

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

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ "АЯТ"

к.т.н. С.Ч. Тултабаев

На заседании Совета Директоров, которое состоится в конце мая 2006 года, будет обсуждаться вопрос о стратегии развития компании до 2009 года. Г-н Жусупалиев Алмат - генеральный директор компании - размышлял о том, как дальше должна развиваться компания. Результаты деятельности компании за 2005 год были обнадеживающими (Техническое примечание 4). Вопрос в том, как закрепить этот успех и выйти на новый более высокий уровень продаж. Темпы роста экономики Казахстана и других стран СНГ позволяют сделать оптимистические прогнозы. Г-н Жусупалиев понимал, для того, чтобы выйти на новый более высокий уровень продаж, необходимо провести организационные изменения в компании. В первую очередь, необходимо создать оптимальную модель корпоративного управления (Документ 1 и 2). Десятилетний опыт работы в бизнесе и учеба по программе МВА свидетельствуют о том, что изменения в компании вызывают сопротивление у сотрудников. Как убедить менеджеров компании в необходимости изменений?

ГРУППА КОМПАНИЙ "АЯТ"

Товарищество с ограниченной ответственностью Аят (ТОО Аят) основано в 1992 году. Первоначальная деятельность компании включала в себя разработку продуктов программного обеспечения и отверточную сборку компьютеров. Данная деятельность была выбрана в связи с квалификацией учредителей.

В 1993 году ТОО Аят приступило к импорту в Казахстан оборудования для системы отопления, водоснабжения, канализации и электроснабжения. В 1998 году с учетом высокой перспективности и актуальности данного рынка, компания достигла договоренности с ведущими европейскими компаниями Фисман (Viessmann) Германия и Грюндфос (Grundfos) Дания (см. Техническое примечание 1) представлять данные компании в качестве официального дистрибьютора в Средней Азии и Казахстане.

Основными видами деятельности компании являются пять направлений:

1. ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ТЕПЛОВОЙ ЭНЕРГИИ (см. Документ 3)
2. СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ИНЖЕНЕРНЫХ СИСТЕМ И ОБОРУДОВАНИЯ (см. Документ 4)
3. ПРОДАЖА ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩЕГО ОБОРУДОВАНИЯ (см. Документ 5)
4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИНЖЕНЕРНЫХ СИСТЕМ (см. Документ 6)
5. СТРОИТЕЛЬНО - МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ (см. Документ 7)

Структура компании "АЯТ"

Общее руководство компанией "АЯТ" осуществляет ЗАО "АЯТ Групп". ЗАО "АЯТ Групп" является головной компанией холдинга "АЯТ". В холдинг "АЯТ" входят девять бизнес-единиц, из них три филиала, один торговый дом и пять самостоятельных подразделений. Компания также располагает сервис-центром, производственной базой и складами в Бурундае. На рис. 1 представлена структура холдинга "АЯТ".

ТОО "Торговый дом АЯТ" - это основное производственное подразделение холдинга "АЯТ". Его основная функция: исследование и развитие современных технологий производства

тепловой энергии и комбинированного производства электроэнергии и тепла.

Филиал "АЯТ-Алматы" - основная деятельность: производство и снабжение тепловой энергией Алматы и Алматинской области.

Филиал "АЯТ - Атырау" - основная деятельность: внедрение и эксплуатация новых технологий по энергетике, и реализация проектов по монтажу и замене внутренних инженерных сетей в западном Казахстане.

Филиал - "АЯТ-Астана" - основная деятельность: внедрение и эксплуатация новых технологий по энергетике, и реализация проектов по монтажу и замене внутренних инженерных сетей в Астане и Акмолинской области.

ТОО "А-САН" Алматы занимается проектированием, поставкой, производством, монтажом и реализацией новых технологий в области электротехники и сложной автоматики в Алматы и Алматинской области.

ТОО "А-САН" Астана - основная деятельность: осуществление проектных, строительных и монтажных работ по внутренним инженерным сетям, включая отопление, горячее и холодное водоснабжение, канализацию, вентиляцию и кондиционирование на основе энергосберегающих технологий.

ООО "ЖАЛЫН - БК" Бишкек - основная деятельность: повышение эффективности инвестиций в области энергетических технологий в Республике Кыргызстан.

ТОО "КЕРУЕН" Алматы, включает в себя два филиала: в Алматы и Астане. "КЕРУЕН" осуществляет все виды работ в архитектурно-градостроительной деятельности с использованием новейших материалов. Основные виды деятельности: проектирование, строительство, строительно-монтажные работы, сервисное обслуживание оборудования.

ООО "Астроавтоматика" Москва - новое подразделение компании "АЯТ". Основная деятельность: повышение эффективности инвестиций в области энергетических технологий в Российской Федерации.

В настоящее время Аят предлагает на казахстанском рынке следующий ассортимент производимой продукции и предоставляемых услуг:

- товарное производство тепловой энергии и горячего водоснабжения;
- проектирование теплоэнергетических систем;
- монтаж стационарных котельных широкого диапазона мощностей, включая:
 - а) котельные, мощностью до 100 Квт;
 - б) котельные, мощностью до 1 Мгвт;
 - в) котельные, мощностью свыше 1 Мгвт;
- установка и обслуживание котельных мобильного типа различных мощностей;
- предоставление котельных установок в лизинг или в аренду;
- модернизация котельных уже находящихся в эксплуатации;
- монтаж систем отопления из пластиковых труб;
- монтаж насосного оборудования;
- монтаж дизельных электростанций;
- оптовые продажи энергосберегающего оборудования.

МИССИЯ

Мы - группа компаний "АЯТ" - намерены остаться в том бизнесе, который лучше всего знаем: внедрение новых технологий в области энергетики, сервисное обслуживание энергетического оборудования, проектирование и строительство, обеспечения людей теплом и горячей водой.

Мы стремимся улучшить социальную жизнь людей и гордимся этим.

Сотрудники компании - наш самый ценный актив. Мы содействуем развитию нашего персонала и создаем атмосферу, способствующую установлению продуктивных отношений между подразделениями компании.

Стратегическая цель:

Группа компаний "АЯТ" стремится в ближайшие три года стать ведущей компанией в Центральной Азии в области энергетики и сервисного обслуживания энергетического оборудования

Цели развития:

1. Ежегодное увеличение объема продаж на 1,5 - 2 раза.
2. Ежегодное увеличение собственной доли на целевом рынке тепло-энергетической отрасли производства на 5%.

Документ 2.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И СОВЕТ УПРАВЛЯЮЩИХ

Общей обязанностью Совета директоров является управление делами компании «АЯТ» и ее подразделений. В ведении Совета директоров находится распоряжение капиталовложениями акционеров, а также выполнение правовых и нравственных обязательств компании «АЯТ» и ее подразделений перед теми, чьи интересы затрагиваются в процессе деятельности этих компаний.

Для координации общей стратегии компании и осуществления конкретных мероприятий, направленных на выполнение всех задач, поставленных Советом директоров, утверждается Совет Управляющих. Количественный состав Совета Управляющих 12 членов: 3 представителя администрации головной компании и 9 представителей подразделений компании.

Совет директоров состоит из пяти членов: 3 представителя Совета управляющих, 1 представитель компании и один – от учредителей. Заседания Совета директоров проводятся регулярно в четверг на 14-ой неделе, 27-ой неделе, 40-ой неделе и 52 неделе каждого года. Раз в год одно заседание Совета директоров проходит на территории одного (по очередности) из подразделений компании. В день каждого заседания проводится два или три заседания его комитетов, заседание Совета управляющих, затем, после обеденного перерыва, проводится заседание самого Совета директоров.

Совет директоров имеет три комитета:

- Комитет по развитию компании, по контролю и кадрам (два представителя Совета директоров и три представителя Совета управляющих),
- Комитет по энергетике, производственной и научно-исследовательской деятельности (один представитель Совета директоров и четыре представителя Совета управляющих),
- Комитет по финансам и связям с инвесторами (один представитель Совета директоров и четыре представителя Совета управляющих).

Заседание Совета начинается с обсуждения административных вопросов, в ходе

которого заслушивается отчет комитета по развитию компании, по контролю и кадрам, а также рассматриваются наиболее деликатные моменты. При обсуждении административных вопросов присутствуют все директора. По окончании рассмотрения административных вопросов к участию в работе приглашаются остальные должностные лица компании. Далее заслушиваются сообщения генерального директора компании о текущей деятельности, отчет директоров о положении дел в структурных подразделениях и филиалах и доклады руководителей комитетов.

Документ 3.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ТЕПЛОВОЙ ЭНЕРГИИ

С 1998 года компания занимается реализацией товарного производства тепла и горячего водоснабжения. В настоящее время емкость рынка Казахстана по теплоснабжению ориентировочно составляет около 180 000 000 квадратных метров. Ежегодный объем платежей при 70% собираемости из расчета \$0.22 за 1 квадратный метр в месяц, составляет \$332 640 000. Для отопления вышеуказанной площади при полном переходе на автономную систему отопления потребовалось бы 18 000 мегаватт автономной котельной мощности. Даже, если предположить 50%-ный переход на автономную систему отопления, необходимые автономные мощности составили бы 9000 мегаватт при 180 мегаватт фактически существующей на сегодняшний день, из которых 30% приходится на долю АЯТ.

На рынке Алматы производством и продажей тепла занимаются 15 компаний. Из них самым крупным является Алматы Пауэр Консолидейт (АПК), его доля около 90%. Второе место по доле занимает компания Алматы Тепло Коммун Энерго - 5%. Доля компании АЯТ по продаже и производству тепла составляет только 0,5%. Темпы роста рынка производства и продажи тепла в Алматы составляет примерно 13%.

Документ 4.

СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ИНЖЕНЕРНЫХ СИСТЕМ И ОБОРУДОВАНИЯ

В отличие от подавляющего большинства конкурентов, при выполнении заказа

компания АЯТ, помимо традиционной сборки и сервисного обслуживания

теплосистем, обеспечивает теплотехнические расчеты и выполняет тепловые схемы и компоновочные чертежи для правильного подбора оборудования и установки на базе собственного проектного бюро, созданного в 1995 году. В работе применяется специальное программное обеспечение, которое включает в себя использование графического редактора AUTOCAD W14 для выполнения проектно-чертежных работ, программное обеспечение GRIPS для расчета и подбора насосов по производительности и напору, а также программный продукт SCHAFFER-2000 для расчета тепловых потерь зданий по укрупненным показателям и для гидравлических расчетов. В проектном бюро имеется мощная информационно-справочная база данных по всем основным мировым производителям котельного и другого теплотехнического оборудования.

Темпы роста рынка сервисного обслуживания инженерных систем и оборудования составляет примерно 15%. Лидером на рынке сервисного обслуживания инженерных систем и оборудования в Казахстане является компания "USKO", ее доля равна примерно 35%. Доля рынка компании АЯТ составляет только 10%. ТОО "Maria" занимает третье место, его доля

равна примерно 5%.

Документ 5.

ПРОДАЖА ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩЕГО ОБОРУДОВАНИЯ

За период с 1996 по 2001 год компанией было продано и установлено более 450 теплоэнергетических установок мобильного и стационарного типа различных мощностей на общую сумму около \$5 000 000 (см. Техническое примечание 2).

В настоящее время по различным данным около 95% существующих в Казахстане теплоэнергетических установок требуют либо модернизации, либо полной замены. В силу частого дефицита финансовых ресурсов в областных и городских бюджетах, темпы износа инфраструктуры теплосетей и водоснабжения в районах обслуживания государственных компаний в настоящее время, значительно превышают темпы их обновления.

В настоящее время из существующих клиентов Аята 30% являются частными компаниями, 30% - государственными предприятиями, 20% - физическими лицами. В течение ближайших двенадцати месяцев, с учетом динамики новых заказов, предполагается, что данное соотношение изменится в сторону увеличения доли государственных предприятий. Темпы роста рынка по продаже энергосберегающего оборудования составляют примерно 5%. Лидером по продаже энергосберегающего оборудования в настоящее время является компания "USKO". Ее доля равна примерно 30%. Второе место по объему продаж занимает компания "АЯТ", ее доля - 10%. На третьем месте компания ТОО "Maria" - 5%. Продажей энергосберегающего оборудования в Казахстане занимаются более 25 компаний.

Документ 6.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИНЖЕНЕРНЫХ СИСТЕМ

Каждый заказ на установку оборудования начинается с проектного обеспечения устанавливаемых систем. Все проекты разрабатываются с использованием специального программного обеспечения. К каждому проекту, будь то маленький домик или промышленный массив, проектное бюро компании подходит с равной ответственностью. Специалисты компании анализируют специфику объектов заказчика, оценивают имеющиеся технологии и существующие возможности развития.

Проектированием инженерных систем занимаются на рынке Казахстана более 15 компаний. Среди них наиболее крупным является компания "Алматы курылыс", ее доля примерно равна 15%. За ним следует компания "Астана курылыс", ее доля 7%. Доля компании "АЯТ" по данной услуге незначительна, всего 0,05%. Темпы роста рынка проектирования инженерных систем достаточно высокие, составляют примерно 11%.

Документ 7.

СТРОИТЕЛЬНО - МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ

Строительно-монтажными работами в компании "АЯТ" занимается в основном подразделение ТОО "Керуен". "Керуен" в 2001 году выполнило строительно-монтажные работы на сумму около 70 000 долларов США. Виды работ: общестроительные, отделочные,

инженерные сети, внутридомовые, внутриплощадочные, установка оборудования автономного теплоснабжения.

Рынок строительного-монтажных работ в Казахстане переживает настоящий бум, темпы роста составляет примерно 17%. На данном рынке работают более 50 компаний. Наиболее крупными из них являются Турецкие компании "Ахсел", и "Окан". Их доля составляет примерно по 10%. Компания "Аят" на данном рынке занимает незначительную долю, всего около 0,01%.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ

Стратегия 1: Развитие рынка. Выход на новые регионы Казахстана и СНГ.

Выход на новые регионы Казахстана и СНГ позволит освоить новые ненасыщенные рынки. Для реализации данной стратегии у компании есть все основания. Опыт выхода на рынки городов Астаны и Атырау, высокое качество товаров, хорошие отношения с поставщиками. Основные трудности могут возникнуть с кадровым составом.

Стратегия 2: Захват рынка. Увеличить долю своего продукта на существующих рынках.

Данная стратегия перспективна исходя из следующих факторов. Существующие рынки не насыщены. С ростом экономики Казахстана намечается тенденция строительного бума. Увеличение масштаба продаж позволит приобрести стратегическое преимущество перед конкурентами.

Стратегия 3: Развитие продукта. Увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта. Данная стратегия целесообразна, когда:

- отрасль характеризуется быстрыми технологическими изменениями
- основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене
- компания Аят отличается своими исследовательскими и проектными возможностями

Стратегия 4: Комбинация. Одновременное осуществление не менее 2 разных типовых бизнес-стратегий.

Вопросы:

1. Каковы причины высоких результатов по прибыли у компании АЯТ в 2001 году?
2. Проранжируйте четыре предложенные стратегии в порядке приоритетности?
3. Можете ли Вы предложить стратегию, которая не упоминалась?
4. Используя метод анализа бизнес-портфеля компании, предложенный БКГ, определите относительную долю рынка каждого вида деятельности?
5. Как Вы можете прокомментировать существующую модель корпоративного управления?
6. Попробуйте применить контрольный список по ситуации изменения (Техническое примечание 3) применительно к компании "АЯТ"?

Техническое примечание 1.

Производители основного оборудования

Фисман

Компания Фисман основана в 1917 году и на сегодняшний день является одним из ведущих

производителей отопительной техники в мире. Компания выпускает широкий ассортимент продукции передовых технологий, в том числе отопительные котлы, работающие на мазуте, газе и твердом топливе, производительностью от 7 до 11,630 киловатт, а также системотехнические модули - от горелок, контролеров и аккумуляторных водонагревателей - до систем вентиляции на 10 производственных предприятиях в Германии и за рубежом. Общая численность персонала компании составляет 6,600 человек.

Объем продаж Фисман в 1998 году составил 2.4 миллиарда немецких марок (приблизительно \$1.3 миллиарда). Компания реализует оборудование в более, чем 70 странах мира через 88 торговых подразделений в Бельгии, Франции, Австрии, Нидерландах, Великобритании, США, Италии, Канаде, Чехии, Венгрии, Польше, Словакии и других странах. Доля Фисман на рынке Европы составляет более 40%.

Отличительными характеристиками продукции, выпускаемой Фисман, являются надежность в эксплуатации, энергосбережение, экологическая чистота, удобство обращения, а также высокое качество и конкурентоспособные цены. Штаб-квартира компании находится в городе Алендорф, Германия.

Грюндфос

Компания Грюндфос основана в 1945 году и является одним из мировых лидеров по производству насосов. Компания выпускает широкий ассортимент продукции, включая электрические моторы для насосов и различной техники на 55 производственных предприятиях в 38 странах мира. Общая численность персонала компании составляет 7,000 человек.

Объем продаж Грюндфос в 1998 году составил 7,5 миллиона датских крон (около \$1.1 миллиарда). Компания реализует продукцию в более, чем в 50 странах мира, включая страны Дальнего Востока, такие как Индонезия, Корея, Тайланд, Япония и другие, а также страны Восточной Европы, в том числе Россию. Доля Грюндфос на мировом рынке составляет более 50%. Основными отличительными характеристиками продукции компании являются: высокое качество, высокие современные технологии, надежность в эксплуатации, а также высокое качество сервисного обслуживания и предоставления консультационных услуг. Штаб-квартира компании находится в Дании.

Помимо вышеупомянутых производителей на сегодняшний день, компания также обеспечивает ввоз, сборку, наладку и эксплуатацию оборудования ряда других крупных международных компаний включая Elco, Weishaupt, Wilo, Rapido, Demirdokum, Ari, Balzer, Electro-oil, Oventrop, Schafer и Wefa.

Техническое примечание 2.

ОБЗОР РЫНКА КОТЛОВ

Если проследить динамику рынка автономного отопления в бывших странах социалистического лагеря, то наглядно прослеживаются аналогичные тенденции его роста во всех без исключения странах с различной скоростью, в зависимости от степени развития той или иной страны. К примеру, в Польше, где ранее система отопления и водоснабжения была также полностью централизованной, начиная с 1991 года имело место приватизация производителей тепла и горячей воды с привлечением зарубежных инвесторов в

сектор теплоэнергетики и на сегодняшний день около 45% данного рынка контролируется более, чем 30 мелкими и средними производителями. Аналогичные тенденции децентрализации прослеживаются практически во всех других бывших социалистических странах.

Для сравнения, объемы продаж только Фисман в Польше увеличились с 1 миллиона немецких марок в 1995 году до 80 миллионов в 1998 году или в 80 раз. Даже, если бы Фисман являлся единственным поставщиком оборудования в Польше, что не соответствует действительности, это означало бы, около 2.8 котлов на тысячу человек населения по состоянию на 1998 год.

Увеличению спроса на бытовые котлы также способствует увеличение процента населения, проживающего в частных современных домах с автономной системой отопления и водоснабжения. Если в 1994 году в Казахстане проживало 20,000 семей в частных домах, построенных после 1985 года, то в 1998 году данная цифра составила 100,000 семей. Практически все из них используют автономные котлы.

Техническое примечание 3.

Контрольный список вопросов по ситуации изменения

Этап 1. Подготовка

- 1.1. Какие виды изменений следует осуществить, чтобы решить проблему: создание оптимальной корпоративной модели управления холдингом "Аят"?
- 1.2. Определите потребность в изменении(ях).
- 1.3. Установите внешние и внутренние факторы, вызывающие изменение.
- 1.4. Используйте модель Надлера-Ташмена, чтобы описать текущее состояние и определить, какие именно из перечисленных ниже аспектов компании необходимо изменить:
 - задачи;
 - структуры и системы;
 - культуру;
 - людей.
- 1.5. Определите людей, которые смогут руководить процессом изменения.
- 1.6. Выберите измеримые критерии для оценки изменения.
- 1.7. Определите уровень изменения.

Используйте анализ поля сил для выяснения движущих и сдерживающих

- 1.8. сил изменения, а также потенциал для изменения.
- 1.9. Определите все виды возможного сопротивления изменению.
- 1.10. Спланируйте, как преодолеть или уменьшить ожидаемое сопротивление изменению.

Этап 2. Размораживание

- 2.1. Отберите и используйте метод(ы) для уменьшения сопротивления изменению.
- 2.2. Отслеживайте эффективность использования методов размораживания, и при необходимости, модифицируйте их.

Этап 3. Изменение

- 3.1. Контролируйте сроки осуществления изменения и будьте готовы скорректировать их

в зависимости от следующих факторов:

- степени и вида оказываемого сопротивления;
- объема власти и полномочий у Вас и у тех, кто оказывает сопротивление;
- объема необходимой информации и степени приверженности изменению;
- возможных рисков.

3.2. Будьте готовы к корректировке Ваших планов в процессе изменения.

Этап 4. Замораживание

4.1. Используйте модель Надлера-Ташмена, чтобы оценить, как до сих пор осуществлялось изменение с точки зрения задач, структур и систем, культуры и людей.

4.2. Информировать об успехах.

Этап 5. Оценка

5.1. Оцените результаты изменения согласно критериям, установленным Вами на первом этапе.

5.2. Постоянно отслеживайте прогресс.

5.3. Используйте полученные уроки при планировании изменений в будущем.

Техническое примечание 4.

1. Бухгалтерский Баланс ТОО ТД АЯТ' тыс.тн

Статья баланса	2001		2002		2003		2004		2005	
АКТИВ										
Текущие активы-оборотные										
Денежные средства	72	1%	3565,6	27%	630,8	2%	449,6	1%	282,4	0%
Дебиторская задолженность	3732,6	39%	4474	34%	11168	32%	13327	41%	36162	9%
Авансы выданные	893,3	9%	388	3%	7321	21%	835,1	3%	43735	11%
Товарно-материальные запасы	4446,3	46%	4163,2	32%	3448,9	10%	3136,7	10%	24992 9	65%
Итого	9144,2	95%	12591	96%	22569	65%	17748	54%	33010 8	86%
Долгосрочные активы-внеоборотные		0%		0%		0%		0%		0%
Основные средства-первоначальная	440	5%	552	4%	12547	36%	16379	50%	58672	15%
Амортизация		0%	59,2	0%	180,3	1%	1388,2	4%	3627,3	1%
Нематериальные активы		0%		0%	7,3	0%	62,6	0%	113,9	0%
Итого	440	5%	492,8	4%	12374	35%	15053	46%	55159	14%
ИТОГО	9584,2	100%	13084	100%	34943	100%	32802	100 %	38526 7	100%
Собственный капитал и обязательства								0%		
Долгосрочные обязательства		0%		0%		0%		0%	33234 8	86%
Лизинг		0%		0%	7986	23%	7666,6	23%	7666,6	2%
Итого		0%		0%	7986	23%	7666,6	23%	34001 4	88%
Краткосрочные обязательства		0%		0%		0%		0%		0%
Кредиторская задолженность	9212	96%	12711	97%	26073	75%	22845	70%	40083	10%
Итого	9212	96%	12711	97%	26073	75%	22845	70%	40083	10%

<i>Собственный капитал</i>	372,2	4%	372,2	3%	372,2	1%	337,3	1%	337,3	0%
<i>Нераспределенная прибыль</i>		0%		0%	511,3	1%	1952,9	6%	4832,8	1%
<i>Итого</i>	372,2	4%	372,2	3%	883,5	3%	2290,2	7%	5170,1	1%
ИТОГО	9584,2	100%	13084	100%	34943	100%	32802	100%	385267	100%
<i>Коэффициент текущей ликвидности</i>	0,99		0,99		0,87		0,78		8,24	
<i>Коэффициент заемного и СК</i>	25		34		30		10		8	
<i>Коэф.покрытия % платежей</i>									5	
<i>Коэффициент оборачиваемости ДЗ</i>	2,2		1,6		2,3		1,5		1,0	
<i>Период Оборота ДЗ-дней</i>	162		228		159		239		369	
<i>Коэф.оборачиваемости запасов</i>	1,9		1,5		4,7		5,7		0,2	
<i>Период Оборота ТМЗ-дней</i>	193		239		77		64		1887	
<i>Рентабельность активов</i>	1,3%		1,0%		1,5%		6,9%		1,3%	
<i>Рентабельность капитала</i> <i>Сосбвенного</i>	24%		24%		137%		427%		854%	
<i>Рентабельность продаж</i>	1%		0%		1%		2%		3%	

2. Отчет о прибылях и убытках ТОО ТД АЯТ' тыс.тенге

Наименование показателей	2001		2002		2003		2004		2005	
<i>Доход от реализации продукции</i>	8390,3	100%	26294	100%	71760	100%	74840	100%	97890	100%
<i>Себестоимость реализованной продукции</i>	6604,3	79%	23378	89%	65176	91%	66525	89%	79989	82%
<i>Валовый доход</i>	1786	21%	2916	11%	6583,5	9%	8314,7	11%	17901	18%
<i>Расходы периода-всего</i>		0%		0%		0%		0%		0%
<i>Общие и административные расходы</i>	1607,8	19%	2719,5	10%	1722,9	2%	3207,5	4%	8943,9	9%
<i>Расходы по реализации</i>	53	1%	69	0%	4324,5	6%	2834,7	4%	3789,2	4%
<i>Доход до выплаты процентов</i>	125,2	1%	127,5	0%	536,1	1%	2272,5	3%	5167,8	5%

<i>Выплаты процентов</i>		0%		0%		0%		0%	1053,7	1%
<i>Прибыль от деятельности</i>	125,2	1%	127,5	0%	536,1	1%	2272,5	3%	4114,1	4%
<i>Налог на прибыль</i>	37,56	0%	38,25	0%	24,8	0%	830,9	1%	1234,2	1%
<i>Чистая прибыль</i>	87,64	1%	89,25	0%	511,3	1%	1441,6	2%	2879,9	3%

Документ 1.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА ХОЛДИНГА "АЯТ"

