


ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
 Л.Н.Костина  
«20» . 06 . 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг»**

Направление подготовки	38.04.02 «Менеджмент»
Магистерские программы	«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Логистика», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» для студентов 1 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы: «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Логистика», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»), очной и заочной форм обучения.

Автор(ы),  
разработчик(и): к.гос.упр., доцент Я.В.Ободец  
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

Программа рассмотрена на  
заседании ПМК кафедры «Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания ПМК от 08.06.2017 № 10  
дата

Председатель ПМК  Я.В. Ободец  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Программа рассмотрена  
на заседании кафедры «Менеджмент непроизводственной сферы»

Протокол заседания кафедры от 09.06.2017 № 15  
дата

Заведующий кафедрой  В.В. Дорофиевко  
(подпись) (инициалы, фамилия)

**1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

Цель изучения дисциплины «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг»: научить будущих специалистов основам управления путем делегирования полномочий и разработки аутсорсинг-контрактов.

Задачи дисциплины:

- формирование навыков эффективного управления путем делегирования полномочий;
- изучить пути повышения эффективности управления и принятия решений за счет делегирования полномочий;
- изучить подходы к применению аутсорсинга, инсорсинга и аутстаффинга;
- ознакомить с основами разработки и заключения аутсорсинг-контрактов.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код компетенции по ГОС	Наименование компетенций	Результат освоения (знать, уметь, владеть)
ОПК-2	Способность организовывать процесс управления организацией	<p><b><u>Знать:</u></b> принципы и методы организации управленческой деятельности; основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе;</p> <p><b><u>Уметь:</u></b> уметь эффективно распределять и делегировать полномочия в структуре аппарата управления организацией; уметь формировать систему менеджмента организации и отдельных служб с учетом масштабов и направлений деятельности; самостоятельно принимать управленческие решения по выделению второстепенных функций предприятия на аутсорсинг;</p> <p><b><u>Владеть:</u></b> навыками и приемами делегирования полномочий; основными видами анализа, обеспечивающими возможность использования потенциала аутсорсинга с целью оптимизации распределения ресурсов предприятия.</p>
ОПК-3	Способность разрабатывать рациональные формы организации управления	<p><b><u>Знать:</u></b> основные рациональные формы и принципы организации управления; сущность, особенности, основные этапы делегирования полномочий и ответственности;</p>
ПК-12	Способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	<p><b><u>Уметь:</u></b> выбрать оптимальный метод делегирования полномочий и ответственности с учетом конкретных условий управленческой практики; делегировать полномочия, распределять права, ответственность и обязанности между исполнителями;</p> <p><b><u>Владеть:</u></b> навыками делегирования полномочий; навыками разработки аутсорсинг-контрактов.</p>

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» является дисциплиной профессионального цикла вариативной части.

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

Изучение дисциплины «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» базируется на знаниях по дисциплинам: «Корпоративное управление», «Управленческая экономика», «Основы менеджмента», «Теория организации».

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Базовые знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг», призваны способствовать освоению компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами как «Управление изменениями», «Менеджмент организаций», «Результативное управление», «Инновационный менеджмент», «Управленческое консультирование» и др.

## 3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		0	3	Очная	Заочная
				Семестр № 1	Семестр № 1
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>2</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>36</b>	<b>8</b>
В том числе:					
Лекции				<b>18</b>	<b>4</b>
Семинарские занятия				<b>18</b>	<b>4</b>
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>36</b>	<b>64</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
В том числе:					
зачет				<b>зачет</b>	<b>зачет</b>

4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель- ная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель- ная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел 1. Управление путем делегирования полномочий</b>										
Тема 1.1. Управление путем делегирования полномочий: содержание понятия и основные принципы	2		2	5	9	-		-	8	8
Тема 1.2. Повышение эффективности управления путем делегирования полномочий	2		2	5	9	2		-	8	10
Тема 1.3. Этапы процесса делегирования полномочий	2		2	5	9	-		2	8	10
Тема 1.4. Контроль в процессе делегирования полномочий	2		2	5	9	-		-	8	8
<b>Итого по разделу:</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 2. Концептуальные основы аутсорсинга и сферы его применения</b>										
Тема 2.1. Методологические основы применения аутсорсинга. Сферы его применения	4		4	3	11	2		-	8	10
Тема 2.2. Соглашение об аутсорсинге и управление его реализацией	2		2	5	9	-		2	8	10
Тема 2.3. Аутсорсинг информационных технологий	2		2	5	9	-		-	8	8
Тема 2.4. Аутстаффинг:	2		2	3	7	-		-	8	8

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
особенности, преимущества и недостатки										
<b>Итого по разделу:</b>	10		10	16	36	2		2	32	36
<b>Всего за семестр:</b>	<b>18</b>		<b>18</b>	<b>36</b>	<b>72</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>64</b>	<b>72</b>

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Управление путем делегирования полномочий</b>				
<b>Тема 1.1.</b> Управление путем делегирования полномочий: содержание понятия и основные принципы	Сущность управления путем делегирования полномочий. Основные принципы делегирования полномочий. Виды делегируемых полномочий.	<b>Семинарское занятие 1:</b> Сущность управления путем делегирования полномочий. Основные принципы делегирования полномочий. Виды делегируемых полномочий.	2	-
<b>Тема 1.2.</b> Повышение эффективности управления путем делегирования полномочий	Повышение эффективности управления путем делегирования полномочий. Риски в управления при делегировании полномочий. Конфиденциальность при делегировании полномочий.	<b>Семинарское занятие 2:</b> Повышение эффективности управления путем делегирования полномочий. Риски в управления при делегировании полномочий. Конфиденциальность при делегировании полномочий.	2	-
<b>Тема 1.3.</b> Этапы процесса делегирования	Выбор диапазона делегируемых полномочий. Процесс делегирования	<b>Семинарское занятие 3:</b>	2	2

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
полномочий	полномочий. Нарушения и препятствия в процессе делегирования полномочий.	Выбор диапазона делегируемых полномочий. Процесс делегирования полномочий. Нарушения и препятствия в процессе делегирования полномочий.		
<b>Тема 1.4.</b> Контроль в процессе делегирования полномочий	Контроль за реализацией выполнения делегированных полномочий. Распределение ответственности при делегировании полномочий. Мотивация сотрудников при делегировании полномочий.	<b>Семинарское занятие 4:</b> Контроль за реализацией выполнения делегированных полномочий. Распределение ответственности при делегировании полномочий. Мотивация сотрудников при делегировании полномочий.	2	-
<b>Раздел 2. Концептуальные основы аутсорсинга и сферы его применения</b>				
<b>Тема 2.1.</b> Методологические основы применения аутсорсинга. Сферы его применения	Понятие «аутсорсинг» и его сущность. Причины применения аутсорсинга. Сферы применения аутсорсинга.	<b>Семинарское занятие 5,6:</b> Понятие «аутсорсинг» и его сущность. Причины применения аутсорсинга. Сферы применения аутсорсинга.	4	-
<b>Тема 2.2.</b> Соглашение об аутсорсинге и управление его реализацией	Сущность соглашения (контракта) об аутсорсинге. Общая характеристика. Срок действия контракта. Управление контрактом. Гарантии безопасности, защита информации и коммерческих интересов сторон.	<b>Семинарское занятие 7:</b> Каково содержание контракта об аутсорсинге? Перечислите функции группы, контролирующей выполнение контракта об аутсорсинге. Назовите функции руководителя контракта об аутсорсинге. Какие факторы должны приниматься в расчет при определении уровня качества продукта в аутсорсинге? Каким образом проводится анализ эффективности аутсорсинга? Какую роль призван играть	2	2

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
		контракт об аутсорсинге? Какими причинами определяется срок действия контракта? Какие экономические отношения могут связывать партнеров по аутсорсингу? Каковы основные пути решения проблемы качества?		
Тема 2.3. Аутсорсинг информационных технологий	Аутсорсинг информационных технологий. Обзор рынка ИТ-аутсорсинга: объемы и тенденции развития. Цели внедрения аутсорсинга для улучшения экономических показателей эксплуатации и развития информационных систем, предпосылки и мотивы перехода к ИТ-аутсорсингу. Виды информационных технологий, наиболее часто передаваемые в аутсорсинг с их приоритизацией по степени получения эффекта.	<b>Семинарское занятие 8:</b> .Каковы основные этапы и тенденции развития рынка ИТ-аутсорсинга? Какое влияние оказывает ИТ-аутсорсинг на развитие бизнеса? Какие приоритетные направления ИТ-аутсорсинга можно выделить? Виды услуг ИТ-аутсорсинга	2	-
Тема 2.4. Аутстаффинг: особенности, преимущества и недостатки	Сущностная характеристика понятия аутстаффинг. Возникновение и развитие рынка услуг аутстаффинга в мировой и отечественной практике. Формы организации аутстаффинга. Преимущества аутстаффинга. Риски, связанные с аутстаффингом. Перспективы развития рынка услуг аутстаффинга.	<b>Семинарское занятие 9:</b> Особенности аутстаффинга и его отличия от лизинга персонала. Преимущества и недостатки аутстаффинга. Каковы истоки аутстаффинга? Приведите основные аргументы противников аутстаффинга. Назовите примеры применения аутстаффинга в РФ.	2	-

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине



1. Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг: конспект лекций для студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Логистика», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент») очная/заочная форма обучения / сост. Т.Н. Бегункова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017. - 167 с. (в электронном варианте, режим доступа: <https://drive.google.com/drive/folders/1eSOEu2nTf1WGQSk9P62OeynuHV0-s-NU>)

2. Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг: методические рекомендации для проведения семинарских занятий студентов 1 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы: «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Логистика», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент») очной / заочной форм обучения / сост. Т.Н.Бегункова. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – 48 с.

3. Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг: методические рекомендации по самостоятельной работе студентов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Логистика», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент») очная форма обучения / сост. Т.Н. Бегункова – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2017.

#### **Перечень вопросов для самоподготовки**

1. Разовая передача поручений. Что это?
2. К чему приведет ситуация, когда организационная среда наполнена некачественными решениями и перегружена управленческими циклами?
3. Приведите примеры аутсорсинга в логистике (с анализом).
4. Приведите примеры использования аутсорсинговых услуг в сфере вспомогательного производства (с анализом).
5. Опишите процесс управления аутсорсинговой деятельностью.
6. Возможности использования аутстаффинга в практике отечественного бизнеса.
7. Каким образом можно осуществлять защиту коммерческих и других интересов сторон в рамках реализации деятельности по аутсорсингу или аутстаффингу.
8. Насколько важна отладка постоянной "обратной связи" с работниками при передаче полномочий?
9. Как вы думаете при передаче полномочий возможна ли самоувязка управленческих решений в новые звенья?
10. Личностный ресурс руководителя "затаптывается"? Назовите причины.
11. Личностный ресурс руководителя возрастает. Что он дает?

#### **5.2. Перечень основной учебной литературы**

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие/ Б.А.Аникин, И.Л.Рудая; Гос. ун-т упр.-М.: ИНФРА-М, 2007. – 259 с.
2. Аксёнов, Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Е.Аксёнов, И. Альтшулер.- СПб.: Питер, 2009. – 158 с.
3. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 279 с.
4. Дирлав, Дез. Избранные концепции бизнеса: теории, которые изменили мир / Д.Дирлав; [пер. с англ. Т.Гутникова].- М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 405 с.
5. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления М.: Дело, 2007 - 280 с.
6. Кони́на, Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе: монография / Н.Ю.Кони́на. – М.: Проспект, 2008. – 301 с.

7. Михайлов, Д.М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса: учебное пособие для вузов / Д.М.Михайлов. – М.: КноРус, 2009. – 368с.

### **5.3. Перечень дополнительной литературы**

1. Трофимов, В.В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении. - М. : КНОРУС, 2013. – Элект. ресурс.

2. Дорофиенко В.В. Управление персоналом [ текст ] : учебное пособие в 2-х ч./ В.В. Дорофиенко, Ю.Н.Комар, Н.Л. Сапельникова; под общ. ред. С.Ф. Поважного; ДонГУУ. — Донецк : ДонГУ, 2009. Ч.1 [ текст ] : учебник . — 426 с. Ч.2 [ текст ] : учебное издание . — 310 с.

3. Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И. А.Москвина Аутсорсинг в развитии делового партнерства/ под ред. Н. К.Моисеевой - М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2012. – 451 с.

4. Курбанов А.Х, Плотников В.А. Аутсорсинг: История, методология, практика. - М.: Инфра-М. 2011. – 387 с.

5. Сафарова Е.Ю. Как оптимизировать расходы на персонал. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала.- М.: Эксмо; 2010. – 189 с.

6. Рудая И.Л. Аутсорсинг: методология и практика: монография. – Самара, Универс Групп, 2009. – 324 с.

### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека

2. <http://www.IQLib.ru> – Электронно-библиотечная система

3. <http://www.wdl.org/ru> – Мировая цифровая библиотека

4. <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html> – Интернет-портал для управленцев

5. <http://www.catback.ru/articles/theory/strman/analiz.htm> – Справочник для экономистов

6. <http://www.b2bos.ru/> - B2B аутсорсинг

7. <http://www.irn.ru/outsourcing/> - Аутсорсинг маркетинговых функций

8. <http://www.outsort.ru/> - Аутсорсинг: полезная информация для бизнеса

9. <http://www.outsourcing.ru/> - Энциклопедия ИТ-аутсорсинга

10. <http://www.irn.ru/outsourcing/> - Энциклопедия производственного менеджера

### **7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Целесообразность использования информационных технологий в учебном образовательном процессе определяется и тем, что с их помощью наиболее эффективно реализуются такие дидактические принципы, как научность, доступность, наглядность, сознательность и активность обучаемых, индивидуальный подход к обучению. При использовании новых информационных технологий успешно сочетаются различные методы, формы и средства обучения.

Наибольший эффект от использования новых информационных технологий в образовательном процессе достигается при использовании информационных и демонстрационных программ, моделирующих программ, обеспечивающих интерактивный режим работы обучаемого с компьютером, экспертных систем для диагностики уровня обученности, доступа к информационным ресурсам сети Интернет.

Методической концепцией преподавания дисциплины предусмотрено использование следующих электронных средств обучения и контроля знаний:

- программное обеспечение Microsoft WORD – для проведения практических занятий, подготовки студентами докладов по представленной тематике, оформления самостоятельных работ;
- программное обеспечение Microsoft PowerPoint – для подготовки слайд-лекций;
- электронная почта – для организации взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты.

Информационные справочные системы не используются.

## **8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций**

### **8.1. Виды промежуточной аттестации**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме устного опроса (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (ответы на вопросы, тестовые задания), включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины в форме зачета, позволяет оценить уровень сформированности компетенций и может осуществляться по результатам текущего контроля, тестовых заданий, а также в устной форме.

Оценка полученных в ходе изучения знаний происходит с помощью опроса теоретического материала.

### **8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины**

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по государственной шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

<b>Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)</b>	<b>Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя</b>	<b>Оценка по государственной шкале</b>	<b>Оценка по шкале ECTS</b>	<b>Определение</b>
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным

				количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

### 8.3. Критерии оценки работы студента

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

**8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)**

#### *Типовая ситуационная задача*

Администратор кафе «Огни Кавказа» Карина внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.
2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.
3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.

4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным — развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

**1. Еженедельный отчет,** подготовка которого занимает пятьдесят минут. Этот отчет можно было бы легко поручить Ирине, но тогда Ирина познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Карина чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

**2. Ежедневные совещания,** которые Карина всегда с удовольствием проводит. Галина с радостью взялась бы за них — возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Карина. Но Карина хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

**3. Ежедневная инвентаризация.** Инвентаризация занимает полтора часа. Карина уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Карине, необходимо передать эту работу Денису.

**4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам.** Заказ необходимо отправлять каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Карина отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от г-на Кинзмараулина (начальника). Артем делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

**5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.** Карина оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

**6. Принятие дисциплинарных мер.** Карина должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Карина с радостью бы передала это Виктору.

**7. Подготовка ежемесячного отчета.** Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Мария всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, — нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

**8. Рекомендации по зарплате.** Карина также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Георгий смог бы помочь ей в этом.

**Задание:**

1. Следует ли Карине делегировать все восемь обязанностей?
2. Какие именно обязанности Карине следует делегировать (если таковые имеются), а какие следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание?
3. Помогите Карине принять решение, имея в виду следующие цели:
  - 1) сэкономить как можно больше времени;
  - 2) освободить ее от незначительных обязанностей;
  - 3) улучшить производительность и работу кафе;
  - 4) поднять имидж Карины как администратора.

**Критерии оценки ситуационной задачи:** оценка зависит от правильности, полноты и обоснованности ответа.

- «5» (**отлично**) – ответ правильный, полный, обоснованный и сделаны соответствующие выводы;
- «4» (**хорошо**) - ответ правильный и полный;
- «3» (**удовлетворительно**) – ответ правильный, но не обоснован;
- «2» (**неудовлетворительно**) – ответ неправильный.

**Ситуационная задача(пример):**

Бухгалтер аптеки «Синяя птица» М.М. Фея, подводя итоги реализации за квартал, обнаружила, что аптека не выходит на запланированный уровень товарооборота. Она срочно распорядилась, чтобы в отделе ГЛФ, в случае отсутствия рецептов у посетителей, лекарственные средства отпускать без рецептов, кроме того, посетителям аптеки предлагать самые дорогие безрецептурные лекарственные средства, изделия медицинского назначения и другие товары.

Оцените ситуацию с точки зрения пределов организационных полномочий.

**Критерии оценки ситуационной задачи:** оценка зависит от правильности , полноты и обоснованности ответа:

- «5» (**отлично**) – ответ правильный, полный, обоснованный и сделаны соответствующие выводы;
- «4» (**хорошо**) - ответ правильный и полный;
- «3» (**удовлетворительно**) – ответ правильный, но не обоснован;
- «2» (**неудовлетворительно**) – ответ неправильный.

**Тестовые задания (примерный вариант).**

**1. Примерами использования аутсорсинга информационных технологий можно назвать:**

1. Всё перечисленное вместе взятое
2. Развитие информационных связей внутри организации
3. Проектирование и планирование автоматизированных бизнес систем
4. Модернизация программного обеспечения

**2. Сущность аутсорсинга:**

1. Предоставление бизнес услуги в сфере менеджмента
2. Передача стороннему подрядчику некоторых бизнес функций или частей бизнес процесса компании
3. Наука, изучающая бизнес процессы во внешней среде организаций с целью нахождения наиболее эффективных методов управления

**3. Совместный аутсорсинг предполагает:**

1. Значительная часть подразделений остаётся в ведении клиента
2. Стороны остаются партнёрами по бизнесу
3. Договор, по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности компании, передаются поставщику услуг на время действия контракта

**4. Структура процесса аутсорсинга персонала состоит из следующих этапов:**

1. все перечисленное вместе взятое
2. заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге
3. передача части процессов управления 'третьей стороне''
4. подготовка и разработка аутсорсинг-проекта

**5. Срок действия контракта с поставщиком услуг аутсорсинга персонала как правило составляет:**

1. долгосрочный контракт
2. краткосрочный контракт
3. среднесрочный контракт
4. всё перечисленное вместе взятое

**6. Частичный или выборочный аутсорсинг предполагает:**

1. Стороны остаются партнёрами по бизнесу
2. Значительная часть подразделений остаётся в ведении клиента
3. Договор, по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности компании, передаются поставщику услуг на время действия контракта

**7. Примерами использования аутсорсинга человеческих ресурсов можно назвать:**

1. Передача функций найма/увольнения в ведение специального подразделения
2. Всё перечисленное вместе взятое
3. Оптимизация управления человеческими ресурсами
4. Передача части производственных процессов "третьей стороне"

**8. Примерами использования аутсорсинга в логистике можно назвать:**

1. Всё перечисленное вместе взятое
2. Предоставление телекоммуникационных услуг компанией - аутсорсером
3. Выполнение складских операций и обслуживание погрузочной техники
4. Вывод персонала за пределы компании

**9. Примерами использования аутсорсинга персонала в сфере производства можно назвать:**

1. Всё перечисленное вместе взятое
2. Выполнение складских операций и обслуживание погрузочной техники
3. Передача части производственных процессов "третьей стороне"
4. Вывод персонала за пределы компании

**10. Примером использования аутсорсинга в сфере управления можно назвать:**

1. Передача части производственных процессов "третьей стороне"
2. Нет правильного ответа
3. Передача функций найма/увольнения в ведение специального подразделения
4. Оптимизация управления человеческими ресурсами

**11. В деятельности, каких фирм впервые известен опыт использования аутсорсинга:**

1. В деятельности юридических фирм
2. В информационных системах и технологиях
3. В сфере управления
4. В производственной деятельности

**12. В качестве важнейшего основания для стратегического обоснования процесса аутсорсинга персонала можно считать:**

1. модернизация производства
2. получение прибыли в краткосрочной перспективе
3. приведение организации в большее соответствие требованиям рынка
4. сокращение рынка продукции

**13. Вспомогательными процессами принято называть:**

1. процессы, которые направлены на удовлетворение потребностей конечного потребителя продукции/услуг организации
2. процессы, которые направлены на оптимизацию производства
3. процессы, которые направлены на удовлетворение потребностей внутри организации (её подразделениями, отделами, конкретными сотрудниками)

**14. Как буквально можно перевести термин "аутстаффинг":**

1. внеочередной
2. внештатный
3. внепроизводственный
4. внеплановый

**15. Контракт об аутсорсинге персонала содержит, как правило, следующую информацию**

1. Привлечение соисполнителей
2. Создание комитета по управлению соглашением
3. Предмет договора, средства производства и расходные материалы, имеющиеся у исполнителя
4. Имена и адреса сторон, подробное описание и технические характеристики всех подразделений, затрагиваемых данным соглашением
5. Всё перечисленное вместе взятое

**16. Максимальный или полный аутсорсинг предполагает:**

1. Договор, по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности компании, передаются поставщику услуг на время действия контракта
2. Стороны остаются партнёрами по бизнесу
3. Значительная часть подразделений остаётся в ведении клиента

**17. На какой период приходится развитие электронной коммерции и переход к глобальному аутсорсингу:**

1. нет правильного ответа
2. 1980-1990 -е г.г.;
3. 1970-1980 Г.Г.;
4. К.ХХ-Н.ХХ1В.:

**18. Основными процессами аутсорсинга принято называть:**

1. процессы, которые направлены на укрупнение производства
2. процессы, которые направлены на удовлетворение потребностей внутри организации (её подразделениями, отделами, конкретными сотрудниками)
3. процессы, которые направлены на удовлетворение потребностей конечного потребителя продукции/услуг организации

**Критерии оценки:** все вопросы равноценны и в результате правильных ответов на каждый из них можно получить по 1 баллу. Итоговая оценка зависит от количества правильных ответов в процентном соотношении:

- «5» (**отлично**) – все ответы правильных;
- «4» (**хорошо**) - большинство ответов правильные;
- «3» (**удовлетворительно**) – 1-2 неполных ответа;
- «2» (**неудовлетворительно**) – нет правильных ответов.

***Перечень вопросов для подготовки к зачету:***

1. Что такое делегирование полномочий и ответственности?
2. Что вы понимаете под ответственностью в бизнесе?
3. Какие цели делегирования полномочий и ответственности можете назвать?
4. Что вы понимаете под линейными полномочиями?
5. Что такое норма управляемости, в чем особенности нормы управляемости в зависимости от уровней управления?
6. Что означает выдача заданий в пределах обязанностей работников?
7. Что означает выдача заданий в расширенных пределах обязанностей?
8. Расскажите об особенностях повседневной передачи поручений.
9. Разовая передача поручений. Что это?
10. Что вы понимаете под принятием мелких управленческих решений на ходу?
11. Что вы понимаете под правом работников на свободу маневра?
12. Передача дополнительных разъяснений. В каких этапах передачи полномочий используется?



13. Насколько важна отладка постоянной "обратной связи" с работниками при передаче полномочий?
14. В каких случаях происходит дополнение уже принятых решений новыми?
15. Как вы думаете, существует ли право работников решать на месте производственные вопросы вне зависимости от их полномочий?
16. В каких случаях происходит торможение тех решений, которые перестали исполняться?
17. Как вы думаете при передаче полномочий возможна ли самоувязка управленческих решений в новые звенья?
18. В каких случаях руководитель берет на себя роли приказчика, распорядителя, "погонялы", надсмотрщика? Каковы психологические основы данного явления?
19. В каких случаях возможно принятие на себя со стороны руководителя ролей советчика, консультанта, арбитра, наблюдателя?
20. К чему приведет ситуация, когда организационная среда наполнена некачественными решениями и перегружена управленческими циклами?
21. Как можно добиться ситуации, когда организационная среда наполняется теми решениями, которые работают на самореализацию управленческих циклов? Назовите механизмы достижения такой ситуации.
22. Руководитель "ворочает камни", которые подрывают проявление творческих возможностей сотрудников. К чему это приведет?
23. Руководитель "разбрасывает" зерна-которые расширяют поле его творческих возможностей. К чему это приведет?
24. Личностный ресурс руководителя "затаптывается"? Назовите причины.
25. Личностный ресурс руководителя возрастает. Что он дает?
26. Дайте определение понятиям "аутсорсинг", "аутстаффинг".
27. Перечислите задачи, решаемые в процессе реализации аутсорсинга и аутстаффинга.
28. Перечислите виды и формы аутсорсинга.
29. Приведите примеры аутсорсинга в логистике (с анализом).
30. Приведите примеры аутсорсинга сферы управления (с анализом).
31. Приведите примеры использования аутсорсинговых услуг в сфере основного производства (с анализом).
32. Приведите примеры использования аутсорсинговых услуг в сфере вспомогательного производства (с анализом).
33. Приведите примеры аутсорсинга информационных технологий (с анализом).
34. Рассмотрите пример реализации аутсорсинга в сфере финансов (с анализом).
35. Опишите процесс управления аутсорсинговой деятельностью.
36. Проанализируйте грамотный вариант подготовки аутсорсинг-контракта.
37. Каким образом можно осуществлять защиту коммерческих и других интересов сторон в рамках реализации деятельности по аутсорсингу или аутстаффингу.
38. Приведите примеры, связанные с использованием аутстаффинга в менеджменте (с анализом).
39. Рассмотрите возможности использования аутстаффинга в практике отечественного бизнеса.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Для оценки знаний, умений, навыков студентов по дисциплине «Управление трудовой деятельностью на малом предприятии» применяется бальная система оценки студента.

Семестровый зачет проводится по результатам текущего контроля в обязательном присутствии студентов.

Максимальное число баллов за семестр – 100. Максимальное число баллов по результатам текущей работы в семестре – 80. Максимальное число баллов на зачете – 20.

В случае набора студентом по результатам текущей работы в семестре от 60 до 80 баллов, зачет выставляется автоматически. Однако если студент желает повысить свой балл, то он сдает зачет.

Минимальное число баллов за текущую работу в семестре – 40. Студент набравший в семестре менее 40 баллов может заработать необходимые баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины или выполнив обязательные задания, для того чтобы быть допущенным до зачета.

Студент, набравший за текущую работу менее 40 баллов, как не выполнивший всю работу в семестре по объективным причинам (болезнь, официальное освобождение и т.п.) допускается до зачета, однако ему дополнительно задаются вопросы по разделам, выносимым на зачет, а также предлагается дополнительно к выполнению две ситуационные задачи, что позволит определить сформированность компетенций и получить дополнительные баллы.

Для получения оценки «зачтено» суммарное количество баллов студента по результатам работы в семестре и на зачете, должна быть не менее 60 баллов.

Структура балльной оценки:

качество подготовки к семинарскому занятию (правильность изложения при ответе на устные вопросы, наличие выполненных практических аудиторных и домашних заданий, задач и т.д.), корректность и вежливость при ответе на вопрос, а также в ходе дискуссии между студентами при обсуждении темы семинарского занятия, общая активность в течение семестра, нестандартность ответа на семинарском занятии – от 0 до 5 баллов за одно семинарское занятие, но не более 45 баллов за семестр.

выступление с докладом – от 0 до 5 баллов за доклад.

зачет – 20 баллов (оценивается в баллах от 0 до 20).

## **9. Методические рекомендации (указания) для обучающихся по освоению дисциплины**

При изучении дисциплины следует внимательно знакомиться с основной и дополнительной литературой, анализировать рекомендованный материал, который имеет разноотраслевой характер.

Обсуждение теоретических проблем и задач на практических занятиях требует активного участия всей группы, поэтому желательно формулировать вопросы по задачам не только в процессе их обсуждения, но и при домашней подготовке к занятию.

Самостоятельная работа студентов проводится вне аудиторных часов, включает в себя работу с литературой, информационными источниками, подготовку докладов и рефератов по выбранной теме.

Контроль знаний студентов может осуществляться в традиционной форме (устный, письменный опрос по домашнему заданию), а также с использованием иных способов и приемов. Так, например, одной из наиболее удачных форм является разбор конкретных деловых ситуаций по соответствующим темам, применение игровых командных приемов для усвоения дидактической единицы. Это позволяет привить студентам навыки поиска приемов, методов и принципов, их анализа, толкования и применения.

Оценка полученных в ходе изучения знаний происходит с помощью опроса теоретического материала, решения ситуационных задач.

По окончании изучения дисциплины проводится итоговый контроль – зачет.

Требования выражены соответствующими контрольными точками: обязательными, дополнительными и творческим рейтингом. К обязательным контрольным точкам относятся следующие:

- работа на семинарском занятии;
- текущий контроль знаний;

- контрольная работа.

Дополнительные задания предусматривают:

- написание индивидуального задания;
- самостоятельную работу.

Творческий рейтинг предусматривает участие в конференциях, доклады, научные публикации.

#### **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг» включает обеспеченность компьютерной техникой, аудио- видеотехникой и оборудованием, тренингами и презентациями. При подготовке магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса» в учебном процессе в ДонАУиГС успешно внедрены и используются цифровые технологии. Это электронные видеотренинги и семинары, пакет слайд-лекций и различные Интернет-ресурсы.

#### **11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры).**

##### **Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины**

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, рассматриваются на заседаниях кафедр и утверждаются проректором по учебной работе, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

#### **СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 20\_\_/20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД**

«Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг»

38.04.02 «Менеджмент»

(магистерские программы: «Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса», «Логистика», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»)

**ДОПОЛНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**ИЗМЕНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**УДАЛЕНО** (с указанием раздела РПУД)

Реквизиты протокола заседания кафедры  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
дата \_\_\_\_\_

