

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра производственного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский
(подпись)
« » 2023 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление организационным развитием производственного
предприятия»

По направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль «Менеджмент в производственной сфере»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление организационным развитием производственного предприятия» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в производственной сфере» – __ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление организационным развитием производственного предприятия» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970).

СОСТАВИТЕЛЬ:

д-р экон. наук, профессор Родионов А.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры производственного менеджмента «21» 03 2023г., протокол № 11

Заведующий кафедрой
производственного менеджмента _____ Родионов А.В.

Переутверждена: «_____» ____ 20__ года, протокол № ____

Директор института
управления и государственной службы _____ Харьковский Р.Г.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической
комиссии института _____ Резник А.А.

© Родионов А.В. 2023 год

© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. ДАЛЯ», 2023 год

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью освоения дисциплины «Управление организационным развитием производственного предприятия» является получение систематизированного представления о сущности изменений, их предпосылках, значении для развития организации, методах и технологиях управления процессом организационного развития производственного предприятия.

Задачами изучения дисциплины «Управление организационным развитием производственного предприятия» являются:

изучение природы явлений, определяющих процесс изменений в развитии предприятия;

изучение основных понятий организационного потенциала и организационного развития предприятия;

рассмотрение составляющих организационного потенциала: институциональных, финансовых, программных, маркетинговых и других;

формирование информационного поля по подготовке программ организационного развития в области логики перемен и ее формализации;

знакомство с основами техник и технологий по созданию систем влияния и управления процессом организационного развития предприятия.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Управление организационным развитием производственного предприятия» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Содержание дисциплины «Управление организационным развитием производственного предприятия» является логическим продолжением содержания дисциплин «Экономика организаций», «Теория организаций и организационное поведение», «Организация материально-сырьевого обеспечения», «Управление организационной культурой» и служит основой для изучения дисциплин «Управление проектами», «Производственный менеджмент», «Организация управления инвестициями и затратами на производственном предприятии», «Управление производственными системами».

Дисциплина посвящена совершенствованию имеющихся и получению новых знаний и практических навыков студентов, а также получения новых компетенций в области управления организационным развитием производственного предприятия.

Рабочая программа «Управление организационным развитием производственного предприятия» разработана с учётом: требований рынка труда, государственных образовательных стандартов высшего образования, квалификационных требований.

Курс «Управление организационным развитием производственного предприятия» является необходимым для освоения общепрофессиональной и профессиональной компетенций по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы.

Дисциплина реализуется кафедрой производственного менеджмента.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия ОПК-3.2. Использует методы и технологии анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды	знать: социальные аспекты при оценке организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; методы и технологии реализации организационно-управленческих решений и оценки их последствий в условиях сложной и динамичной среды; уметь: использовать методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды; формализовать проблему по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа сложной и динамичной среды; владеть: подходами к обоснованию и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствий;
ПК-6. Способен осуществлять регламентацию и разработку производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений, проводить анализ и оценку системы управления и организации производства	ПК-6.1. Знает методы и правила регламентации и разработки производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений; методы и способы анализа и оценки системы управления и организации производства ПК-6.2. Осуществляет регламентацию и разработку производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений, проводит анализ и оценку системы управления и организации производства	знать: принципы классификации и методы структурирования производственных процессов; принципы, правила и методические требования к разработке регламентов процессов; основы анализа и оценки системы управления и организации производства; уметь: анализировать состав и последовательность операций, составляющих производственный процесс и административный регламент; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании производственного процесса и

		административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования производственных процессов и административных регламентов; владеть: навыками определения целей производственного процесса и методами выявления необходимых ресурсов; методикой разработки предложений по повышению эффективности производственного процесса и административного регламента подразделения; технологиями анализа и оценки системы управления и организации производства;
--	--	---

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)
	Очная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	144 (4 зач. ед)
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего) в том числе:	72
Лекции	36
Семинарские занятия	-
Практические занятия	36
Лабораторные работы	-
Курсовая работа (курсовой проект)	36
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-
Самостоятельная работа студента (всего)	72
Форма аттестации	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Введение. Проблема организационного развития в теории организаций.

Теория организационного развития как специальное направление в рамках теории организаций. История возникновения. Место теории организационного развития в структуре управленческой науки. Понятие организационного изменения и организационного развития.

Тема 2. Системный подход к изучению организации.

Сущность организации как системы. Свойства организационных систем. Миссия организации. Цели организации и основные принципы целеполагания. Внешняя и внутренняя среда организации и их взаимодействие.

Тема 3. Организационные структуры.

Сущность структурного подхода к изучению организации. Типы организационных структур. Классификация организаций.

Тема 4. Жизненный цикл организации.

Сущность эволюционного подхода к развитию организации. Организационное развитие как объективный процесс в концепциях жизненных циклов. Рост и старение организаций: краткая характеристика. Многообразие моделей жизненных циклов (И. Адизес, А. Даунз, Дж.Л. Липпитт и У.А. Шмидт, Л.Е. Грейнер и др.). Модель жизненных циклов И.Адизеса: основные положения. Основные стадии и этапы в жизни организаций.

Тема 5. Свойства, принципы и законы организационного развития.

Свойства производственного предприятия. Принципы организационного развития. Общие законы организационного развития. Специфические законы организационного развития.

Тема 6. Организационные коммуникации и организационная культура.

Коммуникации предприятия. Понятие и сущность организационной культуры. Основные аспекты, элементы и функции организационной культуры

Виды и типология организационных культур. Типы современной российской организационной культуры.

Тема 7. Структурно-ситуационная модель организационного развития (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон).

Организация как частично открытая и частично закрытая система. Гетерогенность среды. Проблема рациональной адаптации. Три уровня открытости в системе управления организацией: стратегическое, координационное и оперативное управление.

Ситуационная методология и инвайронментализм модели организации и организационного развития П. Лоуренса и Дж. Лорша. Логика взаимоотношений организации с внешней средой: сегментация внешней среды и структурная дифференциация. Структурная дифференциация как источник позиционного конфликта.

Концепция сложных организаций Дж.Томпсона. Сложные организации и их признаки. Проблема обеспечения стабильности деятельности в условиях неопределенности. Феномен буферного эффекта. Критерий оптимальности организационных структур.

Тема 8. Рациональные модели организационного развития. Инновационный подход.

Организационное развитие как достижение цели путем реализации рациональных проектов менеджеров. Проблема инноваций в организационной теории. Жизненные циклы инноваций. Модель стратегического выбора. Концепция стратегического управления как пример инновационного подхода. Внедрение новшества как критерий позитивности организационного изменения. Фазы инновационных процессов (К. Левин). Инновационный подход к проблеме организационного развития А.И.Пригожина. Принятие решения о необходимости внесения новшеств в организацию.

Тема 9. Модель активного взаимодействия организации с внешней средой в теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика

Инвайронментальная модель организации Пфеффера и Саланчика. Проблема зависимости от ресурсов. Внешняя среда как кладовка ресурсов и целевое окружение. Организация как зависимая система. Типы зависимости: прямые и опосредованные. Взаимная зависимость организаций. Сила зависимости. Управление зависимостями. Ориентация к снижению своей зависимости от других организаций.

Тема 10. Сопротивление радикальным организационным изменениям.

Радикальные организационные изменения. Виды сопротивления изменениям. Матрица «Отношение к нововведениям – форма поведения». Факторы преодоления сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления организационным инновациям.

Тема 11. Причины сопротивления изменениям.

Отношение персонала организации к изменениям. Характеристика основных форм сопротивления изменениям. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления.

Тема 12. Устранение сопротивления изменениям.

Основные подходы к устранению сопротивления изменениям.

Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение.

Тема 13. Инструменты проведения изменений.

Современный инструментарий проведения изменений. Реинжиниринг бизнес-процессов-инструмент кардинальных преобразований в организации.

Тема 14. Формирование команды для стратегических изменений.

Сущность и принципы создания команд. Эффективность работы команды. Лидер команды стратегических изменений. Основные этапы развития команды стратегических изменений.

Тема 15. Конфликт, конкуренция и сотрудничество в организации. Понятие организационно-деятельностной игры.

Виды конфликтов. Стили поведения в конфликте. Источники конфликтов. Сущность сотрудничества и конкуренции. Связь между людьми. Эффекты сотрудничества и конкуренции. Групповое принятие решений. Организационно-деятельностные игры как форма и метод развития коллективного мышления и деятельности.

Тема 16. Риск и неопределенность в организационном развитии.

Неопределенность как источник организационного изменения. Внутренние и внешние источники неопределенности. Решение проблемы неопределенности в рамках классической школы, школы человеческих отношений и школы социальных систем. Внешняя среда как источник организационного изменения.

Тема 17. Роль научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы в организационном развитии.

Значение науки в развитии производства. Планирование научных исследований и изобретательской деятельности на предприятиях. Характеристика опытно- конструкторских работ. Конструкторская подготовки производства. Задачи и стадии проектно-конструкторской подготовки. Система автоматизированного проектирования в конструкторской подготовке производства.

Тема 18. Организационное проектирование.

Понятие организационной эффективности. Основные принципы организационного проектирования. Реинжиниринг организационных систем. Оценка эффективности организационных систем. Проектирование как способ организационного развития.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов
		Очная форма
1	Введение. Проблема организационного развития в теории организаций	2
2	Системный подход к изучению организации	2
3	Организационные структуры	2
4	Жизненный цикл организации	2
5	Свойства, принципы и законы организационного развития	2
6	Организационные коммуникации и организационная культура	2
7	Структурно-ситуационная модель организационного	2

	развития (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон)	
8	Рациональные модели организационного развития. Инновационный подход.	2
9	Модель активного взаимодействия организации с внешней средой в теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика	2
10	Сопротивление радикальным организационным изменениям	2
11	Причины сопротивления изменениям	2
12	Устранение сопротивления изменениям	2
13	Инструменты проведения изменений	2
14	Формирование команды для стратегических изменений	2
15	Конфликт, конкуренция и сотрудничество в организации. Понятие организационно-деятельностной игры	2
16	Риск и неопределенность в организационном развитии	2
17	Роль научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы в организационном развитии	2
18	Организационное проектирование	2
Итого:		36

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов
		Очная форма
1	Введение. Проблема организационного развития в теории организаций	2
2	Системный подход к изучению организации	2
3	Организационные структуры	2
4	Жизненный цикл организации	2
5	Свойства, принципы и законы организационного развития	2
6	Организационные коммуникации и организационная культура	2
7	Структурно-ситуационная модель организационного развития (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон)	2
8	Рациональные модели организационного развития. Инновационный подход.	2
9	Модель активного взаимодействия организации с внешней средой в теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика	2
10	Сопротивление радикальным организационным изменениям	2
11	Причины сопротивления изменениям	2
12	Устранение сопротивления изменениям	2
13	Инструменты проведения изменений	2
14	Формирование команды для стратегических изменений	2
15	Конфликт, конкуренция и сотрудничество в организации. Понятие организационно-деятельностной игры	2
16	Риск и неопределенность в организационном развитии	2
17	Роль научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы в организационном развитии	2
18	Организационное проектирование	2
Итого:		36

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов
			Очная форма
1	Введение. Проблема организационного развития в теории организаций	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников, написание и оформление рефератов в соответствии с заданиями.	4
2	Системный подход к изучению организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, написание и оформление рефератов в соответствии с заданиями.	4
3	Организационные структуры	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников, написание и оформление рефератов в соответствии с заданиями. Подготовка к текущему контролю знаний и умений.	4
4	Жизненный цикл организации	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений. Самостоятельный поиск источников научно-технической информации, изучение.	4
5	Свойства, принципы и законы организационного развития	Подготовка реферата, в соответствии с требованиями. Работа с лекционным материалом, подготовка к практическому занятию и промежуточной аттестации	4
6	Организационные коммуникации и организационная культура	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации.	4
7	Структурно-ситуационная модель организационного развития (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон)	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
8	Рациональные модели организационного развития. Инновационный подход.	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
9	Модель активного взаимодействия	Подготовка к практическим занятиям и к	4

	организации с внешней средой в теории ресурсной зависимости Дж. ПфEFFера и Дж. Саланчика	промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	
10	Сопротивление радикальным организационным изменениям	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
11	Причины сопротивления изменениям	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
12	Устранение сопротивления изменениям	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
13	Инструменты проведения изменений	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
14	Формирование команды для стратегических изменений	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
15	Конфликт, конкуренция и сотрудничество в организации. Понятие организационно-деятельностной игры	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
16	Риск неопределенность в организационном развитии	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4

17	Роль научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы в организационном развитии	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
18	Организационное проектирование	Подготовка к практическим занятиям и к промежуточному контролю знаний и умений, самостоятельный поиск источников научно-технической информации	4
Итого:			72

4.7. Курсовая работа предусмотрена учебным планом

Темы:

1. Место теорий организационного развития в системе управленческих наук.
2. Специфика естественной и искусственной моделей организации в рамках системного подхода: их значение для понимания организационного развития.
3. Модели организации как открытой, закрытой и избирательно открытой системы и их значение для понимания организационного развития.
4. Представление об организационном развитии. Его признаки.
5. Модели организационного развития: возможность и границы их применения.
6. Источники и механизмы организационного развития.
7. Организационное развитие как объективный процесс в модели организации как естественной системы (на примере концепций жизненных циклов).
8. Неопределенность внешней среды как фактор организационного развития.
9. Организационное развитие и консерватизм организационной структуры.
10. Внешняя среда как источник организационного изменения.
11. Модели организации как закрытой, открытой и избирательно открытой системы.
12. Адаптация и селекция как механизмы организационного развития.
13. Проектирование как способ организационного развития. Метод проб и ошибок.
14. Истоки консерватизма организации.
15. Три подсистемы социальной организации по Т.Бернсу.
16. Проблема инноваций в организационной теории.
17. Жизненные циклы инноваций.
18. Проблема организационного развития в рамках эмпирической школы.
19. Концепция стратегического управления.
20. Внедрение новшества как критерий позитивности организационного

изменения в рамках инновационного подхода.

21. Фазы инновационных процессов (К. Левин).

22. Инновационный подход к проблеме организационного развития А. И. Пригожина.

23. Принятие решения о необходимости внесения новшеств в организацию.

24. Факторы и критерии эффективности производственного предприятия.

25. Тема, предложенная студентом по согласованию с кафедрой.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной,

диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений);
- контрольные работы;
- темы рефератов;
- вопросы к промежуточной аттестации (экзамен).

Фонды оценочных средств, включающие контрольные работы и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Форма аттестации по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена. Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Иванов И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник / И.Н. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 352 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1039264>
2. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 187 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=994458>
3. Трещевский Ю.И. Экономика и организация производства: учеб. пособие / под ред. Ю.И. Трещевского, Ю.В. Вертаковой, Л.П. Пидоймо ; рук. авт. кол. Ю.В. Вертакова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 381 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=814430>
4. Теория менеджмента: Учебник / П.А. Михненко. – М. : Университет «Синергия», 2018. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425703422.html>

б) дополнительная литература:

1. Бухалков М.И. Производственный менеджмент: организация производства: Учебник / М. И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 395 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=449244>
2. Мрыхина Е.Б. Организация производства на предприятиях общественного питания: учеб. пособие / Е.Б. Мрыхина. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. – 176 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1001262>
3. Тушканов М.П. Организация производства и предпринимательство в АПК: Учебник / Тушканов М.П., Черевко Л.Д., Винничек Л.Б. и др; Под ред. М.П.Тушканова – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 270 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=973033>
4. Екимова К.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Екимова К.В., Савельева И.П., Кардапольцев К.В. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 381 с. URL : <https://www.biblio-online.ru/viewer/E7E1DF80-88EF-459E-BE6F-61F48D06C789#page/>
5. Стратегические методы в экономике и управленческой деятельности: учебное пособие / М.В. Райская. – Казань : Издательство КНИТУ, 2018. URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785788223933.html>
6. Современное предпринимательство: учеб. пособие / Т.А. Макареня, Н.П. Кетова. – Ростов н/Д : Изд-во ЮФУ, 2011. URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785927508921.html>
7. Основы предпринимательской деятельности / О.О. Герасимова. – Минск : РИПО, 2015. URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9789855035078.html>
8. Экономика и организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие / Г.А. Семакина. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2011. URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778218772.html>
9. Гинзбург А.И. Экономический анализ: Предмет и методы: Моделирование ситуаций. Оценка управленческих решений / А.И. Гинзбург. –

СПб. : Питер, 2013. – 480 с.

URL: <https://alleng.org/d/econ/econ587.htm>

в) Интернет ресурсы:

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Министерство образования и науки Луганской Народной Республики – <https://minobr.su>

Народный совет Луганской Народной Республики – <https://nslnr.su>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

Справочно-правовая база данных «КонсультантПлюс» – <https://www.consultant.ru>

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Управление организационным развитием производственного предприятия» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird

Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Видеоплеер	Media Player Classic	http://mpc.darkhost.ru/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Управление организационным развитием производственного предприятия»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций
на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Пороговый	знать: социальные аспекты при оценке организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; методы и технологии реализации организационно-управленческих решений и оценки их последствий в условиях сложной и динамичной среды;
Основной		Базовый	уметь: использовать методики по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа и системы правил при их оценке в условиях сложной и динамичной среды; формализовать проблему по выработке организационно-управленческих решений на основе анализа сложной и динамичной среды;
Заключительный		Высокий	владеть: подходами к обоснованию и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценки их последствий;

Начальный	ПК-6. Способен осуществлять регламентацию и разработку производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений, проводить анализ и оценку системы управления и организации производства	Пороговый	знать: принципы классификации и методы структурирования производственных процессов; принципы, правила и методические требования к разработке регламентов процессов; основы анализа и оценки системы управления и организации производства;
Основной		Базовый	уметь: анализировать состав и последовательность операций, составляющих производственный процесс и административный регламент; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании производственного процесса и административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования производственных процессов и административных регламентов;
Заключительный		Высокий	владеть: навыками определения целей производственного процесса и методами выявления необходимых ресурсов; методикой разработки предложений по повышению эффективности производственного процесса и административного регламента подразделения; технологиями анализа и оценки системы управления и организации производства;

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1.	ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их	ОПК-3.1. Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их	<i>Тема 1</i> <i>Тема 2</i> <i>Тема 3</i> <i>Тема 4</i>	5

		последствия	последствия	Тема 7 Тема 8 Тема 9 Тема 10	
			ОПК-3.2. Использует методы и технологии анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды		
2.	ПК-6	Способен осуществлять регламентацию и разработку производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений, проводить анализ и оценку системы управления и организации производства	ПК-6.1. Знает методы и правила регламентации и разработки производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений; методы и способы анализа и оценки системы управления и организации производства;	Тема 11 Тема 12 Тема 13 Тема 14	5
			ПК-6.2. Осуществляет регламентацию и разработку производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений, проводит анализ и оценку системы управления и организации производства	Тема 15 Тема 16 Тема 17 Тема 18	

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Разрабатывает обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия	знать: теоретические основы и понятийный аппарат разработки обоснованных организационно- управленческих решений с учетом их социальной значимости; уметь: применять на практике методы разработки обоснованных организационно- управленческих решений с учетом их социальной значимости содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия; владеть: технологиями разработки обоснованных организационно- управленческих решений с учетом их социальной значимости содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия;	<i>Тема 1 Тема 2 Тема 3 Тема 4</i>	Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)
		ОПК-3.2. Использует методы и технологии анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды	знать: закономерности и особенности анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды; уметь: использовать инструменты и методы управления, современные информационные технологии для решения задач профессиональной деятельности; владеть: методами и технологиями анализа и оценки различных вариантов управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды;	<i>Тема 7 Тема 8 Тема 9 Тема 10</i>	Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)

2.	ПК-6. Способен осуществлять регламентацию и разработку производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений, проводить анализ и оценку системы управления и организации производства	ПК-6.1. Знает методы и правила регламентации и разработки производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений; методы и способы анализа и оценки системы управления и организации производства;	знать: методы и правила регламентации и разработки производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений; методы и способы анализа и оценки системы управления и организации производства; уметь: решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе понимания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления; владеть: подходами к регламентации и разработке производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений; методиками и способами анализа и оценки системы управления и организации производства;	<i>Тема 11</i> <i>Тема 12</i> <i>Тема 13</i> <i>Тема 14</i>	Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)
		ПК-6.2. Осуществляет регламентацию и разработку производственных процессов и административных регламентов производственных подразделений, проводит анализ и оценку системы управления и организации производства	знать: различные теоретические модели управленческой науки; уметь: творчески использовать существующие теории и модели управленческой науки; владеть: навыками управления обобщения и критического анализа для управления в области менеджмента, маркетинга и финансов для решения прикладных и/или исследовательских задач;	<i>Тема 15</i> <i>Тема 16</i> <i>Тема 17</i> <i>Тема 18</i>	Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)

1. Типовые тестовые задания (базовый уровень)

1. В фундаментальной науке «Теория организации» выделяются следующие направления:
 - а) теория явлений; +
 - б) теория объектов;
 - в) теория социальных организаций;
 - г) теория процессов. +
2. Современная теория организации сформировалась на стыке областей научных знаний, среди которых ведущее место занимают:
 - а) теория управления;
 - б) кибернетика; +
 - в) философия;
 - г) общая теория систем; +
 - д) менеджмент.
3. Автор «бюрократической» модели организации является:
 - а) Ф. Тейлор;
 - б) А. Файоль;
 - в) М. Вебер; +
 - г) Г. Саймон;
 - д) Д. Норт.
4. Организационная наука рассматривает триединую организацию:
 - а) персонала, производства, управления;
 - б) планирования, контроля, мотивации;
 - в) вещей, людей, идей; +
 - г) привлечения, переработки ресурсов, производства продукции.
5. Характерными чертами организации являются:
 - а) комплексность; +
 - б) департаментализация;
 - в) формализация;
 - г) координация;
 - д) соотношение централизации и децентрализации;
 - е) социализация;
 - ё) горизонтальные связи.
6. Наиболее верным является утверждение:
 - а) зависимость представляет собой закономерность;
 - б) закономерность представляет собой зависимость; +
 - в) зависимость представляет собой закон;
 - г) закон представляет собой зависимость.
7. Основным законом организации является:
 - а) закон развития;
 - б) закон социальной гармонии;
 - в) самосохранения;
 - г) закон единства анализа и синтеза;
 - д) закон синергии; +
 - е) закон своеобразия;

ё) закон информированности-упорядоченности.

8. Формулировка «организационная система противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого весь свой потенциал» соответствует закону:

- а) синергии;
- б) онтогенеза;
- в) самосохранения; +
- г) композиции;
- д) наименьших.

9. Жизненный цикл организации представляет собой:

- а) период стабильного и эффективного функционирования организации;
- б) период от момента образования до ликвидации организации; +
- в) период роста потенциала организации.

10. Выделяются следующие два направления формирования рациональной структуры организации:

- а) в рамках определенного компонентного состава; +
- б) за пределами существующего компонентного состава; +
- в) посредством интеграции функций звеньев структуры;
- г) посредством децентрализации и сокращения управленческих звеньев;
- д) укрупнения структурных подразделений и исключения дублирования функций.

11. Для какого вида организационных структур управления характерно расширение среднего уровня управления и усиление его роли в деятельности организации:

- а) линейно-функциональная;
- б) функциональная;
- в) дивизиональная; +
- г) проектная.

12. Какая организационная структура управления предусматривает наличие взаимосвязанных по уровням иерархии рабочих групп:

- а) проектная;
- б) матричная;
- в) бригадная; +
- г) дивизиональная;
- д) штабная;

13. Недостатками функциональной организационной структуры управления являются:

- а) усложнение организационных связей; +
- б) чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;
- в) медленное решение вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- г) перераспределение ответственности на работников нескольких структурных подразделений; +
- д) медленная реакция на прямые управленческие воздействия;
- е) отсутствие возможности создания дуальных подструктур;
- ё) сложность построения.

14. Факторами, влияющими на организационную культуру, являются:

- а) идеальные цели;
- б) разделяемые идеи и ценности;
- в) выдающиеся деятели и ролевые модели;
- г) сложность выполняемых работ;
- д) размер организации;
- е) производственные технологии;
- ё) численность персонала.

15. К группе показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, относятся:

- а) звенность системы управления;
- б) производительность аппарата управления;
- в) степень централизации; +
- г) адаптивность системы управления;
- д) нормы управляемости. +

Тесты:

(пороговый уровень)

1. Процесс организационного проектирования включает в себя следующие стадии:

- а) предпроектная; +
- б) проектная;
- в) техническое проектирование; +
- г) экономическое обоснование;
- д) рабочее проектирование; +
- е) подготовка технического задания;
- ё) разработка проектной документации.

2. Показатель структурной централизации представляет собой отношение:

- а) количества централизованных структурных подразделений к численности работников централизованных подразделений;
- б) количества централизованных структурных подразделений к общему количеству структурных подразделений; +
- в) численности работников централизованных подразделений к общему количеству работников.

3. Показатель централизации персонала представляет собой отношение:

- а) количества централизованных структурных подразделений к численности работников централизованных подразделений;
- б) количества централизованных структурных подразделений к общему количеству структурных подразделений;
- в) численности работников централизованных подразделений к общему количеству работников. +

4. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка;
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты

стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; +

г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

5. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия; +
- г) стратегия.

6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- а) долгосрочное планирование;
- б) Управление на основе контроля за исполнением;
- в) Управление на основе предвидения изменений;
- г) Управление на основе гибких экстренных решений. +

7. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование; +
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) другой ответ.

8. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия; +
- в) СВОТ – анализ;
- г) стратегическое управление.

9. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «в её рамках управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений», то какая это сторона управления?

- а) функциональная;
- б) процессная; +
- в) элементная;
- г) другая сторона.

10. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:

- а) стратегические;
- б) общие;

- в) специфические; +
- г) перспективные.

11. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия):
Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке.
К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг; +
- б) Научно-исследовательские разработки (инновации);
- в) Финансы;
- г) Менеджмент.

12. Назовите принципы построения оптимальной производственной структуры предприятия:

- а) обеспечение пропорциональности между всеми частями предприятия; +
- б) укрупнение цехов и участков; +
- в) соблюдение рационального соотношения между основными и вспомогательными цехами и участками; +
- г) объем выпуска продукции и ее трудоемкость;
- д) уровень специализации и кооперирования производства.

13. Критерием эффективности управления в организации НЕ является:

- а) Соотношение прибыли и затрат на управление;
- б) Техничко-экономические показатели;
- в) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности;
- г) Уровень заработной платы руководителя организации; +

14. На чем основываются административные методы управления?

- а) на штрафных санкциях;
- б) на законодательных и нормативных актах; +
- в) на экономических интересах объектов управления;
- г) на воздействии на социально-бытовые условия работающих;

15. В PEST-анализе внешней среды рассматриваются ...

- а) Культурные факторы;
- б) Политические факторы; +
- в) Демографические факторы;
- г) Экономические факторы; +

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут быть предложены задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

2. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задание 1. Предприятие «Цветмет» создано в 1995 г. путем преобразования государственного предприятия «Втормет» и насчитывает 400 акционеров. В составе предприятия 9 цехов и участков по переработке лома, расположенных в соседних городах региона на расстоянии в 75–130 км друг от друга. Все участки имеют железнодорожные и автодорожные пути. Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях, в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 15 % от общей суммы затрат. Основная продукция предприятия – переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. На продукцию предприятия «Цветмет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года предприятие было вынуждено отказывать в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно.

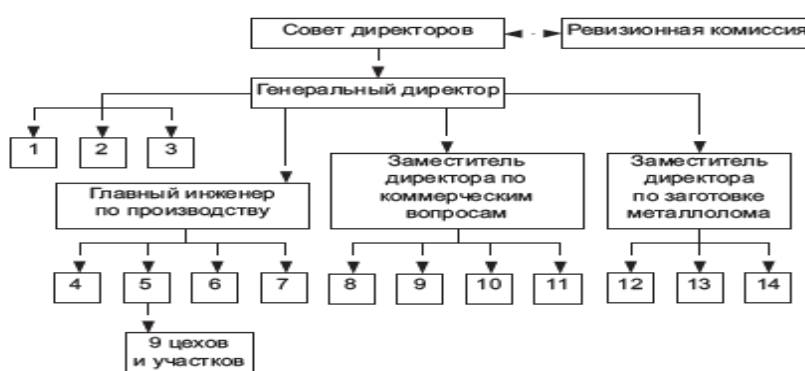


Рисунок 1. Организационная структура предприятия «Цветмет»

1. Планово-экономический отдел. 2. Отдел кадров. 3. Отдел гражданской обороны. 4. Отдел техники безопасности. 5. Производственный отдел. 6. Отдел главного механика. 7. Отдел главного энергетика. 8. Хозяйственное управление. 9. Бухгалтерия. 10. Отдел материально-технического снабжения. 11. Отдел капитального строительства. 12. Производственно-заготовительный отдел. 13. Транспортный цех. 14. Юридический отдел.

Предприятие «Цветмет» имеет 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. При этом конкуренты практически не изучены. Основное отличие предприятия «Цветмет» по отношению к конкурирующим фирмам – стандартизированность лома, крупные партии. Среднегодовая численность работников составляет 530 чел. Практически нет текучести кадров. Средний возраст работников предприятия – 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как предприятие «Цветмет» имеет избыточную численность работников. Несмотря на регулярные выплаты заработной платы,

работники не вполне ею удовлетворены и подрабатывают на стороне. При этом, предприятие не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется не полностью.

1. Определите и сформулируйте основные проблемы, стоящие перед предприятием «Цветмет».
2. Какие из выявленных проблем являются следствием воздействия внешних, а какие – внутренних факторов?
3. Отвечает ли организационная структура предприятия требованиям условий деятельности предприятия? Разработайте собственные предложения по ее совершенствованию.
4. Предложите другие решения имеющихся на предприятии «Цветмет» проблем.

Задание 2. Правила, разработанные для менеджеров фирмы «Автомото»:

1. Твоя задача – проводить общую техническую политику и решать ежедневно возникающие затруднения.
2. Будь внимательным к критике и улучшай предложения, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.
3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
4. Имей терпение.
5. Будь справедлив, особенно в отношении подчиненных.
6. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
7. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.
8. Будь краток.
9. Всегда благодари подчиненных за хорошую работу.
10. Не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
11. Выбор и обучение умелого подчиненного всегда более благодарная работа, чем выполнение работы одним подчиненным.
12. Если то, что делают твои подчиненные, в корне не расходится с твоим мнением, предоставляй им свободу действий.
13. Не бойся, если твои подчиненные способнее тебя, а гордись такими подчиненными.
14. Никогда не используй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но в этом последнем случае применяй ее в максимально возможной степени.
15. Если твои распоряжения оказались ошибочными, признай свою ошибку.
16. Во избежание недоразумений всегда старайся дать распоряжение в письменном виде.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Со всеми ли правилами вы согласны? Если нет, то укажите, что необходимо изменить?
2. Все ли эти правила применимы в российских организациях? Обоснуйте свой ответ.
3. Какие правила в настоящий момент являются актуальными для Вашей организации?

Задачи и задания (высокий уровень)

Задание 1. В компании В, руководитель, который был другом лидера компании А уволился с занимаемой должности. После колебаний и раздумий лидер компании А произвел слияние двух компаний, А и В, возглавив образовавшийся холдинг. Через какое-то время другая компания С, проявила интерес к стилю руководства лидера компании А. Так образовался холдинг АВС, который возглавил генеральный директор компании А. Первое время лидер А, очень активный, общительный, энергичный и «моторный» человек, страдал от того, что та интенсивность работы и высокие темпы развития, на которые ориентировался его персонал, трудно воспринимались сотрудниками вошедших в холдинг компаний В и С. Он начал увольнение и прием новых сотрудников. Но во многих случаях приходил к выводу, что увольнять обученный персонал и принимать на работу новых сотрудников, не имеющих навыков работы на производстве, не всегда выгодно. Отчетливо возникла проблема консолидации персонала трех компаний.

В холдинге был проведен цикл тренингов: корпоративный тренинг по разработке документа «Кодекс компании», который был создан силами ведущих сотрудников компаний А, В и С, а также несколько тренингов по конфликт-менеджменту и по продажам. Перед каждым тренингом и после него проводились анкетирование и анализ ответов.

В результате такой «массированной» работы генеральный директор добился решения задачи консолидации персонала своего холдинга и усиления своего влияния на персонал.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Каковы цели и результаты объединения компаний?
2. Почему компания С сама «попросилась» под руководство лидера компании А?
3. По каким причинам возникла проблема консолидации персонала трех компаний?
4. Что дала разработка силами ведущих сотрудников компаний А, В и С документа «Кодекс компании»?

Задание 2. Комбинат «А» был построен в 1997 г. для обеспечения города молочными продуктами и планировался как плановое предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции, когда в сутки максимальная величина выпуска составляла только 1100 т ежедневно. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 2000 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с другими

мясомолочными предприятиями города и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало кражи продукции. На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа.

В 1999 г. коллектив комбината пошел на приватизацию предприятия: 51 % – коллективу; 29 % – поставщикам сырья; 20 % – муниципалитету. На момент приватизации на комбинате на заработную плату средств было только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.
2. Какие цели поставили бы вы и какую бизнес-концепцию сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

3. Контрольные вопросы и задания (базовый уровень)

1. Место теории организационного развития в структуре управленческой науки.
2. Теория организационного развития как специальное направление в рамках теории организаций. История возникновения.
3. Понятие организационного изменения и организационного развития.
4. Проблема неопределенности. Проблема критериев позитивности организационного изменения.
5. Проблема эффективности организационных изменений.
6. Организационное развитие как позитивное качественное изменение организационной структуры.
7. Проблема критериев классификации моделей организационного развития.
8. Основные классификации моделей организационного развития.
9. Прикладное значение моделей организационного развития.
10. Неопределенность как источник организационного изменения.
11. Внутренние и внешние источники неопределенности.
12. Спонтанная активность индивидов и групп внутри организации как главный внутренний источник неопределенности.
13. Решение проблемы неопределенности в рамках классической школы, школы человеческих отношений и школы социальных систем.
14. Внешняя среда как источник организационного изменения.
15. Модели организации как закрытой, открытой и избирательно открытой системы.
16. Адаптация и селекция как механизмы организационного развития.
17. Проектирование как способ организационного развития. Метод проб и ошибок.
18. Организация как частично открытая и частично закрытая система.
19. Гетерогенность среды. Проблема рациональной адаптации.

20. Три уровня открытости в системе управления организацией: стратегическое, координационное и оперативное управление.

21. Ситуационная методология и инвайронментализм модели организации и организационного развития П. Лоуренса и Дж. Лорша.

22. Логика взаимоотношений организации с внешней средой: сегментация внешней среды и структурная дифференциация.

23. Структурная дифференциация как источник позиционного конфликта.

24. Концепция сложных организаций Дж. Томпсона.

25. Сложные организации и их признаки.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Контрольные вопросы»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Раскрытие вопроса представлено на неудовлетворительном уровне или не представлено (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тематика контрольных работ:

1. Проблема обеспечения стабильности деятельности в условиях неопределенности. Феномен буферного эффекта.

2. Критерий оптимальности организационных структур.

3. Модель организации как искусственной системы как основа рациональных моделей организационного развития.

4. Организационное развитие как достижение цели путем реализации рациональных проектов менеджеров. Менеджерализм.

5. Проблема инноваций в организационной теории.

6. Жизненные циклы инноваций. Проблема организационного развития в рамках эмпирической школы.

7. Модель стратегического выбора.

8. Концепция стратегического управления как пример инновационного подхода.

9. Внедрение новшества как критерий позитивности организационного изменения.

10. Фазы инновационных процессов (К.Левин).

11. Инновационный подход к проблеме организационного

развития А.И. Пригожина.

12. Принятие решения о необходимости внесения новшеств в организацию.
13. Понятие патологии. Методы организационного развития.
14. Инвайронментальная модель организации Пфеффера и Саланчика.
15. Проблема зависимости от ресурсов. Внешняя среда как кладовка ресурсов и целевое окружение.
16. Организация как зависимая система.
17. Типы зависимости: прямые и опосредованные.
18. Взаимная зависимость организаций. Сила зависимости.
19. Потенциал организации. Тотальная организационная сеть.
20. Задачи организации. Управление зависимостями.
21. Ориентация к снижению своей зависимости от других организаций.
22. Задача изменения состояния внешней среды.
23. Типы организационных стратегий направленных на снижение зависимостей.
24. Механизмы контроля за поведением других организаций.
25. Критика детерминизма в организационной теории.
26. Критика антисистемной модели организаций.
27. Организация как «море неопределенности с островками определенности».
28. Снижение неопределенности как условие доступа к власти.
29. Понятие организационной игры. Конфликт, конкуренция и сотрудничество в организации.
30. Организация и неопределенность. Организация как политическая система.
31. Игра как сфера борьбы за власть и сфера проявления творческой активности.
32. Роль формальной организации и организационных структур в обеспечении деловых игр.
33. Исследования радикальных технологических трансформаций шотландских организаций.
34. Состояние внешней среды и два адекватных им типа организационных структур.
35. Механические бюрократии и органические структуры.
36. Попытка радикальной трансформации.
37. Феномен непластичности организаций.
38. Патологические структуры и их признаки.
39. Истоки патологии организации. Три подсистемы социальной организации по Бернсу и проблема консерватизма организации.
40. Феноменологический подход в социологии.
41. Модель организации К.Вейка. Организации как «свободно связанные системы», как «организованные анархии».
42. Проблема соотношения намерений и результатов социального действия.

43. Абсолютизация иррациональности. Модель «мусорной корзины» в теории случайных трансформаций.
44. Институциональный подход в экономической и социологической науках.
45. Понятие социального института. Детерминизм и свобода выбора в формировании социальных институтов.
46. Понятие эффективности. Глобальная и локальная эффективность.
47. Экономическая и социальная эффективность.
48. Техническая эффективность и институциональный изоморфизм как критерии позитивности организационного изменения.
49. Организационное развитие как объективный процесс в концепциях жизненных циклов.
50. Различие жизненных циклов биологических и социальных систем.
51. Детерминизм и свобода выбора в социальном действии.
52. Проблема последствий социального действия (Р.Мертон).
53. Многообразие моделей жизненных циклов (И.Адизес, А.Даунз, Дж.Л.Липпитт и У.А.Шмидт, Л.Е.Грейнер и др.).
54. Роль рациональности действий менеджеров в жизни организаций.
55. Модель жизненных циклов И.Адизеса: основные положения.
56. Основные стадии и этапы в жизни организаций.
57. Рост и старение организаций: краткая характеристика.
58. Ранние модели организационной экологии. А. Холи о принципе изоморфизма и нарастании закрытости организации.
59. Дункан об экологическом комплексе. А. Стинчкомб о феномене структурной инерции.
60. Представления об организационной популяции.
61. Внешняя среда как: культурное окружение, совокупность экологических ниш, целевое окружение.
62. Поздние модели организационной экологии (М.Хэннен, Дж.Фримен, К.Кэрролл).
63. Критика рационалистических антропоцентрических моделей организации.
64. Критика инновационных и стратегических концепций развития организации.
65. Внешняя среда как источник организационных изменений.
66. Внешняя среда как совокупность экологических ниш. Популяционная и фокусная перспектива.
67. Проблема развития в рамках организационной популяции.
68. Две фазы развития организации. Стратегия и проект изменений как повод к развитию.
69. Концепция естественного отбора и селекции социокультурных образцов на уровне организационной популяции (М. Хэннен, Дж. Фримен).
70. Проблема моделирования социокультурной селекции

образцов в организации и на уровне организационной популяции (В.В. Щербина).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Тематика рефератов

1. Место теорий организационного развития в системе управленческих наук.
2. Специфика естественной и искусственной моделей организации в рамках системного подхода: их значение для понимания организационного развития.
3. Модели организации как открытой, закрытой и избирательно открытой системы и их значение для понимания организационного развития.
4. Представление об организационном развитии. Его признаки.
5. Модели организационного развития: возможность и границы их применения.
6. Источники и механизмы организационного развития.
7. Организационное развитие как объективный процесс в модели организации как естественной системы (на примере концепций жизненных циклов).
8. Неопределенность внешней среды как фактор организационного развития.
9. Организационное развитие и консерватизм организационной структуры.
10. Проблема соотношения намерений и результатов социального действия.

Критерии и шкала оценивания к оценочному средству «Реферат»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	выставляется студенту, если продемонстрированы теоретические знания, умение выявлять логическую связь, давать анализ собранной информации, представлять и аргументировать выводы
4	изложено основное содержание вопросов, но есть замечания
3	вопросы освещены не полностью
1-2	сделаны небольшие сообщения

Темы курсовых работ

1. Место теорий организационного развития в системе управленческих наук.
2. Специфика естественной и искусственной моделей организации в рамках системного подхода: их значение для понимания организационного развития.
3. Модели организации как открытой, закрытой и избирательно открытой системы и их значение для понимания организационного развития.
4. Представление об организационном развитии. Его признаки.
5. Модели организационного развития: возможность и границы их применения.
6. Источники и механизмы организационного развития.
7. Организационное развитие как объективный процесс в модели организации как естественной системы (на примере концепций жизненных циклов).
8. Неопределенность внешней среды как фактор организационного развития.
9. Организационное развитие и консерватизм организационной структуры.
10. Внешняя среда как источник организационного изменения.
11. Модели организации как закрытой, открытой и избирательно открытой системы.
12. Адаптация и селекция как механизмы организационного развития.
13. Проектирование как способ организационного развития. Метод проб и ошибок.
14. Истоки консерватизма организации.
15. Три подсистемы социальной организации по Т.Бернсу.
16. Проблема инноваций в организационной теории.
17. Жизненные циклы инноваций.
18. Проблема организационного развития в рамках эмпирической школы.
19. Концепция стратегического управления.
20. Внедрение новшества как критерий позитивности организационного изменения в рамках инновационного подхода.
21. Фазы инновационных процессов (К.Левин).
22. Инновационный подход к проблеме организационного развития А.И.Пригожина.
23. Принятие решения о необходимости внесения новшеств в организацию.
24. Факторы и критерии эффективности производственного предприятия.
25. Тема, предложенная студентом по согласованию с кафедрой.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству курсовая работа

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Курсовая работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Курсовая работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Курсовая работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Курсовая работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Оценочные средства аттестации (экзамен):

1. Место теории организационного развития в структуре управленческой науки.
2. Теория организационного развития как специальное направление в рамках теории организаций.
3. Понятие организационного изменения и организационного развития.
4. Проблема критериев позитивности организационного изменения.
5. Проблема эффективности организационных изменений.
6. Основные классификации моделей организационного развития.
7. Прикладное значение моделей организационного развития.
8. Неопределенность как источник организационного изменения.
9. Внутренние и внешние источники неопределенности.
10. Спонтанная активность индивидов и групп внутри организации как главный внутренний источник неопределенности.
11. Решение проблемы неопределенности в рамках классической школы, школы человеческих отношений и школы социальных систем.
12. Внешняя среда как источник организационного изменения.
13. Модели организации как закрытой, открытой и избирательно открытой системы.
14. Адаптация и селекция как механизмы организационного развития.
15. Проектирование как способ организационного развития. Метод проб и ошибок.
16. Антинормативистская критика системной методологии.
17. Ситуационный манифест Г. Шермана.
18. Концепция сложной организации Дж. Томпсона.
19. Организация как политическая система по Дж. Томпсону.
20. Признаки комплексной организации по П. Лоуренсу и Дж. Лоршу.
21. Динамика. Состояние внешней среды и логика формирования комплексной организации.
22. Проблема дополнительных средств интеграции в комплексных организациях по Лоуренсу и Лоршу.
23. Модель организации как искусственной системы как основа рациональных моделей организационного развития. Менеджерализм.
24. Проблема инноваций в организационной теории.
25. Жизненные циклы инноваций.
26. Проблема организационного развития в рамках эмпирической школы.

27. Концепция стратегического управления.
28. Внедрение новшества как критерий позитивности организационного изменения в рамках инновационного подхода.
29. Фазы инновационных процессов (К. Левин).
30. Инновационный подход к проблеме организационного развития А.И. Пригожина.
31. Принятие решения о необходимости внесения новшеств в организацию. Понятие патологии.
32. Организация как зависимая система.
33. Нужда в ресурсах как источник зависимости.
34. Организационная сеть по Дж. Пфефферу и Дж. Саланчику.
35. Стратегии ослабления зависимости организации в теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика.
36. Стратегии снижения зависимости.
37. Критика объективистских моделей организации в концепции М. Крозье.
38. Конфликтно-игровая модель организации М. Крозье.
39. Организация как ассамблея игр в концепции Крозье.
40. Условия возникновения и протекания игры, ее итоги для личности и организации по М. Крозье.
41. Т. Бернс о проблеме сопротивления радикальным инновациям.
42. Проблема перехода от механических бюрократий к органическим структурам.
43. Истоки консерватизма организации.
44. Три подсистемы социальной организации по Т.Бернсу.
45. Модель организации К.Вейка.
46. Организации как «свободно связанные системы», как «организованные анархии».
47. Проблема соотношения намерений и результатов социального действия.
48. Абсолютизация иррациональности.
49. Модель «мусорной корзины» в теории случайных трансформаций.
50. Институциональный подход в экономической и социологической науках.
51. Понятие социального института.
52. Детерминизм и свобода выбора в формировании социальных институтов.
53. Проблема эффективности организаций в рамках институционального подхода.
54. Институциональный изоморфизм как критерии позитивности организационного изменения.
55. Организационное развитие как объективный процесс в концепциях жизненных циклов.
56. Модель жизненных циклов И. Адизеса.
57. Критика рационалистических моделей организационного развития в концепции М. Хэннена и Дж. Фримена.
58. Организация как консервативная система.

59. Фокусная и популяционная модели исследования организаций.

60. Селекционно-популяционная модель организационного развития М. Хэннена и Дж. Фримена.

Критерии и шкала оценивания к оценочному средству «промежуточная аттестация (экзамен)»

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Форма листа изменений и дополнений, внесенных в РПУД

Лист изменений и дополнений

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