

Алматы Менеджмент Университет
Высшая Школа Бизнеса



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Выпуск 1

Алматы, 2015

Алматы Менеджмент Университет
Высшая Школа Бизнеса

СБОРНИК БИЗНЕС-КЕЙСОВ

Выпуск 1

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
С23

Редакционная коллегия

Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан ВШБ
Кожаметов Р. Т. – ДВА, проректор по финансам и корпоративному развитию
Шакирова С. М. - к. филос. н., директор Управления по науке
Жумадилова Г. Т. – к.х.н., заместитель директора ДМВА по академическим вопросам

Все кейсы прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 80%).

С23 **Сборник бизнес-кейсов.** - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. –149 с.
ISBN: 978-601-7470-52-4

Настоящий сборник предназначен для преподавателей, магистрантов, докторантов, а также исследователей, интересующихся практикой современного бизнеса, менеджмента, предпринимательства в Казахстане.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-7470-52-4

© Алматы Менеджмент Университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

№	Автор	Название кейса	Стр.
1	Алталиева А.А.	Конфликт... на благо	6
2	Байсеркеев О.Н.	Доисторическая коммуникация	8
3	Байсеркеев О.Н.	Столовая	10
4	Давлетова М.Т.	Маркетинговая деятельность туристской фирмы ТОО «Sanita Tours International»	11
5	Иссык Т.В.	Налоговая тайна	39
6	Иссык Т.В.	Налоговая система в Республике Казахстан	40
7	Иссык Т.В.	Налоговые системы мира	41
8	Иссык Т.В.	Трудовой договор	46
9	Иссык Т.В.	Банковская тайна	51
10	Карибджанов Б.Б.	Программа организационных изменений в многопрофильной компании: ошибки разработки и управления	52
11	Кукузова Л.Ж.	Veeline	63
12	Кукузова Л.Ж.	Претензия	64
13	Липовка А.	Like a duck to water	65
14	Мархаева Б.А.	Darithana	70
15	Мусапиров Х.К.	Решение компании ТОО «ЮгСтрой» о приобретении базы в Атырауской области»	78
16	Мусапиров Х.К.	Различные стратегии компании Emerson	81
17	Мусапиров Х.К.	Банно-бытовой комплекс в Шымкенте	87
18	Султанбекова Г.К.	Ситуация на рынке жилья в Республике Казахстан	91
19	Султанбекова Г.К.	Анализ издержек. Экономия на масштабе производства.	93
20	Султанбекова Г.К.	Выбор фирмы: оптимизация цен и объемов выпуска. Ценовая дискриминация	95
21	Султанбекова Г.К.	ВВП: производство и потребление в РК. Экономический рост в Казахстане	97
22	Тултабаев С.Ч.	Стратегия развития группы компаний «Аят»	100
23	Филин С.А.	Диагностика управляемости оптовой компании в кризисе роста	112
24	Филин С.А.	Восстановление рентабельности полиграфического предприятия	141
25	Филин С.А.	Определение элементов организационной культуры для ТОО «AAA»	147

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ТОО «ААА»

к.п.н., ДВА, Филин С.А.

1. Запрос на консультирование — получение и содержание.

Консультант знаком с клиентом более года, с тех пор, как провел для его сотрудников тренинг по продажам. Клиент является совладельцем и исполнительным директором компании. Во время этого тренинга с клиентом состоялась проблематизирующая беседа о значимости корпоративной культуры. Клиент имеет хорошее западное образование в бизнес-администрировании и идея формирования корпоративной культуры встретила у него хорошую поддержку. Запрос на помощь в формировании элементов организационной культуры был четким. Сразу было установлено, какие элементы необходимо разработать за консалтинговую сессию.

2. Контракт на консультирование:

- **Содержание работы**

В контракте было оговорено, что консультант готовит рабочую тетрадь, которая будет выполнять роль руководства во время сессии. В процессе консультирования роль консультанта определялась, как роль модератора, который должен был методически четко вести группу в направлении формирования элементов культуры.

- **Предполагаемый результат**

Предполагалось, что во время сессии участники сформулируют миссию, видение, систему ценностей, принципы применения этих ценностей, обсудят управленческие установки, которые необходимо будет выработать после сессии для внедрения сформулированных элементов культуры.

- **Ответственность сторон**

Консультант отвечает за методически точное ведение группы при формулировании элементов организационной культуры.

Клиент собирает группу, сам в ней участвует, обеспечивает вовлеченность участников в процесс. Клиент утверждает окончательные формулировки элементов организационной культуры.

- **Критерии оценки результата**

В результате у руководителя и участников должны быть сформулированы миссия, ценности, видение будущего и базовые принципы применения ценностей. Группа должна начать работать над управленческими установками для внедрения разработанных элементов.

3. Диагностика — описание состояния организации:

- **История организации**

Компания появилась на рынке Казахстана более года назад, как дочернее предприятие иностранной организации. Компания начиналась с трех человек, в настоящее время в ней работает 16 человек. Однако компания выступает генеральным подрядчиком для различных телекоммуникационных проектов. За время существования обороты компании выросли в несколько раз.

- **Особенности рынка — клиенты, партнеры, конкуренты**

Клиентами компании являются государственные и частные компании, нуждающиеся в различной телекоммуникационной инфраструктуре.

Как генеральный подрядчик компания имеет широкие партнерские связи с различными поставщиками и субподрядчиками.

Конкуренция на рынке достаточно большая. В силу высокой специфичности и профессионализма бизнеса коммерческий подкуп при тендерах выражен слабо.

- **Товары, технология работы**

Компания оказывает услуги по проектированию и организации строительства коммуникационной инфраструктуры. Компания работает как генеральный подрядчик, передавая работы субподрядчикам. За счет партнерских связей компания обеспечивает свои проекты техническими средствами.

- Структура и система управления

Структура управления достаточно простая. В подчинении у руководителя находятся три подразделения – техническое, финансовое, развития.

- Особенности персонала — страхи, тревоги, цели, представления о будущем

Персонала мало. Сотрудники выглядят достаточно дружными, во время сессии ведут себя активно. В целом, похоже, что позитивное видение будущего у сотрудников сформировано, и они готовы работать для его достижения.

- Культура организации

В культуре организации имеются ценностные ориентиры, которые сформированы первым руководителем. Эти ценности разделяются сотрудниками. Однако они нуждаются в четких формулировках и дополнениях. В организации применяется демократическая культура управления.

- Называемые проблемы

По мере роста и развития компании менеджменту будет сложно транслировать ценности сотрудникам. Кроме того, возникает необходимость транслировать организационную культуру сотрудникам субподрядчиков.

- Методы диагностики

Консультант знаком с компанией более года, когда провел для практически вновь появившейся компании тренинг по продажам. Однако уже во время этого тренинга началось обсуждение элементов управления и организационной культуры.

Во время получения запроса на консультирование клиент заявил, что у него уже имеются разработки некоторых элементов культуры, таких как миссия, ценности. Консультант запросил и получил эти материалы. Изучение полученных материалов показало, что разработанные элементы нуждаются в уточнении. Многих элементов не хватало.

Для целей диагностики консультантом было проведено структурированное интервью, во время которого были уточнены смыслы миссии, ценностей. Интервью носило развивающий и проблематизирующий характер. В интервью участвовал первый руководитель и начальник отдела развития.

4. Уточнение контракта (контрактинг).

После диагностического интервью и изучения документов компании состоялись договоренности о времени, месте, составе участников сессии. С руководителем была согласована методика проведения сессии, порядок постановки вопросов и тем. Для этого консультант должен был подготовить рабочую тетрадь.

5. Содержание консультационной работы:

Работа проходила в режиме группового консультирования. Присутствовала группа из 14 человек, т.е. практически весь персонал компании. Работа была структурирована заранее. Для этого была создана рабочая тетрадь. В процессе консалтинга участники делились на малые группы и обсуждали те или иные вопросы. Результаты обсуждения докладывались всей группе. Затем руководитель подводил итоги по каждому блоку обсуждений и презентовал свое личное решение. После этого, участники группы получали возможность возразить или уточнить. В силу высокого уровня демократичности руководителя и того, что он старался максимально учитывать мнения сотрудников, существенных возражений решениями руководителя не было.

В процессе работы участники заполняли соответствующие поля рабочей тетради. Т.о. рабочая тетрадь исполняла дополнительную роль протокола.

За два дня сессии удалость проделать все запланированные работы. Кроме того,

участники обсудили и за протоколировали себе перечень документов, которые надо создать для развития и укрепления корпоративной культуры.

Однако рабочая тетрадь выходила за пределы запланированных работ. Положения рабочей тетради, находящиеся за пределами работы были разъяснены участникам. По итогам работы был составлен и утвержден руководителем план дополнительных работ по формированию организационной культуры и план внедрения.

б. Внедрение, сопровождение изменений. Итоги работы. Описание достигнутого результата.

Через два месяца после консалтинговой сессии состоялась беседа с начальником отдела развития, которая подтвердила полезность проведенной сессии. Она сообщила, что план внедрения был уточнен и работы по внедрению проводятся. Созданы некоторые, но еще не все регламентирующие документы, обеспечивающие внедрение и управление организационной культурой.

В том числе начались работы по внедрению элементов организационной культуры у субподрядчиков.