



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим занятиям  
по дисциплине

# **«Реструктуризация организации»**

Автор

Кольган М.В.

Ростов-на-Дону, 2015



## Аннотация

Методические указания к практическим занятиям предназначены для студентов очной формы обучения направления 38.02.03.

## Авторы

к.э.н., старший преподаватель кафедры «Маркетинг и инженерная экономика» Кольган М.В.



## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ .....</b>	<b>5</b>
<b>ТЕМА 1. Сущность понятия реорганизации .....</b>	<b>7</b>
Вопросы для обсуждения.....	7
<b>ТЕМА 2. Теоретические основы реструктуризации как процесса стратегических изменений.....</b>	<b>9</b>
Вопросы для обсуждения.....	9
<b>ТЕМА 3. основополагающие идеи и принципы управления изменениями.....</b>	<b>11</b>
Вопросы для обсуждения.....	11
<b>ТЕМА 4. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....</b>	<b>14</b>
Вопросы для обсуждения.....	14
<b>ТЕМА 5 СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ .....</b>	<b>16</b>
Вопросы для обсуждения.....	16
<b>ТЕМА 6. Управление процессом изменений .....</b>	<b>17</b>
Вопросы для обсуждения.....	17
<b>ТЕМА 7. Как сформировать команду для осуществления стратегических изменений .....</b>	<b>18</b>
Вопросы для обсуждения.....	18
Раздел 3 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	19

## ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Реструктуризация организации» – формирование у бакалавров комплекса теоретических знаний и практических навыков о принципах, методах и эффективности реструктуризации организации.

В условиях, современного рынка одним из важных конкурентных преимуществ является эффективная система управления, отсутствующая у многих российских организаций. Если раньше большинство проблем решалось исключительно благодаря опыту и интуиции руководства предприятия, то сейчас для эффективно-го управления им этого уже недостаточно. Сегодня менеджеры компаний все чаще обращаются к консультантам с просьбой разработать для них комплекс мероприятий для повышения эффективности бизнеса, во многих случаях не всегда четко представляя, что именно они хотят получить в результате. Эффективность деятельности может характеризоваться как, к примеру, повышением производительности, снижением издержек, так и распределением ответственности, оптимизацией системы управления. В этой связи на первое место выходит система управления организацией. Одним из эффективных подходов к управлению организацией является процессный подход, который ориентирован на реализацию принципов сквозного управления производственными операциями, выполняемых взаимодействующими подразделениями предприятия. Тенденции бизнеса требуют от современной организации чрезвычайной гибкости в управлении хозяйственной деятельностью, и использование процессного подхода позволяет ее добиться. Более того, управляя организацией как системой бизнес-процесов, ее владельцы и руководство получают эффективный инструмент постоянного повышения эффективности хозяйственной деятельности за счет точного измерения и непрерывного улучшения составляющих ее бизнес-процессов.

Поэтому обращение к теме совершенствования управления бизнес-процессами предприятий вертолетостроения представляется актуальным.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ДЛЯ СТУДЕНТОВ**

Решение практических ситуаций (кейсов, ситуационных задач) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике. Данный вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научиться видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

При решении практической ситуации студенты должны:

1. представить рассуждение по поводу необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
2. продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
3. подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

При выполнении задания следует придерживаться следующей методики решения практических задач.

Студентам целесообразно предложить следующую наиболее полную «типовую» схему предварительной подготовки к разбору конкретной ситуации<sup>1</sup>:

1. Обобщение. Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата развития события.
2. Формулирование проблемы. Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.
3. Участники событий: люди, их характеристики и высказывания; характеристика организаций.
4. Хронология событий. Может быть представлена в форме таблицы (вчера, сегодня, завтра).
5. Концептуальные вопросы. Требуют изучения лекции по

## Реструктуризация организации

теме практического занятия или самостоятельной проработки проблемы.

6. Альтернативные решения. Перечисляются возможные, по мнению студента, направления действий. Приводятся аргументы и оценивается каждая альтернатива. Предполагаются возможные положительные и отрицательные последствия выбора. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.

7. Рекомендации. Необходимо мотивировать выбранный вашей подгруппой или лично вами курс действий, приводящих к разрешению проблемы, и объяснить причины и рациональность его выбора.

8. План действий. Следует описать направление, ход действий и конкретные шаги по реализации выбранного курса, а также оценить, разрешена ли проблема.

9. Корректировка плана действий. После представления всех планов действий рабочих подгрупп осуществляется корректировка, если это необходимо, собственного плана и курса действий. Далее следуют ответы на замечания преподавателя.

10. Устранение «узких мест». Необходимо оценить соответствие личного видения ситуации и разобранных фактов ситуации, выявить пробелы – «узкие места» – в теоретических знаниях по курсу и практических навыках и умениях и стремиться к их устранению с помощью преподавателя, студентов других рабочих подгрупп и самостоятельной проработки управленческих проблем.

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ РЕОРГАНИЗАЦИИ

### Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные признаки организаций?
2. Каково значение организаций для общества?
3. Каковы основные характеристики организаций?
4. Зачем компании должны заниматься организационным развитием?
5. Как происходит развитие организаций?
6. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?
7. Нужно ли управлять изменениями в организациях?
8. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

### Практическое задание 1. Заполните таблицу

№ п/п	Форма реорганизации	Передача (переход) прав и обязанностей	Обязательные условия реорганизации
<b>1</b>	Слияние $A + B = C$		
<b>2</b>	Присоединение $A + B = B$		
<b>3</b>	Разделение $A = B + C$		
<b>4</b>	Выделение $A = A + B$		
<b>5</b>	Преобразование $AO = ООО$ или $ООО = АО$		

## Реструктуризация организации

**Практическое задание 2.** Заполните таблицу

Процессы изменений в организациях	Характеристика
<b>реорганизация</b>	
<b>реформирование</b>	
<b>реструктуризация</b>	



## ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КАК ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Может ли быть проведена реструктуризация в отдельном подразделении организации (юридически не самостоятельном) или реструктуризация всегда относится к предприятию целиком?

2. Рассмотрите различия терминов "реструктуризация" и "реорганизация". Может ли быть реорганизация без реструктуризации?

3. Назовите основные цели реструктуризации.

4. Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия?

5. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

6. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.

7. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.

8. Цели организации формулируются, исходя из общественных условий, в которых работает фирма. Приведите примеры того, как в зависимости от различий окружающей среды меняется цель фирмы. Подумайте, правомерно ли сформулировать и обратное? А именно, что в зависимости от типа фирмы меняется окружающая среда? Докажите ваш ответ. Приведите примеры.

9. Может ли фирма иметь более одного предназначения? А больше чем одну миссию? Сформулируйте предназначение и миссию налоговой инспекции. Приведите доказательства справедливости вашего утверждения. Что означает внешняя среда для организации? Каковы основные элементы внешней среды? Охарактеризуйте внешнюю среду и ее возможное влияние на организацию для Ростовского университета, семейного ресторана, животноводческого товарищества.

10. Как определяются цели организации? Как можно их классифицировать? Приведите примеры возможных стратегических задач для автомобилестроительного завода, семейной гостиницы, футбольного клуба.

## Реструктуризация организации

Практическое задание 1.

Заполните таблицу Этапы реструктуризации

Этап	Содержание
Полная диагностика	
Разработка концепции реструктуризации	
Разработка программы (проекта) реструктуризации	
Реализация программы реструктуризации	

## ТЕМА 3. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### Вопросы для обсуждения

1. Почему сотрудники обычно сопротивляются изменениям?
2. Можно ли уменьшить сопротивление изменениям и как это сделать?
3. Что такое «анализ силового поля» и как он может помочь проведению изменений?
4. Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки.
5. Какие основные подходы к принятию решений Вам известны?
6. Что нужно сделать, чтобы поддержать изменения?
7. Как организационная культура компании может повлиять на процесс осуществления изменений?

**Практическое задание 1.** Заполните таблицу - Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение			
Участие и вовлеченность			
Помощь и поддержка			

## Реструктуризация организации

Переговоры и соглашения			
Манипуляции и кооптации			
Явное и неявное принуждение			

**Практическое задание 2**

Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям  
 Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (таб.).

Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	

### Реструктуризация организации

Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.

## ТЕМА 4. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер.
2. Понятие «планируемая перестройка».
3. Типичные вопросы при планировании изменений.
4. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
5. Основные уровни и формы участия.
6. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
7. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
8. Охарактеризуйте и приведите пример реализации модели организационных изменений Грейнера.
9. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
10. В каких направлениях осуществляются преобразования бизнеса по теории Ф.Гуияра
11. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?

**Практическое задание 1.** Заполните таблицу: сравнительные характеристики теорий *E* и *O* организационных изменений

Характеристики	Теория E	Теория O
Цель изменений		
Лидерство		

## Реструктуризация организации

Объект изменений		
Планирование изменений		
Мотивация изменений		
Участие консультантов		

Сделайте вывод: Какую из моделей (Е или О) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?

## ТЕМА 5 СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Чем стратегический менеджмент отличается от стратегического планирования?
2. В чем заключаются основные принципы стратегического менеджмента?
3. Какие альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента существуют?
4. Что такое «стратегия осуществления изменений» и в чем заключается ее основной принцип?
5. Какие виды стратегий осуществления изменений Вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
6. Что нужно учитывать при выборе стратегии изменений?
7. Должны ли все организации быть «обучающимися»?

**Практическое задание 1.** Ответьте на вопрос письменно: Дайте характеристику основных подходов к реализации стратегии. Какой подход, по Вашему мнению, наиболее эффективен для крупного промышленного предприятия, расположенного в Ростовской области (например, Вертолетный завод или завод Ростсельмаш)?

**Практическое задание 2:** Заполнить таблицу  
Таблица Стратегии изменений

Стратегия	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия		
Стратегия основанная на переговорах		
Нормативная стратегия		
Аналитическая стратегия		
Стратегия ориентированная на действия		



## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИЗМЕНЕНИЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны?
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.
3. В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель «переходного периода»?
4. Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»?
5. Зачем используется модель «EASIER»?
6. Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений?
7. Зачем нужен мониторинг и контроль процесса изменений?

## **ТЕМА 7. КАК СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое команда и чем она отличается от группы?
2. В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких — группы?
3. Как происходит процесс создания команды?
4. Какими основными факторами определяется эффективность работы команды?
5. Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений?
6. Какие командные роли Вам известны?
7. Какие функции членов команды наиболее важны для поддержания ее работоспособности?
8. Какого стиля лидерства может придерживаться руководитель в осуществлении стратегии?

### Раздел 3 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Карта методического обеспечения дисциплины

Информационные ресурсы

№	Автор	Название	Изда- тель- ство	Гриф из- да- ния	Год из- да- ния	Кол- во в биб- лио- теке	Ссыл ка на эл. ре- сурс	Усло- вия для отсту- па
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>7.1 Основная литература</b>								
7.1.1	Глызина, М.П.	Современный менеджмент : учеб. пособие/ ДГТУ. - Ростов н/Д ;, 230 с.	ИЦ ДГТУ		2014	13		
7.1.2	Балашов, А.П.	Основы менеджмента : учеб. пособие. - М. : Вузов. учеб.:., - 288 с.	ИНФРА-М	Доп. УМО	2012	50		
7.1.3	Осипов, Г.В.	Менеджмент: учебник для вузов. - 527 с. - . -	М. Нор-ма	Рек. УМС МГУ	2013	15		
7.1.4		Современный менеджмент: учеб. пособие.- 350 с	Ростов н/Д: Феникс	Высшее образование	2009	2		

## Реструктуризация организации

7.1.5	Загородников С.В.	Краткий курс по менеджменту: учеб. пособие. - 3-е изд., стер.160 с.	М. : Окей-книга		2009	1		
7.1.6	Калекин В.В.	Информационный менеджмент и технология управления наукоёмким производством: учеб. пособие 80 с.	Омск. гос. техн. ун-т. - М.: Изд-во ОмГТУ		2010	1		
<b>7.2 Дополнительная литература</b>								
7.2.1	Абрютина, М.С	Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учеб. пособие. 463 с.	М. : Дело и сервис		2010	10		
7.2.2	Мелентьева, В.В.	Экономика торгового предприятия : практикум. 269 с.	М. : Дело и сервис		2010	5		
7.2.3	М.Л. Разу	Менеджмент: учебник – 472 с.	Ростов н/Д : Феникс	Рек. Советом УМО.	2008	1		
7.2.4	Хворостенко, А.В.	Основы менеджмента: ответы на экзамен. вопросы: учеб. пособие для вузов. - 4-е изд., стереотип.159с.	М. : Экзамен		2007	1		

## Реструктуризация организации

7.2.5	Горшков Т.	Управление сбытом товара. Политики предприятия, Монография, - 136	М.: Лаборатория книги		2010		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа с авторизацией
7.2.6	Арустамов, Э.А.	Оборудование предприятий торговли: учеб. пособие для вузов. - 8-е изд. 450 с. -	М. : Дашков и К`	Доп. МО	2012	4		
7.2.7	Ю.Е. Булатецкий	Коммерческое (торговое) право : учеб. для вузов / под ред. Ю.Е. Булатецкого. 735 с.	Норма: Инфра-М	Доп. УМО.	2011	3		
7.2.8	Половцева, Ф.П.	Коммерческая деятельность : учеб. для вузов. 240 с.	М. : ИНФРА-М	Рек. МО РФ	2011	4		

## 7.3 Периодические издания

7.3.1		Бренд-менеджмент	ОР		2009 2010 2011 2012 2013 2014		<a href="http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=11942">http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=11942</a>	С любой точки доступа с авторизацией
-------	--	------------------	----	--	--	--	---	--------------------------------------

## Реструктуризация организации

7.3.2		THE JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	Emerald Group Publishing Limited		2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014		<a href="http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=5843">http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=5843</a>	С любой точки доступа авторизацией
7.3.3		Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ)	РГТЭУ		2009 2010 2011 2012 2013 2014		<a href="http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=8536">http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=8536</a>	С любой точки доступа авторизацией
7.3.4		Маркетинг в России и за рубежом	Фин-пресс		2011 2012 2013 2014	1		
7.3.5		Маркетинг	Центр маркетинговых исследований и менеджмента		2009 2010 2011 2012 2013 2014	1		
7.3.6	Вестник ДГТУ				2010 - 2011	2		
7.4 Практические (семинарские) и (или) лабораторные занятия								
7.4.1								+
7.5 Курсовая работа (проект)								
7.5.1								

## Реструктуризация организации

## 7.6 Контрольные работы

7.6.1

## 7.7 Программно-информационное обеспечение, Интернет-ресурсы

7.7.1	Эксперт, Эксперт Юг	<a href="http://www.expert.ru/printissues">www.expert.ru /printissues</a>	Электронные журналы					
7.7.2	Энциклопедия маркетинга	<a href="http://www.marketing.spb.ru">www.marketing.spb.ru</a>	Интернет библиотека					
7.7.3	Корпоративный менеджмент	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>	Интернет библиотека					
7.7.4	Marketer: Статьи про рекламу, маркетинг, PR	<a href="http://www.marketer.ru">www.marketer.ru</a>	Интернет библиотека					
7.7.5	Электронная библиотека М. Мошкова	<a href="http://lib.ru/">http://lib.ru/</a>	Интернет библиотека					
7.7.6	Электронная библиотека Альдебаран	<a href="http://aldebaran.ru/">http://aldebaran.ru/</a>	Интернет библиотека					
7.7.7	Административно-управленческий портал	<a href="http://www.aup.ru">www.aup.ru</a>	Интернет портал: электронная библиотека и др.					

## Реструктуризация организации

7.7.8	Book Archive. Ru: электронная библиотека	<a href="http://www.bookarchive.ru/category/marketing/">www.bookarchive.ru/category/marketing/</a>	Интернет библиотека					
-------	--	--	---------------------	--	--	--	--	--