "single task" in management?

### **Topic 4. Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities. Outsourcing.**

#### **Company management transformation:**

a) what are the advantages of introducing the system of job descriptions (JDs)? b) what are the key points that should be included in JD? c) who in the company organizes the development of JD system, and who takes part in elaborating job descriptions? d) what is the role of the preparatory stage and preliminary management diagnostics in the implementation of JD system? d) what is the role of General Management Instruction (GMI) in the company, and what are its main sections? e) what could be done to overcome fears and resistance to change within the company?

#### **Outsourcing:**

a) what is the essence of outsourcing? b) when does it make sense to outsource and which functions can be outsourced? c) does the choice of an outsourcing form depend on the company's sphere of activity?

### **Topics for out-of-class writing assignments (mini-essays)**

#### **Topic 1. Delegation of authorities and responsibilities as a management model:**

a) what are the three most important responsibilities of a supervisor and a subordinate? b) what could be the base for an employee to take a responsibility for something? c) what are the critical violations of the principles of management by delegation of authorities and responsibilities? d) what questions should ask yourself to determine whether the situation is a normal or special case? d) what should be controlled in management through delegation of authorities and responsibilities? e) what is the difference between the selective control and the control of results? f) what are, in your opinion, the key principles of the selective control and the control of results?

## **Topic 2. Communications in management. Information.**

### **Consultative meetings in management:**

- a) what are the objectives of consultative and operation meetings?
- b) what is the role of a supervisor at each of these meetings?
- c) what rules should a supervisor follow during these meetings?
- d) how to improve the effectiveness of the meetings in a company?

### **Critical and promotional talks, complaints:**

- a) what is the main purpose of critics? b) list the main stages of a critical conversation; c) what are the typical mistakes made during a critical conversation? d) what is more effective in business practice: "recognition of merits" or a "praise", and what is their difference? e) what steps should an employee take before filing a complaint? (f) How should a supervisor behave when accepting a complaint?

### **Information:**

- a) name the main goals of vertical information (from a supervisor to subordinates, and from subordinates to a supervisor); b) what rules should supervisors and subordinates follow when conducting vertical information? c) name the main goals and principles of horizontal information; d) how to draw a line between information and complaint? e) what are the rules of self-information of a supervisor at the lower levels of hierarchy? f) what does the "promotion for action" from a supervisor mean, and what are its principles?

## **Topic 3. Collegiate cooperation and teamwork. Cooperation «staff-line». Substitution system.**

### **Collegiate cooperation and teamwork:**

- a) what is collegiate cooperation and what are its principles? b) for what goals and tasks is it efficient to use a team? c) how are the roles in a team distributed, and who is responsible for the outcome of a team decision? d) what are the goals of a roundtable talk and how should it be organized correctly?

### **Cooperation between staff and linear units:**

- a) what is the meaning of staff work? b) what is the responsibility of linear and staff units (departments)? c) what are the main principles of interaction between staff and linear units in the company?; to what extent are these rules respected in your company? g) what do you think, for which work are you more capable: for the work in a staff or linear unit?

### **Substitution:**

- a) what types of substitution exist, and what are the main differences between them? b) how are authorities allocated between an employee (owner of the workplace) and his staff deputy? c) what is the responsibility of an employee (owner of the workplace) in different types of substitution? d) what is the responsibility of a deputy in different types of substitution? e) what is a "single task" in management?

## **Topic 4. Company management transformation. Introduction of the management model by delegation of authorities. Outsourcing.**

### **Company management transformation:**

- a) what are the advantages of introducing the system of job descriptions (JDs)? b) what are the key points that should be included in JD? c) who in the company organizes the development of JD system, and who takes part in elaborating job descriptions? d) what is the role of the preparatory stage and preliminary management diagnostics in the implementation of JD system? d) what is the role of General Management Instruction (GMI) in the company, and what are its main sections? e) what could be done to overcome fears and resistance to change within the company?

**Outsourcing:**

a) what is the essence of outsourcing? b) when does it make sense to outsource and which functions can be outsourced? c) does the choice of an outsourcing form depend on the company's sphere of activity?

**Sample topics for disputes:**

Authoritarian methods do not help: management style

Head of the Marketing Department does not want to take responsibility

Four eyes are better than two. Control in the model of delegation of authorities and responsibilities

Being a charismatic leader is not enough: management style

Meetings with employees or Parliament of employees

Pitfalls in the relationship between the staff and linear units

Colleagues or competitors? Collegiate cooperation

**Examples of business games:**

conducting critical and promotional talks with subordinates; complaints settlement; preparation and holding of consultative meetings with subordinates.

**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-1            | способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями                      | ПК-1.3                         | способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности  |
| ПК-2            | способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию | ПК-2.1                         | способность разрабатывать и обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности |



| Этап освоения компетенции  | Показатель оценивания   | Критерий оценивания   |
|--|---|---|
| ПК-1.3<br>способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности  | Использует основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач<br>Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе<br>Владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности<br>Использует методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности             | Грамотно применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе<br>Корректно применяет методику составления и практической реализации бизнес-плана с использованием информационных технологий<br>Корректно применяет методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности<br>Самостоятельно анализирует влияние различных факторов на конкретные виды поведения сотрудников и эффективность их трудовой деятельности  |
| ПК-2.1<br>способность разрабатывать и обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности | Применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности<br>Анализирует показатели экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений<br>Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе<br>Принимает решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности<br>Принимает участие в | Корректно применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной деятельности<br>Грамотно проводит анализ показателей экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений<br>Самостоятельно выбирает и использует методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе<br>Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности<br>Принимает активное и конструктивное участие в |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности<br>Проводит стратегический стоимостной анализ предприятия | подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности<br>Компетентно анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности |
|--|---|--|

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-1.3, ПК-2.1) в процессе освоения образовательной программы.

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

Для успешной подготовки к зачету 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 эссе: они позволяют слушателям обобщить полученные знания.

#### Example of a summative assessment task (in a written form)

##### Example 1.

**Part 1** contains *30 multiple-choice questions*. The test is evaluated on a 10-point scale according to the following principle:

|  |                      |    |    |                 |    |                         |    |
|--|----------------------|----|----|-----------------|----|-------------------------|----|
| <b>The number of correctly completed tasks</b> | 30                   | 29 | 28 | 27              | 26 | 25                      | 24 |
| <b>Scores on a 10-point scale</b>              | 10                   | 9  | 8  | 7               | 6  | 5                       | 4  |
| <b>Scores on a 5-point scale</b>               | <b>5 (excellent)</b> |    |    | <b>4 (good)</b> |    | <b>3 (satisfactory)</b> |    |

*If the test (Part 1) is completed with a score less than 4 points on a 10-point scale (unsatisfactory), the overall result of the exam is unsatisfactory, regardless of the good results obtained for the second part of the exam.*

**Part 2** contains *5 open questions*: the most complete and detailed answers should be given for each of them. Each question is assessed from 1 to 10 points, and then the average score for this part of the exam is calculated.

*The final exam grade is given by summing the results of the first and second parts of the exam with weights of 0.7 and 0.3, respectively. Thus, the test amounts to 70%, and open questions - 30% of the final grade.*

*The final grade received on a 10-point scale is transformed into a 5-point scale in accordance with the table above.*

### **Part 1. Test.**

*Please, choose **all** the correct response options (one or more options can be correct).*

1. **For successful functioning of the system of delegation of authorities and responsibilities every position (job description) should include:**
  - A) Objectives and tasks associated with this position
  - B) Authorities delegated to the employee to solve the tasks set for the position
  - C) Detailed instructions on the performance of all the necessary work
  - D) Responsibility taken by the employee in accordance with his/her authorities and rights to make independent decisions
  - E) All of the above
  
2. **Necessary preconditions for implementing the system of delegation of authorities and responsibilities are the following:**
  - A) Availability of competent employees
  - B) Desire of the top management to work in a new way
  - C) Presence of a multilevel hierarchy system
  - D) Right of employees to act and solve problems independently within their delegated authority under their own responsibility
  - E) Minimization of the level of control: self-control almost completely replaces the control of supervisors
  - F) Taking all important management decisions a collegial way (with the participation of all company employees)
  - G) All of the above
  
3. **For which of the following is the Head of International Projects Department responsible?**
  - A) Selection of competent staff for the Department
  - B) Quality of documentation translation from English into Russian language, performed by in-house translators
  - C) Distribution of tasks between the employees of the Department
  - D) Content and timely sending of outgoing correspondence realized by employees of the Department
  - E) Monitoring each employee's performance indicators
  
4. **Which of the following is a special case about which a subordinate should immediately inform a direct supervisor?**
  - A) Redistribution of work between employees of his Department
  - B) Delay in the delivery of important equipment in connection with force majeure
  - C) Unscheduled consultative meeting with his subordinates for solving current problems
  - D) Decrease in demand for products in connection with the appearance of a new competitor in the market
  - E) Complaint from one of subordinates against his/her colleague
  
5. **The following people should be responsible for transmission and dissemination of the**

**information necessary for the current work of the colleagues in other departments (horizontal information):**

- A) Managers at the higher hierarchy levels
- B) Special Information Department
- C) Assistant (Secretary) of the General Director
- D) Specially authorized employees
- E) Employees, who received the information, themselves

**6. A middle manager working within the system of delegation of authorities and responsibilities:**

- A) Chooses and appoints his deputy himself
- B) Has the right to choose a deputy from the candidates proposed by his supervisor
- C) He himself proposes the candidacy of a deputy for approval to his supervisor
- D) His supervisor chooses a deputy for him, and he must agree with this decision
- D. He himself proposes a candidacy of his deputy for approval to his supervisor, and has the right to choose a deputy from candidates proposed by his supervisor

**7. Decisions in a roundtable talk are taken in a following way:**

- A) Discussion leader (moderator), based on preliminary discussions, brings different points of view to a common result and announces his decision.
- B) Decision is made by voting. Valid options: "for", "against", "abstained". The leader (moderator) maintains neutrality and does not participate in the voting.
- C) Decision is made by voting. The only valid options are "for" and "against." The leader takes part in the voting.

**8. If an employee requests consultation or advice from colleagues to complete the task delegated to him, in accordance with the model of delegation of authorities:**

- A) A Colleague should provide the necessary assistance
- B) a Colleague can help him, depending on their personal relationships
- C) a Colleague can help him, depending on his "proximity" to the top management
- D) a Colleague should inform his supervisor and get the permission to give advice

**9. Who is authorized to organize the work on Job descriptions elaboration?**

- A) Organizational committee
- B) Top management
- C) External consultants and employees who help them

**10. The employee's duties include preparation of solutions, consultations, transmission of information. Decision-making is not within the scope of his authorities. This description is related to:**

- A) Staff functions
- B) Linear functions
- C) Service functions

**11. Select the correct statements:**

- A) An employee may submit the complaint against a colleague from his unit or other units, but has no right to submit a complaint against his supervisor
- B) An employee may submit a complaint against a colleague, another unit or his own supervisor, if their behavior negatively affects his sphere of authorities and the tasks performed

- C) Complaint is an undesirable tool in managerial practice, and it is necessary to explain it to all employees of the company
- D) Before an employee submits a complaint, he must firstly speak with a colleague (a supervisor) himself, and try to solve the conflict
- E) If after the complaint a supervisor has not taken adequate measures, an employee has the right to transfer the complaint to an upper-level supervisor, after informing his direct supervisor

**12. When hiring a new employee, a supervisor should act in accordance with the following prerequisites:**

- A) Management through delegation of authorities and responsibilities and Job Descriptions are the part of corporate culture of the company, and an employee over time will understand the rules himself. In the case, if something remains unclear, he could ask for help or put questions.
- B) A direct supervisor can introduce an employee into the corporate culture and rules. He gives the necessary explanations, to the extent which seems appropriate to him, and in the form which he finds acceptable.
- C) Detailed and systematic explanation of all the rules to a new employee - from goals and tasks of his position to the range of his activities and authorities, is the full responsibility of a direct supervisor.

**13. A supervisor has a right to effectuate control over:**

- A) His direct subordinates
- B) All the employees of the lower levels of hierarchy at the company (including those performing service functions)
- C) All the employees of the lower levels of hierarchy, related to his range of tasks and authorities

**14. "An employee performs the duties of an absent employee, possesses his authorities and corresponding responsibilities, acts in his name and in the spirit of his decisions". What type of substitution corresponds to this description?**

- A) Deputizing
- B) Supervision of the workplace
- C) Replacement

**15. "An employee has no right to act and make decisions on behalf of an absent employee. His task is: to establish how important the problem is and whether to inform the absent employee or his supervisor about it, or to postpone the decision until the employee returns". What type of substitution corresponds to this description?"**

- A) Deputizing
- B) Supervision of the workplace
- C) Replacement

**16. An employee has the right to take initiative to obtain the necessary information from his supervisor.**

- A) Yes
- B) No
- C) Yes, if the supervisor is in a good mood

**17. Control of the work results (select all the correct statements):**

- A) The time of the inspection is announced in advance
- B) Control of the work results means the conclusions drawn from the results of a series of selective checks
- C) Clear criteria for control, including quantitative metrics, should be defined in advance
- D) Results of an employee's work are evaluated according to established targets, regardless of external factors influencing his activities
- E) An employee may submit a complaint against a supervisor in the case of unfair work results evaluation

18. **Mr. Ivanov - an employee of the Marketing Department - planned to begin development of a marketing plan on Monday, as it was asked by his direct supervisor, the Head of Marketing Department Mr. Petrov. On Friday Mr. Ivanov's colleague, Mr. Zaytsev, told him that the Director of the company, Mr. Volkov, had passed this task to him. Head of Marketing Department, Mr. Petrov, found it out only next Wednesday, when he asked Ivanov, how it was going with the plan. How many mistakes have been made by the Director?**
- A) One mistake
  - B) He did everything correctly
  - C) Two mistakes
19. **The main goal of a critical conversation is:**
- A) To express dissatisfaction with the behavior of a subordinate
  - B) To identify the source of the error and specify the ways how to correct it
  - C) Determine responsibility for the error and punish a responsible employee
20. **Can an employee give instructions to his colleagues who are on the same hierarchy level?**
- A) Yes, he can
  - B) No, he can't
  - C) Yes, in the case when he considers himself to be more competent in this issue
  - D) Yes, in the case if top management of the company trusts him
21. **A supervisor, when holding a consultative meeting with his subordinates:**
- A) Expresses his own opinion in the beginning of the discussion
  - B) Makes decision in advance, but does not announce it, in order to understand the thoughts and evaluate activity of his subordinates
  - C) Listens to the opinion of the competent staff, and through discussion makes his own decision
  - D) Allows employees themselves to make decision on a controversial issue
22. **A subordinate should inform a supervisor about the difficulties and unexpected circumstances, which are beyond the employee's competence and authorities:**
- A) As the difficulties, impeding the project realization, have appeared
  - B) When selective control is being realized
  - C) In the final report on the results of the project performance
  - D) It is necessary to hide negative information from a supervisor
23. **Which employees take part in the system of Job description creation?**
- A) All employees of the company
  - B) Only Heads of Departments
  - C) Only Top management of the company and Organizational Committee

24. **An employee of a staff unit is obliged to advise without a request if, in his opinion, his consultation can benefit another unit. He is also required to advise on his own initiative, even if these consultations are not used by linear units for decision-making.**  
 A) Yes  
 B) No, he needs to consult colleagues or his supervisor only at their request  
 C) No, he can consult colleagues at his own initiative if they have established good personal relationships, but is not obliged to do that  
 D) He is obliged to advise only the top management of the company without a request
25. **During the teamwork, all members are equal and have equal rights, regardless of their posts**  
 A) No  
 B) Yes  
 C) Yes, excluding top management representatives, if they work in team  
 D) It depends on the wishes of top management: a special order must be issued establishing the roles of team members, and the degree of responsibility each of them
26. **To which kind of business conversations this statement can be applied: «A decision is taken by a supervisor based on discussion results».**  
 A) Roundtable talk  
 B) Operation meeting  
 C) Consultative meeting
27. **When giving a consultation an employee of a staff unit should:**  
 A) Specify possible alternatives, describe each of them, and take a neutral position, allowing a decision maker to make an independent choice  
 B) Indicate possible alternatives, describe each of them, give his opinion on which alternative, in his view, is preferable, but not insist on it.  
 C) Indicate possible alternatives, describe each of them, give his opinion on which alternative, in his view, is preferable, and try to affect the decision taken through the argumentation.
28. **A qualified leader is a leader who gives competent advice and guidance to his employees, advises them on issues and problems within their competence, protects them from mistakes in performing tasks and helps them with solving difficulties.**  
 A) Yes  
 B) No  
 C) It depends on a company's activity
29. **To which kind of business conversations this statement can be applied: "In the beginning of the meeting a supervisor informs his subordinates about a taken decision and gives the following instructions".**  
 A) Roundtable talk  
 B) Operation meeting  
 C) Consultative meeting
30. **The Head of Information and PR Department Ms. Ivanova was requested to provide the publication of a magazine devoted to the 10th anniversary of the organization. The Director of the organization made general suggestions regarding the content of the magazine, and also described the target audience for which it is designed. Ms. Ivanova was given a certain budget for the publication. Although Ms. Ivanova was an experienced and competent staff member, she regularly asked her supervisor to solve her doubts about the list of authors, the**

scope and content of articles as well as external design of the magazine. She expressed sincere admiration for the intelligence and abilities of her boss, and he liked it a lot. In addition, Ms. Ivanova asked the Director to approve the draft estimates of expenditure plan (although she managed to keep within a smaller amount than the allocated budget). How would you characterize the actions of the Head of Department Ms. Ivanova?

- A) This is a normal case of vertical information – an employee informs a supervisor about progress on her project
- B) This is a special case: the task is very difficult and responsible, so Ivanova must consult and obtain the approval of her supervisor on the action plan
- C) The actions of the Head of Department is an attempt of reverse delegation, as she has sufficient authorities to independently act and make decisions on this issue

## Part 2. Open questions.

1. What are, in your opinion, the key benefits (provide at least three) and weaknesses (provide at least three) of the management model based on delegation of authorities and responsibilities for a supervisor?
2. List the main rules of conducting consultative meetings with subordinates.
3. What is self-information in management practice? How should a supervisor behave when effectuating self-information (what are the main rules)?
4. Comment on the statement of a Top leader manager, who in his address to the managers of the lower level of hierarchy proposed: "Take as much authorities as you wish". Evaluate this statement based on the principles of the model of delegation of authorities and responsibilities. How effective is this approach?
5. What did the course give to you? What do you think is possible to apply in practice (or what is already applied)?

## Шкала оценивания

### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

| Обозначения |            | Формулировка требований к степени сформированности компетенции |  |  |
|-------------|------------|--|--|--|
| Цифр        | Оценка     | Знать  | Уметь  | Владеть  |
| 1           | Не зачтено | Отсутствие знаний  | Отсутствие умений  | Отсутствие навыков   |
| 2           | Не зачтено | Фрагментарные знания   | Частично освоенное умение                                    | Фрагментарное применение   |
| 3           | Зачтено    | Общие, но не структурированные знания                          | В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение | В целом успешное, но не систематическое применение                   |
| 4           | Зачтено    | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания         | В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение     | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков |
| 5           | Зачтено    | Сформированные систематические знания                          | Сформированное умение  | Успешное и систематическое применение навыков                        |



**Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

| Обозначения |            | Формулировка требований<br>к степени сформированности компетенции  |
|-------------|------------|--|
| Цифр        | Оценка     |  |
| 1           | Не зачтено | Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале   |
| 2           | Не зачтено | Знать на уровне <b>ориентирования</b> , 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           | Зачтено    | Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях   |
| 4           | Зачтено    | Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> 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           | Зачтено    | Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> 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

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенции ПК-1.3, ПК-2.1.

**Критерии оценки 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;
- Слушатель правильно и аргументировано ответил на все вопросы при защите работы.

К процедуре оценивания по промежуточной аттестации допускаются студенты, набравшие не менее 50 баллов по результатам текущей аттестации.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Подготовка к лекционным и практическим занятиям**

Основным этапом подготовки слушателей 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 слушателям общее представление о модели управления путем делегирования полномочий и ее основных разделах. Специфика очного обучения подразумевает значительное количество самостоятельной работы и требует от слушателей 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, слушатели 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 слушателям 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).

Слушатели, самостоятельно изучившие материал по определенной теме и выполнившие письменное домашнее задание, готовы к активному участию в практическом занятии (семинаре).

Практические занятия по данному курсу предполагают интерактивную форму обучения: активное участие слушателей, их работу в группах, обсуждение ключевых тем и проблемных вопросов курса с преподавателем, разбор кейсов, деловые игры. Для того, чтобы слушатели 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.

Структуру семинара можно представить следующим образом:

1. Обсуждение теоретических вопросов, основанных на материалах лекции и учебного пособия по курсу.
2. Обсуждение с преподавателем проблемных (непонятных) вопросов, возникших у слушателей в процессе самостоятельной подготовки.
3. Разбор практических ситуаций (реальных кейсов) по теме занятия, дискуссии. Кейсы раздаются слушателям на занятии, на их изучение дается 10-15 минут, затем они обсуждаются в аудитории.

Одна из главных задач курса – сформировать у слушателей практические навыки применения модели управления, основанной на делегировании полномочий и ответственности. В связи с этим активное участие слушателей в семинарских занятиях представляется особенно важным для достижения целевых образовательных результатов.

#### **Подготовка эссе по курсу и защита проекта**

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

Тема эссе по курсу. Предполагается, что работа будет посвящена анализу предпосылок и методике внедрения изученной модели управления (или ее отдельных элементов) на примере конкретной компании (конкретного рабочего места). Слушатели 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. Слушатели 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 слушателя должно занимать от 5 до 10 минут. По итогам презентации слушатель должен правильно и аргументированно ответить на все вопросы преподавателя и коллег при защите работы.

#### **Подготовка к зачету**

Слушатель должен выполнять письменные внеаудиторные задания по вопросам каждого раздела учебного пособия по курсу.

Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме защиты проекта (письменного эссе) на тему «Внедрение модели управления, основанной на делегировании полномочий» (на материалах конкретной организации) и итогового тестирования по материалам курса.

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

#### Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете

| Уровень | Критерии   | Баллы          |
|---------|--|----------------|
| Высокий | Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт  | 41-50          |
| Хороший | Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт                            | 31-40<br>21-30 |
| Средний | Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт  | 11-20          |
| Низкий  | При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы | 10 балл и ниже |

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| 91-100 баллов | зачтено (A)     |
| 81-90 баллов  | зачтено (B)     |
| 71-80 баллов  | зачтено (C)     |
| 61-70 баллов  | зачтено (D)     |
| 60 и менее    | не зачтено (E). |

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение 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. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8825.html>.— ЭБС «IPRbooks».
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. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8826.html>.— ЭБС «IPRbooks».
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. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8827.html>.— ЭБС «IPRbooks».

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Календжян С.О., Бёме Г. Описание рабочих мест при делегировании полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2008. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19654.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Календжян С.О., Бёме Г. Анализ конкретных ситуаций по делегированию полномочий и ответственности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2009. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5617.html>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: мотивация и развитие персонала. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21660.html>.— ЭБС «IPRbooks».

### **6.3 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.**

1. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: потенциал успеха и самоменеджмент. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30205.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: коммуникации в управленческой деятельности. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61543.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

Не используются.

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. <http://www.bi3nes-karta.ru/> -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. <http://www.rbc.ru/> -Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.bUsineslearning.ru](http://www.bUsineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования

10. <http://www.consYltant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант

#### **6.6. Иные источники.**

1. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: постановка целей и контроль. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2010. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61548.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: социальная компетенция и модерация. М.: Изд-во «Дело» АНХ. 2011. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61554.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: управление проектами и командами. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61502.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: ответственность исполнителя и ответственность руководителя. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61601.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: организационная функция менеджмента. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61648.html>.— 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 лекционного и 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](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://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/>.