Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.10.2026 12:30:09
Уникальный программный ключ:
b066544baa1a449cd8bfce392f7224a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И
ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____Смирнов Е.Н.
(подпись)

«11» февраля 2026 г.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

## Б1.В.14 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
(шифр и наименование дисциплины)

38.04.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки)

Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение предприятия
(наименование магистерской программы)

Разработчик:
доцент
(должность)
(подпись)
Позжаева Татьяна Владимировна

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от «11» февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

**Паспорт**

оценочных материалов по дисциплине

«Организационное развитие предприятия»

(наименование дисциплины)

Таблица 1 – Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины

| № п/п | Код контролируемой компетенции | Формулировка контролируемой компетенции | Контролируемые темы дисциплины | Этапы формирования (семестр изучения) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ПК-2 | Способен определять направления развития организации | Тема 1. Организационное развитие предприятия: сущность, современные тенденции<br>Тема 4. Современные организационные типы интеграционных компаний.<br>Тема 5. Совершенствование управления организационным развитием предприятия | 3 |
| 2 | ПК-4 | Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами | Тема 2. Уровни организационного развития | 3 |
| | | | Тема 3. Направления развития организационных структур | 3 |

**ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

Таблица 2 – Показатели оценивания компетенций

| № п/п | Код контролируемой компетенции | Показатель оценивания (знания, умения, навыки) | Контролируемые темы дисциплины | Наименование оценочного средства |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ПК-2 | ИДК-1$_{ПК-2}$ Проводит анализ внутренних (внешних) факторов и условий, влияющих на деятельность организации.<br>ИДК-2$_{ПК-2}$ Формирует модели поведения участников экономических отношений, применяет техники эффективных коммуникаций.<br>ИДК-3$_{ПК-2}$ Оценивает бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений. | Тема 1. Организационное развитие предприятия: сущность, современные тенденции<br>Тема 4. Современные организационные типы интеграционных компаний.<br>Тема 5. Совершенствование управления организационным развитием предприятия | Реферат, тест, творческое задание, контрольная работа |
| 2 | ПК-4 | ИДК-1$_{ПК-4}$ Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации и ее подразделений | Тема 2. Уровни организационного развития | Реферат, тест, творческое задание, контрольная работа |
| | | | Тема 3. Направления развития организационных структур | Реферат, тест, творческое задание, контрольная работа |

Таблица 3 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Реферат»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| 14-11 | Реферат представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.) |
| 10-7 | Реферат представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.) |
| 6-3 | Реферат представлен на низком (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.) |
| 0 | Реферат представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.) |

Таблица 4 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерии оценивания |
|---|---|
| 2-1,5 | Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов) |
| 1,4-1 | Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов) |
| 0,9-0 | Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов) |

Таблица 5 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | Критерий оценивания |
|---|---|
| 2-1,8 | Ситуационное задание выполнено на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач) |
| 1,7-1,5 | Ситуационное задание выполнено на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач) |
| 1,4-1,2 | Ситуационное задание выполнено на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% вопросов/задач) |
| 1,1-0 | Ситуационное задание выполнено на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%) |

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа»

| Шкала оценивания (интервал баллов) | | Критерии оценивания |
|---|---|---|
| Темы 1-3 | Темы 4-5 | |
| 3-2,7 | 3-2,7 | Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач) |
| 2,6-2,2 | 2,6-2,2 | Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач) |
| 2,1-1,8 | 2,1-1,8 | Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% вопросов/задач) |
| 1,7-0 | 1,7-0 | Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%) |

Таблица 7 - Перечень оценочных материалов по дисциплине «Организационное развитие предприятия»

| № п/п | Наименование оценочного средства | Краткая характеристика оценочного средства | Представление оценочного средства в фонде |
|---|---|---|---|
| 1. | Реферат | Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. | Темы рефератов |
| 2. | Тест | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. | Фонд тестовых заданий |
| 3. | Творческое задание | Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном по-<br>рядке или группой обучающихся. | Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий |
| 4. | Контрольная работа | Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине. | Комплект контрольных заданий по вариантам |

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения дисциплины «Организационное развитие предприятия» для контроля результатов обучения.

Оценивание знаний, умений и навыков по дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

-реферат;

-тест;

-творческое задание;

-контрольная работа.

Таблица 8 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся

| **Текущее тестирование и самостоятельная работа, балл** | | | | | **Итого текущий контроль, балл** | **Итоговый контроль (экзамен), балл** | **Сумма, балл** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Смысловой модуль № 1 | | | Смысловой модуль № 2 | | 40 | 60 | 100 |
| Т1 | Т2 | Т3 | Т4 | Т5 | | | |
| 6 | 6 | 11 | 6 | 11 | | | |

Примечание. Т1, Т2, Т3, Т4, Т5 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Таблица 9 - Система начисления баллов

| № | Виды работ | Баллы |
|---|---|---|
| 1 | Реферат | 14 |
| 2 | Тест | 10 |
| 3 | Творческое задание | 10 |
| 4 | Контрольная работа по темам 1-3, 4-5 | 6 |

## ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

## СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 1. ОБЩИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

**Темы рефератов**

1. Вклад конкретного зарубежного или отечественного ученого(ных) в развитие концептуальных основ организационного развития предприятия.
2. Обоснуйте свой взгляд, научный подход на сущность организационного развития с упором на практическое понимание и возможность использования данного подхода в предприятиях Донецкой Народной Республики.
3. Ваш взгляд на организационную структуру предприятия будущего.
4. Современные тенденции развития организаций в мире и в Донецкой Народной Республики.

**Тест**

1. Линейные и функциональные организационные структуры получили преимущественное развитие в мире:

а) в конце 19 столетия;
б) в первой половине 20 столетия;
в) во второй половине 20 столетия;
г) в начале 21 столетия;

2. Быстрый поиск и реализация правильных организационных решений с целью минимизации рисков деятельности предприятия – это:

а) функция ОР;
б) основная цель ОР;
в) основной принцип ОР;
г) основной этап ОР;

3. Необходимость систематической работы по оргразвитию в связи с постоянными изменением конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности…. Это принцип?

а) непрерывности;
б) линейного подхода;
в) комплексности;
г) всеобщности;

4. Разработка и внедрение управленческих решений, направленных на организационное развитие предприятия, должны осуществляться по всем его основным направлениям и их составляющим. Это принцип?

а) непрерывности;
б) линейного подхода;
в) комплексности;
г) всеобщности;

5. Систематический анализ эффективности системы управления оргразвития в целях выявления ее влияния на результаты деятельности предприятия и корректировки с учетом этого самой организационной деятельности. Это принцип?

а) непрерывности;
б) гибкости;
в) научности;
г) обратной связи;

6. В какой стране впервые сформировались основные положения концепции организационного развития?

а) СССР;

б) Германии;

в) Японии;

г) США

7. В какой период времени (XX столетия) сформировались первые основные положения концепции ОР?

а) конец 30-х начало 40-х годов;

б) конец 60-х начало 70-х годов;

в) конец 70-х начало 80-х годов;

г) конец 80-х начало 90-х годов;

8. С именем какого ученого связывают возникновение метода организационного развития?

а) А. Струмилина;

б) И.К. Адизеса;

в) К.Левина;

г) И. Сихимото;

9. Какая концепция организационного развития построена на утверждении, что деловая операция составляет суть рыночной деятельности любой хозяйственной организации:

а) жизненного цикла предприятия;

б) популяционно-экологическая;

в) экономики операционных (трансакционных) затрат;

г) зависимость от ресурсов;

10. Как Вы думаете, кому именно принадлежит высказывание: «Не существует ни одной концепции, которую нельзя было бы усовершенствовать или предложить новую»

а) Г. Шепарду;

б) Р. Блейну;

в) А. Бакунову

г) Неизвестному аспиранту;

**Творческое задание**

1. Определите принципиальную разницу между экспертным консультированием и процессным консультированием.
2. Определите, какой смысл представитель школы «жизненного цикла» И. Адизес вкладывал в понятие «непрерывное омоложение организации». Как этот тезис коррелирует с жизненным циклом человека?

## ТЕМА 2. УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ УРОВНЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

**Реферат**

1. Вклад конкретного зарубежного или отечественного ученого (них) в развитие теории исследования организационных уровней предприятия.
2. Зарубежная практика удачной и отрицательной внутренней трансформации организационной структуры предприятия.
3. Отечественная практика удачной и отрицательной адаптации предприятия к изменениям внешней среды.

**Тест**

1.Что из перечисленного не относится к классификационных признакам организационного развития?

а) умение приспосабливаться к изменениям;

б) жизненный цикл предприятия;

в) окружающая среда;

г) направление развития интеграционных процессов.

2. Классификационный признак «непосредственно уровни развития организации» не включает:

а) доорганизационный уровень;

б) уровень становления организации;

в) уровень устойчивого функционирования;

г) окончательный упадок.

3. К уровням организационного развития, определяемым направлением развития интеграционных процессов относят:

а) расцвет;

б) конгломератные;

в) внешние;

г) уровень устойчивого развития организации.

4. К уровням организационного развития, определяемым стадиями жизненного цикла предприятия (по И. Адизесу) относят :

а) доорганизационный уровень;

б) уровень появления организации;

в) ухаживание;

г) а + б + в.

5. К какому уровню развития организации относят ситуацию «кризис индивидуализма»:

а) доорганизационный;

б) уровень появления организации;

в) уровень становления;

г) уровень устойчивого функционирования.

6. Какому уровню развития организации соответствуют концепции менеджмента, базирующиеся на теории классического административного управления (А. Файоль, М. Вебер):

а) уровень появления организации;

б) уровень становления;

в) доорганизационный уровень;

г) уровень устойчивого развития.

7. Какому уровню развития организации соответствует концепция менеджмента, базирующая на теории классического научного управления (Тейлор, Гант) и процессном подходе:

а) уровень появления организации;

б) уровень становления;

в) уровень устойчивого функционирования;

г) уровень устойчивого развития.

8. На каком уровне развития организации начинает находить широкое применение не стандартизация процессов и навыков а стандартизация результатов:

а) уровень устойчивого развития;

б) уровень устойчивого функционирования;

в) уровень становления;

г) уровень появления организации.

9. На каком уровне развития организации самостоятельные подразделения все больше начинают рассматривать центр как неповоротливую машину и в результате возникает «кризис децентрализации»?

а) уровень устойчивого развития;

б) уровень устойчивого функционирования;

в) уровень становления;

г) уровень появления организации.

10. Какому уровню развития организации соответствует стиль управления, основанный на участии, механизм координации – взаимное согласование, формируемая организационная культура – адхократия.

а) уровень устойчивого развития;

б) уровень устойчивого функционирования;

в) уровень становления;

г) уровень появления организации.

**Творческое задание**

1. Раскройте экономический смысл утверждений кризис индивидуализма, кризис централизации, кризис стандартизации, кризис децентрализации.

2. Определите, почему на высшем уровне устойчивого развития организации «квалифицированный и мотивированный персонал» вдруг еще более повышает свою квалификацию при слабой мотивации.

## ТЕМА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

**Реферат**

1. Межотраслевая диверсификация: состояние, перспективы развития
2. Научные подходы и практическая реализация эффекта синергизма
3. Почему сегодня о реструктуризации, как направления организационного развития, отдельные экономисты все больше говорят в прошедшем времени

**Тест**

1. К внешнему развитию предприятия не следует относить:

а) вертикальная интеграция «купить»;

б) реструктуризация без вертикальной интеграции;

в) проектирование нового состава бизнес-портфеля;

г) диверсификация.

2. По признаку состояния предприятия на момент принятия решения о необходимости проведения изменений не следует выделять реструктуризацию:

а) вертикальную;

б) эволюционную;

в) адаптивную;

г) антикризисную.

3. В зависимости от объекта изменений не следует выделять реструктуризацию:

а) технико-технологическую;

б) финансовую;

в) предупредительную;

г) организационную.

4. В зависимости от цели изменений не следует выделять реструктуризацию:

а) санационно-восстановительную;

б) правовую;

в) адапционно-прогрессивную;

г) предупредительную.

5. В зависимости от глобальности поставленных целей следует различать реструктуризацию:

а) адаптивную;

б) стратегическую;

в) организационную;

г) правовую.

6. К недостаткам реструктуризации не следует относить:

а) чрезмерная дифференциация продукции;

б) структурно размытая работа с персоналом;

в) отсутствие центров ответственности;

г) наличие большого количества управленцев с различным и перекрестным диапазоном ответственности.

7. К чему не следует стремиться при проведении вертикальной интеграции по принципу «сделать»?

а) гарантированные поставки основной продукции;

б) синергетическому эффекту;

в) сохранение «ноу-хау» данного бизнеса;

г) эффекту от слияния.

8. Что не следует относить к важным стратегическим преимуществам при вертикальной интеграции «купить»?

а) более эффективное использование торговой марки и репутации;

б) повышение уровня использования природных ресурсов и отходов;

в) повышение эффективности рекламы, каналов сбыта, персонала и т.д.;

г) нет ответа на вопрос.

9. Что в правовом контексте не следует относить к покупке бизнес-струкутр?

а) свободная покупка;

б) слияние;

в) рейдерство;

г) нет ответа на вопрос.

10. Какие мотивы слияния и поглощения не характерны при «выживании»?

а) продажа как альтернатива банкротства;

б) диверсификация производства;

в) доступ к ресурсам;

г) доступ к технологиям.

**Творческое задание**

1. Дайте подробное объяснение возможным направлениям развития оргструктуры, исходя из выражения Б.Карлоф «У компании есть три возможных пути роста: органический рост, приобретение других компаний или их отделений, уход в другие сферы бизнеса (диверсификация)».

2. Найдите три основополагающих концепции организационного развития в высказывании «основными критериями выбора между внешним и внутренним развитием специалисты признают величину первоначальных затрат, необходимо время и потенциал синергии».

**Контрольная работа по смысловому модулю 1**

Вариант 1.

Тест

1. Модель организационного развития Л. Грейнера содержит стадий:

а) 3;

б) 4;
в) 5;
г) 6;

2. Возраст организации подразделяемый на стадии: творчество, руководство, делегирование, координация, сотрудничество – это из модели:

а) И. Адизеса;
б) Л. Грейнера;
в) С. Поварницыной;
г) С. Батулина;

3. Модель организационного развития С. Поварницыной и Е. Емельянова содержит этапов:

а) 3;
б) 4;
в) 5;
г) 6;

4. На каком уровне организационного развития стиль управления в отношении персонала – это в больше степени «делегирование»?

а) доорганизационный;
б) уровень появления организации;
в) уровень становления;
г) уровень устойчивого функционирования.

5. На каком уровне организационного развития механизмом координации деятельности персонала в большей степени выступает «стандартизация» процессов и навыков?

а) доорганизационный;
б) уровень появления организации;
в) уровень становления;
г) уровень устойчивого функционирования.

6. Какие мотивы слияния и поглощения не характерны при реализации амбициозных намерений акционеров?

а) согласование условий конкуренции между участниками объединения;
б) получение максимального гудвила от продажи;
в) выход на новые рынки;
г) олигополия на рынке.

7. На практике синергетический эффект называют эффектом:

а) сиамским;
б) 2+2=5;
в) 5*5;
г) 33-х компаний.

8. Науку о самоорганизации сложных систем называют:

а) флуктацией;
б) синергетикой;
в) когерентностью;
г) реструктуризацией.

9. Разработчиком методики оценки синергетического эффекта принято считать:

а) Б. Карлоффа;
б) И. Адизеса;
в) И. Шумпетера;
г) И. Ансоффа.

10. К интенсивным факторам диверсификации не следует относить:

а) устранение неэффективного использования средств труда;
б) ускорение оборачиваемости оборотных активов;
в) совершенствование организации труда;

г) совершенствование режима труда.

2. Для характеристики особенностей внутреннего и внешнего развития предприятий назовите основные факторы или критерии внутреннего и внешнего развития.

3. *Составьте SWOT-матрицы организационного развития конкретного предприятия. Предложите основные пути решения организационных проблем.*

Вариант 2.

Тест

1. Революционные методы изменений на стыках этапов организационного развития предусматривает модель:

а) Л. Грейнера;

б) И. Адизеса;

в) С. Поварницыной;

г) С. Батулина;

2. Возраст (время на рынке) организации, подразделяемый на этапы: «тусовка», «механизация», «внутреннее предпринимательство», «управление качеством» - это из модели?

а) И. Адизеса;

б) Л. Грейнера;

в) С. Поварницыной;

г) С. Батулина;

3. Какому уровню развития организации соответствуют концепции менеджмента, базирующиеся на теории школы человеческих отношений и поведенческих наук (Герцберг, Лайкерт), ситуационном подходе и концепции управления знаниями?

а) уровень устойчивого развития;

б) уровень устойчивого функционирования;

в) уровень становления;

г) уровень появления организации.

4. На каком уровне организационного развития целевой ориентацией менеджмента выступает «интеграция и синергия»?

а) уровень устойчивого развития;

б) уровень устойчивого функционирования;

в) уровень становления;

г) уровень появления организации.

5. На каком уровне организационного развития культура организации в большей степени соответствует «рыночной культуре»?

а) уровень устойчивого развития;

б) уровень устойчивого функционирования;

в) уровень становления;

г) уровень появления организации.

6. Какие мотивы слияния и поглощения не характерны при реализации амбициозных намерений акционеров?

а) согласование условий конкуренции между участниками объединения;

б) получение максимального гудвила от продажи;

в) выход на новые рынки;

г) олигополия на рынке.

7. На практике синергетический эффект называют эффектом:

а) сиамским;

б) 2+2=5;

в) 5*5;
г) 33-х компаний.
8. Науку о самоорганизации сложных систем называют:
а) флуктацией;
б) синергетикой;
в) когерентностью;
г) реструктуризацией.
9. Разработчиком методики оценки синергетического эффекта принято считать:
а) Б. Карлоффа;
б) И. Адизеса;
в) И. Шумпетера;
г) И. Ансоффа.
10. К интенсивным факторам диверсификации не следует относить:
а) устранение неэффективного использования средств труда;
б) ускорение оборачиваемости оборотных активов;
в) совершенствование организации труда;
г) совершенствование режима труда.

2. Для характеристики особенностей внутреннего и внешнего развития предприятий назовите основные факторы или критерии внутреннего и внешнего развития.

3. *Ресторанному комплексу «Африка» разрешено задействовать 500 м 2 дополнительной территории вдоль реки Кальмиус в Донецке. Какие инструменты реструктуризации могут быть направлены на изменения:*

- *спроса посетителей и их состав;*
- *повышение уровня обслуживания;*
- *повышение социальной ответственности;*
- *проведения экономических мер.*

## СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТИПЫ ПРЕДПРИЯТИЙ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИХ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

### ТЕМА 4. СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТИПЫ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Реферат**

1. Практика и перспективы организационного развития современного интеграционного объединения
2. Аналитический прогноз организационного развития интеграционных предприятий.
3. Аналитическая оценка развития торговых сетей регионе.

**Тест**

1. Тип организации, для которого характерна отличительно низкая норма управления (2-3 человека) и большое количество уровней иерархии::
а) горизонтальная;
б) вертикальная;
в) сетеобразная;
г) конгломератная.
2. Не следует относить к типам предприятий, построенных преимущественно по вертикали::

а) трест;
б) ассоциация;
в) синдикат;
г) концерн.

3. Не следует относить к типам предприятий, построенных преимущественно по вертикали:
а) корпорации;
б) холдинги;
в) концерны;
г) консорциумы.

4. Какая форма интреграции предприятий была довольно широко распространена в централизованной плановой экономике?
а) ФПГ;
б) пулы;
в) картели;
г) тресты.

5. Тип объединения, где вошедшие предприятия теряют полную самостоятельность, руководство осуществляется из единого центра, прибыль распределяется относительно паевого участия:
а) тресты;
б) консорциумы;
в) ассоциации;
г) ФПГ.

6. Как правило, объединяет однородные промышленные предприятия, которые реализуют свою продукцию через эту фирму, которая устанавливает для них единые условия сбыта продукции:
а) трест;
б) корпорация;
в) вертикальные предприятия;
г) синдикат.

7. Объединение, в котором главная фирма имеет контрольный пакет в акционерном капитале одного или нескольких предприятия и управляет их деятельностью:
а) холдинг;
б) венчурные фирмы;
в) сетевой союз;
г) технопарк.

8. Уставные объединения предприятий промышленности, научных учреждений, транспорта, банков, торговли и других на основе финансовой зависимости от одного или группы предприятий
а) ассоциация;
б) ФПГ;
в) концерн;
г) консорциум.

9. Объединение предприятий на добровольной, договорной основе с целью координации деятельности с сокращением полной самостоятельности участников при небольшой степени централизации:
а) ассоциация;
б) ФПГ;
в) концерн;
г) консорциум.

10. Временное уставное объединение промышленности и банковского каптала для реализации общих больших стратегических программ. После решения этих программ объединения обычно ликвидируют::

а) ассоциация;

б) ФПГ;

в) концерн;

г) консорциум.

**Творческое задание**

1. Определите, какой генеральное направление трансформации организационных структур считается наиболее перспективным.

2. Дайте характеристику современному этапу организационного развития предприятий, какие особенности национальной интеграции. Как можно оценить ситуацию в развитии торговой инфраструктуры Республики?

## ТЕМА 5. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Реферат**

1. Научные направления совершенствования управления организационным развитием современных предприятий.
2. Современная методика и методология оценки эффективности организационного развития предприятий.

**Тест**

1. Закон который построен на выделении трех этапов развития оргструктуры предприятия (формация, ускоренное развитие, стабилизация и спад)

а) закон развертывания-свертывания;

б) закон динамизации систем;

в) закон повышения идеальности системы;

г) закон S – образного развития;

2. Закон оргразвития предприятия, который учитывает возможные варианты слияния (поглощения) предприятий

а) закон развертывания-свертывания;

б) закон динамизации систем;

в) закон повышения идеальности системы;

г) закон S – образного развития;

3. Жесткие системы для повышения своей идеальности должны переносит к более гибкой быстроменяющейся структуре…

а) закон развертывания-свертывания;

б) закон динамизации систем;

в) закон повышения идеальности системы;

4. Закон оргразвития предприятия, который указывает на объективность возникновения противоречий в оргразвитии

а) закон развертывания-свертывания;

б) закон динамизации систем;

в) закон повышения идеальности системы;

г) закон неравномерности развития;

5. Анализ, результаты которого выступают основными данными для разработки стратегии развития предприятия, целей и задач всей программы организационного развития

а) ситуационный анализ;

б) организационно-управленческий анализ;

в) производственно-хозяйственный анализ;

г) оценка рыночной стоимости бизнеса предприятия;

6. Анализ, включающий в себя анализ миссии, стратегий, целей предприятия, анализ структуры информации и …

а) ситуационный анализ;

б) организационно-управленческий анализ;

в) производственно-хозяйственный анализ;

г) оценка рыночной стоимости бизнеса предприятия;

7. Анализ, в процессе которого рассчитывают такие показатели как ликвидность, деловой активности, рентабельности…

а) ситуационный анализ;

б) организационно-управленческий анализ;

в) производственно-хозяйственный анализ;

г) финансово-экономический анализ;

8. Анализ, в процессе которого исследуются такие показатели как технико-экономические, объем производства, выпуска продукции, движение основных фондов

а) ситуационный анализ;

б) организационно-управленческий анализ;

в) производственно-хозяйственный анализ;

г) оценка рыночной стоимости бизнеса предприятия;

9. Анализ, который построен на расчет практически одного показателя, различными методиками и всесторонней его оценке

а) закон развертывания-свертывания;

б) закон динамизации систем;

в) закон повышения идеальности системы;

г) закон S – образного развития;

10. Должна(ен) строиться на переговорах с собственниками, кредиторами, поиске источников получения наличных денег, продаже неприбыльности активов, маркетинговой программой:

а) концепция организационного развития;

б) ситуационный анализ;

в) закон согласования-рассогласования;

г) метод рыночного сравнения;

**Творческое задание**

1. Объясните, почему считается, что закон S -образного развития отражает общую идеологию развития организационной системы любого предприятия. Приведите практическое применение каждого из шести законов развития организационных структур.

2. Представьте экономическое объяснение четырех этапной схемы процесса корпоративного планирования.

**Контрольная работа по смысловому модулю 2**

Вариант 1.

1. Тест

1. Головное предприятия, которое формирует интеграционные объединения, оставляет за собой те виды работ, которые обеспечивают основные конкурентные преимущества, а другие функции передаёт тем членам объединения, которые выполняют их более эффективно::

а) ассоциации;

б) корпорации;

в) сетевые организации;

г) пулы.

2. Содружество приблизительно одинаковых по размеру предприятий в рамках одного вида деятельности с выделением ключевой фирмы для координации деятельности:

а) ассоциации;

б) корпорации;

в) сетевые организации;

г) пулы.

3. Какие цели преследуются при создании торговых сетей:

а) получение синергетического эффекта;

б) более полное удовлетворение покупательского спроса;

в) сильная мотивация к сотрудничеству производителей товаров;

г) наиболее полно будет а+б+в.

4. В предприятии корпоративного типа предлагается выделять ….принципиальных уровня планирования:

а) 3;

б) 4;

в) 5

г) нет правильного ответа

5. При «мягком» варианте интегрированности предприятия процесс планирования должен строиться по принципу:

а) «сверху-вниз»;

б) «снизу-вверх»;

в) «слева-направо» по горизонтали;

г) «справа-налево»;

6. На сколько этапов предлагается подразделять процесс корпоративного планирования:

а) 3;

б) 4;

в) 5;

г) нет правильного ответа;

7. Матрица потенциальных возможностей позволяет ответить на вопрос:

а) «сделать или купить»;

б) развиваться горизонтально или вертикально;

в) определиться с финансовыми показателями;

г) как улучшить обслуживание потребителей;

8. Планирование вертикальной интеграции путем создания своих бизнес-структур согласно предложенной логике курса следует относить к планированию:

а) внутреннего оргразвития;

б) внешнего оргразвития;

в) конгломератному оргразвитию;

г) реинжинирингу;

9. Определите последовательность этапов процесса корпоративного планирования

а) аналитико-исследовательский, определение миссии, прогностический, проектный;

б) определение миссии, аналитико-исследовательский, проектный, прогностический;

в) определение миссии, аналитико-исследовательский, прогностический, проектный;

г) прогностический, аналитико-исследовательский, определение миссии, проектный.

10. В каком виде анализа должны быть сформулированы цели непосредственно развития оргструктуры предприятия

а) ситуационном;

б) организационно-управленческом;

в) финансово-экономическом;

г) нет правильного ответа.

2. Объясните свой взгляд на мотивацию организационного развития предприятия. Назовите основные мотивы, выделите основные отдельно для владельцев, АУП, основных работников.

3. *Предприятие ООО «СТЛ» является переработчиком мясных изделий и производителем колбас. Дочернее предприятие «СТЛ-ритейл» выполняет дистрибьюторские функции на рынке через неспециализированные розничные магазины. Управление предприятиями «СТЛ» и «СТЛ-ритейл» осуществляется независимым руководством отдельно друг от друга, которые отчитываются о результатах работы совместном владельцу и генеральному директору. Определите отношения двух предприятий за синергией а централизацией. Есть ли необходимость в существовании такого дочернего предприятия или экономический смысл выделить его в самостоятельное.*

Вариант 2

Тест

1. Этап анализа, который является завершающим в рамках плановой реорганизации предприятия, является

а) оценка рыночной стоимости бизнеса;

б) оценка рыночной стоимости акций;

в) оценка рыночной стоимости недвижимости;

г) оценка рыночной стоимости финансовых вложений.

2. Концепция организационного развития должна строиться на

а) продажи неприбыльных активов;

б) усовершенствовании структуры предприятия;

в) совершенствовании производственных процессов;

г) все перечисленное.

3. Метод определения стоимости предприятия, требует исследований данных по последней продажи подобного объекта - это метод

а) кумулятивного построения;

б) рыночного сравнения;

в) дисконтированных денежных потоков;

г) прямой капитализации.

4. К основным элементам проектирования оргструктуры специалисты относят

а) разделение труда и специализация;

б) разделение труда и ответственности;

в) связь в организации и координация;

г) все перечисленное.

5. Закон S -образного развития оргструктуры предприятия не включает этап

а) ускорение развития;

б) формация («зарождения системы»);

в) отмирание системы;

г) стабилизация или некоторый спад.

6. Основной особенностью организационного построения концерна не является

а) централизация;

б) децентрализация;

в) проведение единой политики;

г) уединенный аппарат управления.

7. Ограничение или ликвидация конкуренции - это

а) преимущество холдинга;

б) недостаток холдинга;

в) цель холдинга;

г) нет правильного ответа.

8. Договорные объединения, основанные на акционерной форме собственности, и, как правило, имеют холдинговую форму организации - это

а) синдикат;

б) корпорация;

в) концерн;

г) холдинг.

9. Совокупность юридических лиц с определенной внутрифирменной иерархией, связанные договорными или имущественными отношениями, а также правом материнской компании осуществлять целевое управление этим объединением в пределах, определенных внутренне корпоративным регламентом полномочий - это

а) корпорация;

б) трест;

в) холдинг;

г) концерн.

10. Членами ассоциации могут быть

а) только юридические лица;

б) только физические лица;

в) юридические и физические лица, которые теряют свою самостоятельность, делегируя координационную деятельность руководителю;

г) юридические и физические лица, которые сохраняют свою самостоятельность, и делегируют координационную деятельность руководителю.

2. Особенности создания различных видов вертикальных объединений в отдельных отраслях экономики и сферах деятельности предприятий.

*3. Предприятие «АПК-Инвест» - национальный лидер производства охлажденной свинины и колбасных изделий, имеет полный производственный цикл от выращивания животных и корма для них до конечной розничной продажи в собственной сети магазинов мясной продукции. Несколько лет назад сеть фирменных магазинов «Мясная весна» была выделена как отдельная юридическая единица и отдельный вид бизнеса. Объясните, почему при общей тенденции интеграции в данном случае наблюдается отделение. Какая экономическая целесообразность данного шага?*

**Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине**

1. Сущность, цели и принципы организационного развития. Неоднозначность суждений.

2. Научные подходы к формированию концепции организационного развития.

3. Модели организационного развития. Какая модель больше подходит для оценки уровня организационного развития вашего предприятия.

4. Постройте модели организационного развития.

5. Классификация уровней организационного развития. Для чего нужна научная классификация?

6. Уровни организационного развития, определяемые стадиями жизненного цикла предприятия. Дайте им полную характеристику.

7. Постройте график жизненного цикла вашего предприятия. Дайте характеристику оргструктуре, которая действует на этом предприятии. Перспективы ее изменения.

8. Характеристика классификации по признаку «непосредственно уровни организационного развития».

9. Методика определения уровня развития организации на основе временного фактора.

10. Характеристика уровней организационного развития, определяемых окружающей средой.

11. Характеристика уровней организационного развития, определяемых направлением развития интеграционных процессов.

12. Реструктуризация как целенаправленный комплекс изменений в организационно-функциональной структуре предприятия.
13. Характеристика процесса вертикальной интеграции. Приведите 2-3 примера.
14. Классификация диверсификации по основным источникам и целям.
15. Группировка мотивов слияния и поглощения, продиктованных реализацией функции права собственности.
16. Характеристика синергетики и диверсификации. Приведите 2-4 примера.
17. Слияние и поглощение как основные формы организационного развития на основе внешних интеграционных процессов.
18. Характеристика типов вертикальных предприятий. Преимущества и недостатки. Примеры.
19. Характеристика основных типов предприятий с преимущественно горизонтальной организационной структурой развития. Примеры.
20. Сетевые и сетеподобные организации. Преимущества. Перспективы развития. Примеры.
21. Законы развития систем в системе управления предприятием.
22. На какие вопросы следует постараться ответить при организации планирования внешнего оргразвития.
23. Методические подходы к планированию внутреннего организационного развития предприятия.
24. Показатели эффективности, которые можно использовать для оценки характерности развития оргструктуры.

Лист изменений и дополнений

| № п/п | Виды дополнений и изменений | Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения. | Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |