

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

## КОНФЛИКТ... НА БЛАГО?

к.э.н. А.А. Алталиева

Карина уже третий год работала заведующей одной из 3 рабочих столовых крупного промышленного комбината, который являлся градообразующим предприятием и самым значимым работодателем всего региона. После четырехлетнего перерыва в работе эта позиция воспринималась ею как предел мечтаний: хороший социальный пакет, стабильная заработная плата, статус руководящей должности. Ей удалось подобрать отличный коллектив, да и процессы были отработаны. Репутация у ее столовой – хорошая, расположение – удачное. Именно поэтому последние полгода, пока шла реконструкция одного из цехов (дороги к другой столовой были разбиты, и добираться туда стало сложнее из-за пыли и грязи), число клиентов ее столовой увеличилось на 20%. Будущее представлялось ей радужным, даже несмотря на некоторые сложности, которые возникли достаточно давно, но никак не разрешались. Месяц назад сломался терморегулятор на одной из конфорок электроплиты (но даже сейчас этой конфоркой можно пользоваться! На ней воду доводили до кипения, а потом сдвигали на другие конфорки, где терморегуляторы работали); уже почти полгода назад одну из помощниц повара взяли на время в столовую центрального аппарата: она работала теперь официанткой в VIP зале, а числилась до сих пор в ее столовой. Да, было сложно. Вместо четырех сотрудниц в столовой работало теперь три, поломка терморегулятора добавляла хлопот и рисков, связанных с перемещением больших горячих кастрюль, а возросшее число рабочих, приходивших в ее столовую на обед, с одной стороны, радовало перевыполнением плана, с другой, добавило нервозности и конфликтов в столовой. Карина терпеливо ждала перемен к лучшему: положенные докладные были ею в свое время составлены и переданы руководству, а докучать постоянными жалобами директору пищевого комбината ей не хотелось. Хорошо, что вместе со сложностями в ее работе случалось и хорошее. Так, например, за полугодовое выполнение и перевыполнение плана ее, единственную из числа линейных руководителей Пищевого комбината, номинировали на обучение на корпоративной программе Мини-МВА, которая стартовала на предприятии в этом году. Шел второй модуль. Учиться было очень интересно. Темой сегодняшних занятий были конфликты. До обеда бизнес-тренер представила группе интересную презентацию и провела диагностику межличностных стилей поведения участников группы в конфликтных ситуациях. Результаты теста абсолютным открытием для Карины не стали: она знала, что конфликты она старается избегать и мастерски находит компромиссные решения, если первое не удастся. Удивило ее, скорее, то, что такие тактики, оказывается, не считались в управлении универсальным «золотым ключиком», а слова «компромисс» и «сотрудничество» не являлись синонимами. В приложении к тесту, по словам бизнес-тренера, они могли прочесть о ситуациях, в которых рекомендовалась даже конфронтация! Вот уж чего Карина точно не предполагала. Обеденный перерыв Карина всегда старалась проводить в столовой: это был один из самых напряженных моментов рабочего дня для ее коллектива. Время учебного модуля исключением не являлось. «Сориентируюсь в обстановке, быстро перекушу и еще успею почитать материалы» – думала Карина по пути в столовую. Но когда в столовой ее встретил один из активистов заводского профкома с актом проверки жалобы группы рабочих, Карина подумала, что сегодня на учебу вообще может и не попасть... Когда Карина ознакомилась с жалобой и актом проверки, ее захлестнула обида:

неблагодарные люди! Да, в столовой в обеденный перерыв – очереди. Но ведь очереди не только в ее столовой! И потом, рабочие сами выбирают ее столовую. Ведь не идут же в другие?! Да, из-за сломанной конфорки пища пару-тройку раз подгорала при разогреве. Но ведь это не их вина! Ее девочки стараются изо всех сил, чтобы поломка плиты не остановила работу вообще.

Да, мебель в столовой не удобная, не эстетичная, зачастую требующая ремонта. Но ведь закупом мебели занимается не Карина, а ее сотрудницы эту мебель не ломают специально! На каждый пункт жалобы у Карины находились контраргументы, но комиссия профкома слушать эти аргументы не хотела. Карина попыталась уговорить комиссию смягчить выводы акта проверки, учитывая прошлые заслуги ее коллектива. В какой-то момент она даже расплакалась... Но все было тщетно. Их вердикт был простой: обо всех подтвердившихся фактах будет доложено на Директорате в эту пятницу. Скорее всего, ее присутствие также потребуется. Хотя об этом ей сообщат отдельно соответствующие люди...

На занятия Карина смогла попасть только на последнюю сессию. В группе царил атмосфера легкого возбуждения: сразу после обеда прошла какая-то занимательная симуляция по конфликтам, и страсти еще не улеглись. Но у Карины настроения не было вообще: обида, ощущение беспомощности и несправедливости настолько усилили чувство угнетенности, что мысленно Карина уже практически попрощалась с работой. Она была уверена, что в пятницу после Директората ее уволят, а значит, прощайте карьерные планы, запланированный отпуск и учеба, здравствуй – необходимость ее семье снова затянуть пояса.

После занятий, обратив внимание на настроение Карины, бизнес-тренер попросила ее остаться. Выяснив в деталях, в чем дело, она, на удивление Карины, воодушевленно сказала: «Карина, да Вам, возможно, повезло с этой жалобой! Если дело обстоит так, как Вы рассказали – Директорат нам на руку. Надо только лучше к нему подготовиться. Факты, факты и еще раз факты. И поменьше эмоций!».

#### **Вопросы:**

1. Почему тренер считает, что в этой ситуации жалоба сыграла для Карины положительную роль?
2. О каких фактах идет речь в последнем абзаце кейса?
3. Какой стиль поведения в конфликтных ситуациях на этот раз продемонстрировала Карина? А какой предложила тренер?