

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

# ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЯЕМОСТИ ОПТОВОЙ КОМПАНИИ В КРИЗИСЕ РОСТА

к.п.н., ДВА, С.А. Филин

## Запрос на консультирование

К консультанту обратилась владелица средней по размеру оптовой компании. Запрос на консультирование звучал просто: «Помоги разобраться с управлением. Не успеваю. Крайне перегружена. Не знаю, что делать дальше.»

## Контракт на консультирование

В процессе переговоров консультант и клиент договорились о том, что консультант проведет диагностику состояния компании. Затем клиент вместе с консультантом обсудят результаты, на основании которых будут совместно выработаны меры по улучшению ситуации.

В качестве предполагаемого результата работы должен был стать перечень мероприятий по развитию системы управления бизнесом.

Стороны договорились о том, что клиент предоставляет всю необходимую информацию, обеспечивает группу руководителей для диагностики и для интервью, участвует сам во всех диагностических процедурах, принимает участие в обсуждении результатов диагностики и выработке перечня необходимых мероприятий. Консультант проводит необходимые диагностические процедуры, предлагает мероприятия по изменению ситуации, обеспечивает клиента списком литературы, необходимой для планирования и проведения разработанных мероприятий.

Перечень необходимых мероприятий и должен был стать результатом работы.

## Диагностика — описание состояния организации<sup>1</sup>

### История организации

Владелица бизнеса, врач по образованию, начала свою деятельность в начале 90-х, когда сама начала ездить за рубеж, закупать различный товар и лично продавать его на рынке. Постепенно появлялись постоянные контакты с поставщиками. Владелица выбрала не очень популярный в то время сегмент и начала торговать посудой. Наладились связи с производителями из Франции и Германии. Бизнес стал расти. В конце 90-х появился свой небольшой магазин. В настоящее время бизнес состоит из большого оптового склада, двух магазинов в месте расположения компании, и по одному магазину в городах Астана и Алматы.

### Особенности рынка — клиенты, партнеры, конкуренты

Клиентами бизнеса традиционно являлись частные лица и розничные магазины. Однако в последние два года с ростом сетевых супермаркетов структура клиентов значительно изменилась. Основными клиентами стали сетевые магазины. Некоторые сети имеют магазины во всех областных центрах Казахстана. Это и вызвало необходимость открыть оптово-розничные магазины в Астане и Алматы. Соотношение товарооборота

---

<sup>1</sup> Диагностика проводилась по методике, описанной в книге А.И. Пригожина «Методы развития организаций».

между сетями и традиционными клиентами 70/30. Такая ситуация привела к резкому росту товарооборота и снижению маржинальной прибыли.

Партнеров у бизнеса нет. Есть хорошо налаженные связи с поставщиками. Бизнес перешел на вагонные поставки в Казахстан.

Конкуренция на рынке выражена средне. Рынок еще нельзя назвать зрелым. По оценке владелицы на рынке присутствуют 2 значимых конкурента. Однако объем продаж у них вероятнее всего ниже.

### **Товары, технология работы**

Компания является оптово-розничной. Основной товар – кухонная посуда и утварь. Однако в ассортименте есть и различные предметы хозяйственного назначения для квартир и частных домов. Компания получает заказы от крупных розничных сетей. Владелица компании много ездит по выставкам. Из этого формируется ассортимент. В ассортименте в настоящее время около 14 000 наименований.

Отгрузка товара крупным покупателям по своей области осуществляется своим транспортом. Отгрузка в другие города в т.ч. Астану и Алматы идет одной своей машиной и арендованным транспортом.

Заказы иностранным поставщикам оформляют те же специалисты, которые получают заказы от крупных клиентов.

### **Структура и система управления**

Бизнес представляет из себя ряд юридических лиц. Но это формальная структура. Фактически бизнес функционирует как одно целое. Структура управления практически отсутствует. Все подчинено одной владелице. Структура плоская, т.е. все подразделения и отдельные сотрудники выходят на нее напрямую.

Владелице подчинены:

1. 4 специалиста по продажам и закупкам;
2. Специалист по логистике
3. 3 магазина;
4. 2 начальника склада;
5. Специалист по логистике;
6. Завхоз;
7. Гараж (3 водителя);
8. Выставочный зал;
9. Филиалы в Алматы и Астане;
10. Главный бухгалтер.

Такая структура определяет перегруженность владелицы бизнеса.

Регламентирующие документы в бизнесе отсутствуют за исключением формальных должностных инструкций.

### **Особенности персонала — страхи, тревоги, цели, представления о будущем**

Всего в бизнесе работает около 70 человек. Владелица бизнеса не смогла посчитать свой персонал. Персонал условно можно поделить на «старичков» и «новичков». Старички, это те, кто работает в бизнесе примерно 5 и более лет. Причем эти две группы достаточно дистанцированы друг от друга.

Особых страхов и тревог персонал не высказывает. Он верит, что компания и дальше будет расти, и что их будущее достаточно определенное. При этом четких целей, связанных с бизнесом, у них нет.

## **Культура организации**

Культура организации определяется системой ценностей владелицы. В системе ценностей владелицы отражены медицинское образование и большой опыт горного и водного туризма. Таким образом, в бизнесе сложилась семейная культура, в которой владелица выполняет роль «матери», наставника, старшего товарища. Такая культура вполне устраивает коллектив. Особых злоупотреблений позицией владелицы со стороны персонала нет, однако им комфортно в позиции младших товарищей или «детей». Они не очень готовы принимать на себя ответственность.

## **Называемые проблемы**

Основные свои проблемы владелица озвучила при формулировании запроса на консультирование. Кроме того, она пожаловалась на нехватку собственного транспорта и плохую работу склада, который не справляется с объемом работ, допускает в 10 % случаев, примерно, пересортицу, недогруз или перегруз.

## **Диагностические процедуры**

Для диагностики были использованы ряд методов. Процесс и результаты диагностики представлены ниже. В диагностических мероприятиях участвовало 12 сотрудников. Все они относились к «старичкам», занимали ключевые или важные позиции. Некоторые были руководителями подразделений.

Группа состояла:

1. Владелица;
2. Специалист по логистике – сын владелицы;
3. «Советник» - муж владелицы;
4. Главный бухгалтер;
5. Директор выставочного зала;
6. Три специалиста по закупке и сбыту;
7. Два начальника склада;
8. Завхоз;
9. Директор филиала (магазина) из Астаны.

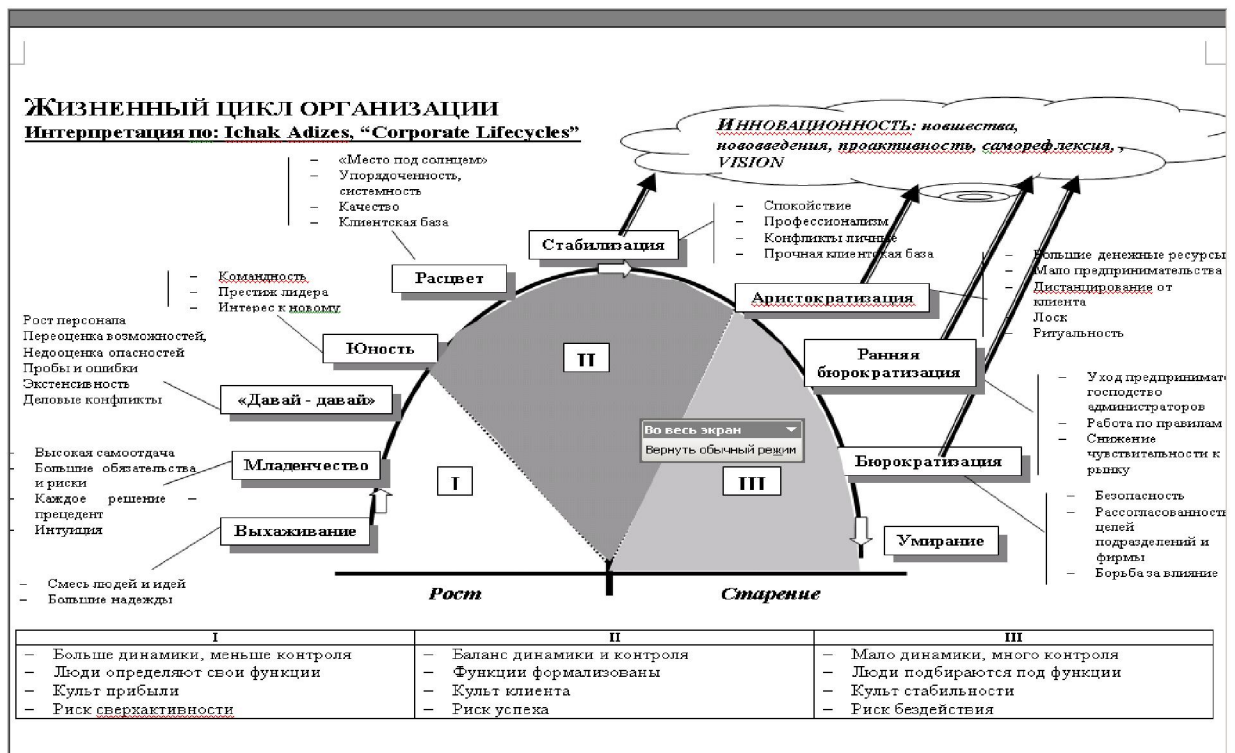
В процессе работы были использованы ниже приведенные методы и получены описанные ниже результаты.

## **Стадия жизни компании**

В процессе обучения группе были представлены различные подходы к определению стадий жизни организации. В процессе обсуждения участникам было предложено определить, на какой стадии жизни находится их организация. Результаты обсуждения были следующие.

# 1. Модель Адизеса

Группой большинством мнений было определено, что компания находится на переходе от стадии роста к стадии зрелости, этап расцвет.

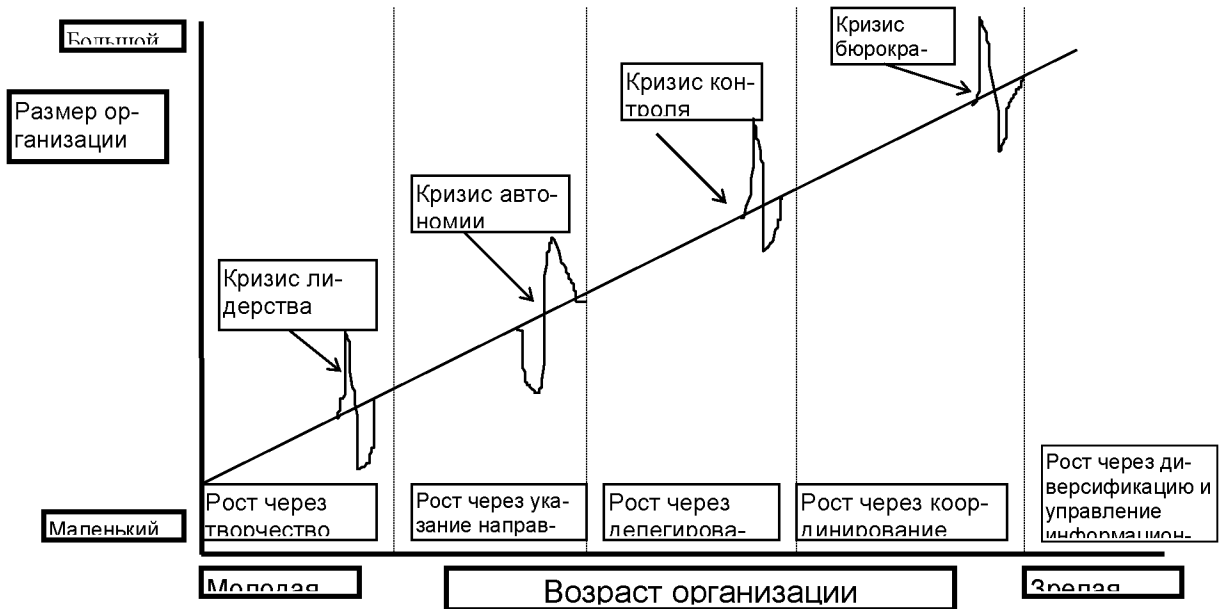


Группа познакомилась с теорией и осознала, что на этом этапе характерен переход от личного лидерства, командности и интереса к новому к определению «места под солнцем», упорядоченности, системности, акценту на качество, формированию и удержанию клиентской базы. Консультант обратил внимание на то, что по его наблюдениям и если соглашаться с мнением группы, то переход к новой стадии только начался. Системность, упорядоченность и ориентацию на качество еще предстоит внедрять. Однако задержка с внедрением может привести к серьезному кризису бизнеса. Группа согласилась с таким предположением.



## 2. Модель Грейнера

Большинство участников сошлось во мнении, что в компании наступил кризис лидерства. После разъяснений консультанта группа поняла, что выход из этого кризиса достигается строительством иерархической структуры, формализацией процессов и отношений, постановку общекорпоративных целей и единство направления в росте и развитии компании, решении возникающих проблем.



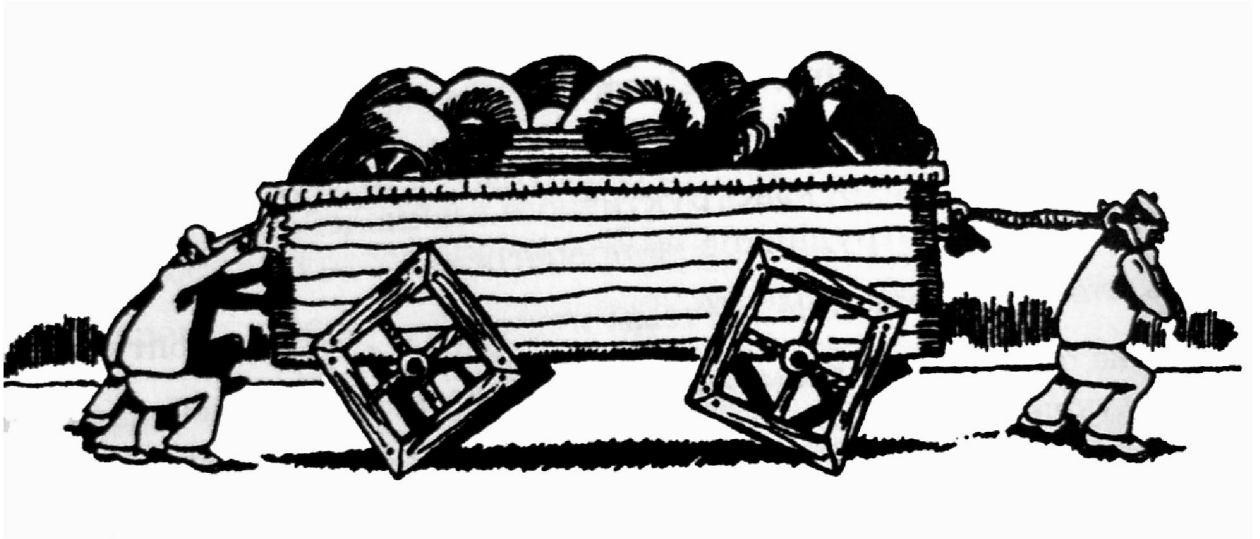
### 3. Модель Пригожина

Кроме того, группе была представлена модель Пригожина. Если брать для рассуждений эту модель, то в настоящее время, по мнению группы, компания осуществляет переход от стадии «Малая группа» к стадии «Формализация отношений». Это означает, что личные отношения, построенные для малой группы должны заменяться формальными взаимоотношениями. При этом личные отношения руководителя с некоторыми «старичками» будут очевидными препятствиями для формализации. В некоторых случаях ближайшие соратники могут не согласиться с формальными отношениями или барьерами, что, что в свою очередь или не даст выстроиться формальным отношениям, или возникнут существенные сложности с внедрением. В любом случае переход на новую стадию развития по модели Пригожина возможен только при достаточном уровне формализации (должностные инструкции, положения о подразделениях, технологические инструкции, карты бизнес процессов и т.п.). Группа согласилась и с этими предположениями.



### II. «Квадратные колеса»

При анализе образа «Квадратные колеса» все сошлись на том, что весь бизнес тянет один человек – Директор (Владелица). Такое положение подтверждает сделанные при рассмотрении жизненных циклов предположение о том, что в компании, при росте персонала и оборотов, наблюдается кризис роста и есть необходимость перехода от «лидерского» управления к формализации и регулярному менеджменту.



В качестве основных внутренних проблем компании групп назвали складские и транспортные проблемы, низкий профессионализм сотрудников и нежелание брать на себя ответственность, большой объем работ, высокие затраты, текучка на складе.

В частной беседе с Владелицей консультант прокомментировал результаты этого этапа диагностики следующим образом.

### **1. Складские и транспортные проблемы**

Если транспортные проблемы осознаются владельцами и предпринимаются шаги для их решения, то проблемы связанные с работой склада слабо осознаются участниками. Есть констатация факта, что склады работают плохо. Однако сложилось впечатление, что никто из участников не знает, как должен функционировать склад, как управляется складское хозяйство.

### **2. Низкий профессионализм персонала**

В процессе работы было установлено, что под низким профессионализмом персонала многие участники понимают низкий профессионализм работников склада (грузчиков), которые не способны быстро запомнить расположение нескольких тысяч наименований товара в динамике. Надо отметить, что при том уровне квалификации и заработных плат, которые получает эта категория работников вряд ли стоит рассчитывать на наличие у них суперпамяти. Скорее всего, эта проблема связана с организацией хранения. Высокие требования к складским работникам могут быть одной из причин высокой текучки.

Низкая квалификация других сотрудников, включая руководителей подразделений объяснима. Организация выросла, необходимы другие методы работы, но подготовки к этому не было. Люди просто не готовы перейти на новые уровни работы.

### **3. Нежелание брать на себя ответственность**

Эта проблема вполне объясняется низкой квалификацией сотрудников. Они осознают свою неготовность к новой ответственности и отказываются от нее. Хуже было бы если бы они при низкой подготовке брали бы на себя эту ответственность. Кроме того, нежелание брать ответственность связана с семейной культурой компании.

### **4. Большой объем работ**

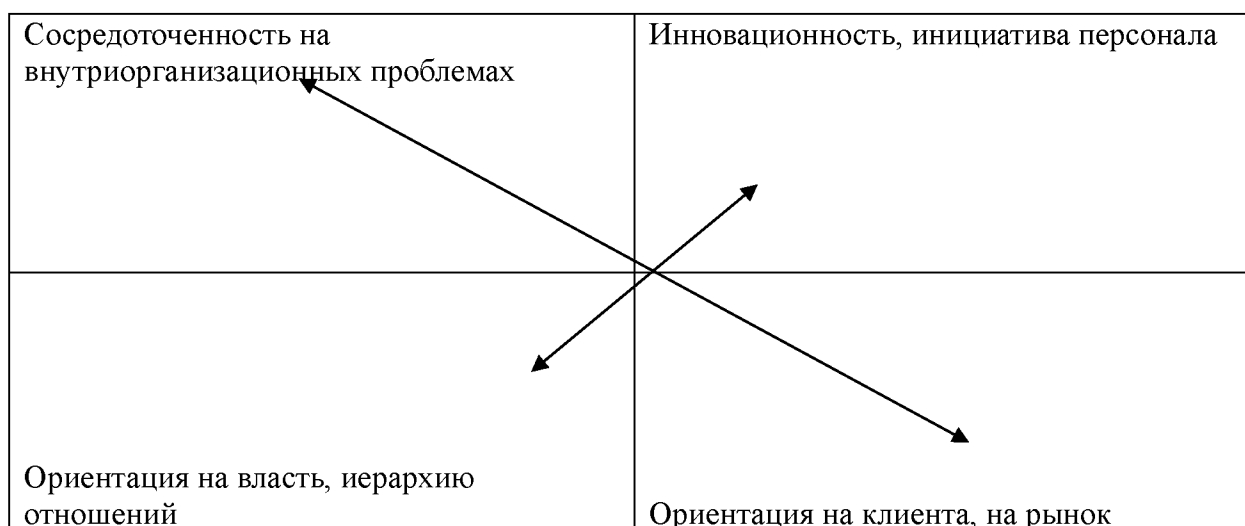
Эта проблема может быть связана со слабой организацией работ, низкой квалификацией персонала, «лидерским» стилем управления.

## 5. Высокие затраты

Высокие затраты могут быть связаны с отсутствием финансового планирования и бюджетирования. Когда траты осуществляются по мере необходимости, то контролировать эти траты в процесс самих трат сложно, а последующий анализ показывает рост этих затрат.

### III Крестовина

Анализ приоритетов в деятельности сотрудников и компании показал, что в компании преобладает акцент на решение внутренних проблем. Ориентация на клиента находится на втором месте.



Ориентация на инновационность и инициативу персонала выражена слабо. Такая ситуация подтверждает, что компания еще находится на стадии роста по Адизесу. Кроме того, Инновационность возможна только в случае, если персонал подготовлен с опережением для складывающейся ситуации. Однако можно говорить о том, что персонал скорее идет вдогонку ситуации, а не опережает ее в своей квалификации.

### IV. Манипуляции руководителем

В процессе обсуждения того, как сотрудники манипулируют руководителем, была проведена оценка вероятности и тяжести последствий манипуляций сотрудниками. Результаты представлены ниже. Оценка осуществлялась по 10-балльной шкале.

Анализ ответов показывает, что наиболее актуальной для компании проблемой является возложение на руководителя решений, за которые ответственен подчиненный. Анализ результатов в корреляции с ранее полученными данными показал, что такая ситуация вполне объяснима с точки зрения низкой квалификации персонала и «лидерского» стиля управления Директора.

Очень важной проблемой выглядит дозирование информации руководителю. Понятно, при возросшем объеме работ, увеличении количества персонала и «лидерском» стиле управления, у персонала возникает желание получить дополнительную власть

(информационную). Эта проблема вполне решается через формализованные четкие и описанные информационные потоки.

Важной выглядит проблема того, что некоторые сотрудники, возможно, превращают себя в незаменимых. При отсутствии четкого описания процессов и процедур они действительно становятся незаменимыми. Если четко описать их работу, то по многим позициям «новичок» быстро поймет, как работать. Ссылка на уникальность может быть важным поводом блокировать описание процессов и процедур.

Если сотрудник приносит или проговаривает руководителю только один вариант решения, то высока вероятность того, что это решение в интересах сотрудника. Сотрудники могут и должны предлагать руководителю варианты решений.

№ п/п	Способы манипулирования	Вероятность проявления в Вашем окружении в среднем	Степень риска для Вас в среднем
1	<i>Дозирование информации:</i> руководителю предоставляется информация, усечённая в интересах работника.	4,5	5,9
2	<i>Превращение себя в Незаменимого!</i> намеренная концентрация работником опыта, компетентности, информации на каком-то участке.	4,5	3,7
3	<i>Возложение на руководителя "Своих" решений:</i> предлагается руководителю решать проблемы из сферы ответственности подчинённого.	7	7,2
4	<i>Решение без выбора:</i> предлагаемое подчинённым решение преподносится как единственно возможное.	4	3,9
5	<i>Искажение от имени руководителя:</i> по поручению или с согласия руководителя информация, задания, просьбы, передаются, но со смещёнными акцентами.	4,6	4,3
6	<i>Сведение счётов "через руководителя:</i> подчинённые готовят приказы, инициируют решения руководителя, где неявно формулируют перераспределение ответственности между собой, ущемление интересов другого, подчёркивание недостатков друг друга и т.д.	2,3	1,9
7	<i>Регулирование "Вхожести!"</i> подчинённые на свой взгляд ограничивают или открывают контакты руководителя с партнёрами, клиентами, внешними инстанциями.	1,4	2,8
8	<i>Клика!"</i> сговор группы влиятельных работников для использования ресурсов организации в собственных целях, но в ущерб самой организации.	2,3	4,8
9	Корыстное использование <i>личных доверительных</i> отношений с руководителем без его ведома.	1,5	3,5
10	<i>Поставить начальника перед фактом:</i> подчинённый проводит выгодное для себя решение, откладывая исполнение задания до тех пор, когда ничего другого уже сделать нельзя.	3,6	5,6
11	<i>Лесть:</i> демонстративное подчёркивание или преувеличение достоинств своего начальника, комплиментарная критика («Нельзя быть таким добрым!») с тем, чтобы вызвать его симпатии к себе.	2,5	1,9

## V Параметры оценки эффективности деятельности организации

В процессе работы были обсуждены параметры оценки эффективности организации. Участники оценили эффективность своей компании в среднем по 10-бальной шкале следующим образом:

№	Параметры эффективности	Оценка [1-10]
1	Конкурентоспособность продукции	8,1
2	Портфель заказов	8,8
3	Социально-общественная значимость	7,4
4	Доход, прибыль, рентабельность	6,4
5	Рост объемов продаж	6,3
6	Производственный потенциал (сегодня - завтра)	7,4
7	Управленческая команда	7,1
8	Система управления	6,3
9	Стратегия	4,9
10	Квалификация персонала: основного	7,4
11	Квалификация персонала: управленческого	6,5
12	Климат, мотивация	5,3
13	Предпринимательский потенциал	8,1
14	Инновационный потенциал	5,8
15	Программа развития и инвестиционные проекты	4,2
16	Наличие механизма саморазвития	4,4

Анализ показывает, что сотрудники наиболее низко оценивают ситуацию по наличию стратегии, программе развития и инвестирования в бизнес, механизму саморазвития. При этом, если при оценке квалификации управленческого персонала участники имеют ввиду себя, то велика вероятность преувеличений в силу того, что они не знают и не могут знать, каким действительно должен быть управленческий персонал их уровня.

Приведенные в таблице оценки еще раз подтверждают нахождение организации на переходной стадии от «лидерского» стиля управления к формальному управленческому подходу.

## VI. Анализ организационных патологий

В процессе работы были обсуждены возможные патологии организации и патологии, характерные для компании при этом получилась такая картина по частоте упоминания патологий (список патологий в Приложении 1).

Значимы	№ ПАТОЛОГИИ	Значимы
Для любого бизнеса	<i>A</i>	Для нас
11111	1	
111	2	111111
11	3	111
11	4	11
	<i>B</i>	
111	1	
11111111	2	1111
	3	11
1	4	11
	5	1
11	6	11
11	<i>B</i>	
	1	111
	2	
111	3	11
1	4	1111
1111	5	1
111	6	111
1	7	1111

Наиболее значимыми для любого бизнеса для сотрудников оказались следующие патологии

1. Господство структуры над функцией (новое подразделение или человек требует новую отчетность и ставит новые ограничения);
2. Неуправляемость (рассогласованность целей и действий, отсутствие устойчивого порядка, неосуществляемость решений);
3. Стагнация (пассивный риск, неспособность проводить необходимые изменения).

Как опасные для компании сотрудники отметили:

1. Автаркия подразделений (замкнутость подразделения или сотрудника на собственные функции, выпадение из фокуса целей фирмы и ориентация на собственные цели);
2. Неуправляемость (рассогласованность целей и действий, отсутствие устойчивого порядка, неосуществляемость решений);
1. Дублирование орг. порядка (выполнение несвойственных функций, повторение указаний, которые уже где-то были сделаны);
2. Демотивирующий стиль руководства (репрессивное управление - преобладание негативных стимулов над позитивными – и работник работает на нижнем уровне своих возможностей, а не на верхнем, может и ниже).

Анализ патологий организации показывает, что в компании при кризисе роста руководство возможно склонно решать возникающие проблемы за счет найма новых людей и создание новых функций, при этом не происходит развития, т.е. внедрения новых способов работы, что порождает стагнацию. Дублирование организационного порядка коррелирует с неуправляемостью. Т.е. неуправляемость приводит к тому, что необходимо дублировать указания, вместо того, чтобы издать четкие инструкции. В сложившейся ситуации Директор вынужден применять демотивирующий стиль управления, чтобы как-то удержать управляемость компании под контролем.



## VII. Управленческие ошибки

С группой было проведено обсуждение управленческих ошибок. При этом были выявлены ошибки, которые группа считает наиболее опасными для любого бизнеса и для компании. Результаты по частоте упоминания получились следующие:

Для любого бизнеса	1	Для нас
11111	А	
	Б	1
	В	
11	Г	1
11	Д	1111
111	Е	111
	2	
11111	А	1
1111	Б	11
1	В	1111
11	Г	11111
1	Д	1
	3	
111111	А	11
1	Б	1111
11	В	11
11	Г	111
	Д	11111
	Е	
	4	
11111	А	11
11	Б	111
11	В	1
	Г	
	Д	
11	Е	11111
	Ж	111
1	З	
1	И	
111	К	
111	Л	111
	5	
111	А	111
	Б	1111
1111	В	
1111	Г	

Таким образом, группа осознает, что для любого бизнеса в целом опасны:

- а. Неприятие перехода от модели управления «приказ – исполнение» к модели управления «согласование интересов»;

Незнание:

- б. Закономерностей смены стадий развития организаций;

Неумение:

в. Формулировать цели своей фирмы;

Склонность:

- г. К самоцентризму, т.е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
- д. Склонность видеть причины своих трудностей прежде всего вне, а не внутри организаций;
- е. Склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное, самоуспокоенность, игнорирование возможных угроз.

Такой выбор ошибок может говорить о том, что сотрудники осознают их и в компании, только не объявляют своего беспокойства или чувствуют их наличие эмоционально, неосознанно.

В качестве ошибок характерных для компании сотрудники отметили:

а. Заниженная оценка реального потенциала работников;

Незнание:

- б. Современных мотивационных схем;
- в. Методов анализа ситуаций;

Неумение:

- г. Доводить общефирменные цели до целей подразделений и работников;
- д. Обеспечивать фактическое выполнение решений;

Склонности:

е. Перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет».

Полученные результаты коррелируют с анализом организационных патологий и показывают, что в ситуации быстрого роста Директор не придает должного значения формулированию общефирменных целей и доведению их до сотрудников, при этом стягивает максимум решений на себя. Можно понять, что с кадрами с низкой квалификаций вряд ли можно «согласовывать интересы», но в сложившейся ситуации сотрудники могут и не знать, в какую сторону развиваться. Однако требования к ним постоянно растут. Это приводит к тому, что сотрудники чувствуют себя слабо мотивированными и перегруженными. Решения Директора при этом могут казаться им неисполнимыми. При этом, возможно, решения Директора часто слабо обеспечиваются ресурсами, что приводит к низкой исполнительской дисциплине.

### **VIII. Анализ проблемных полей**

В процессе обсуждений был составлен список возможных проблем компании. Он представлен в приложении 3.

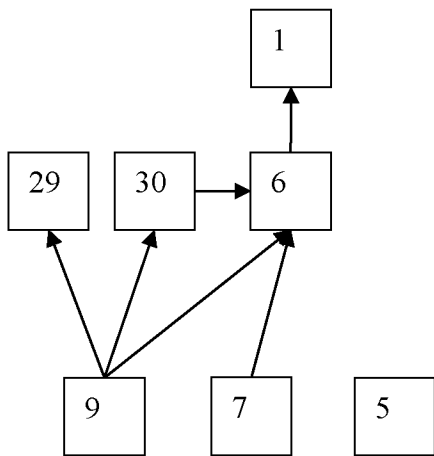
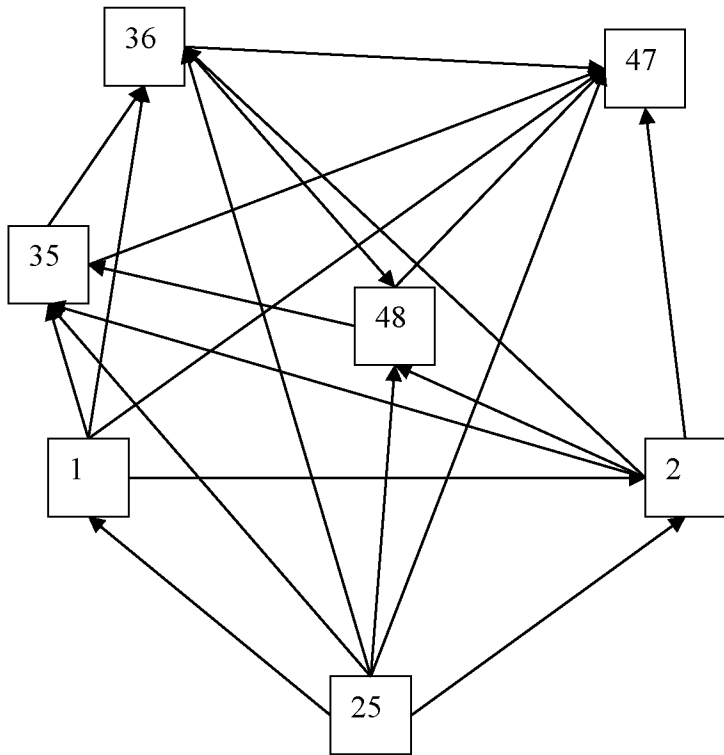
Из представленного списка участниками были выделены как наиболее важные только проблемы:

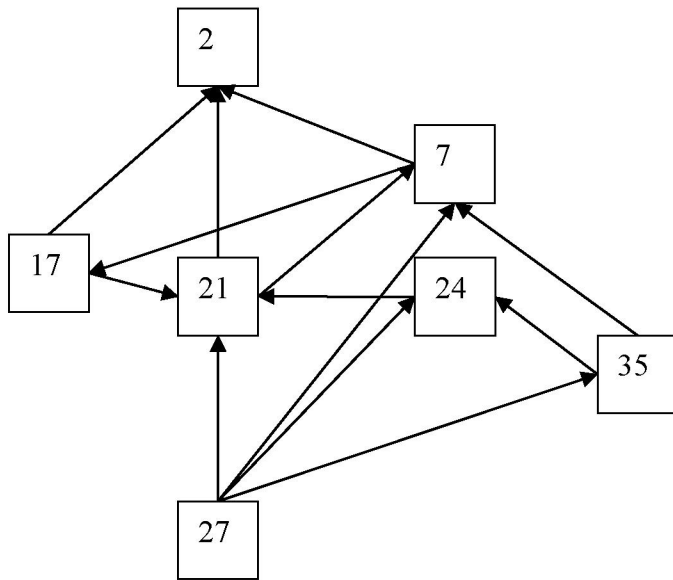
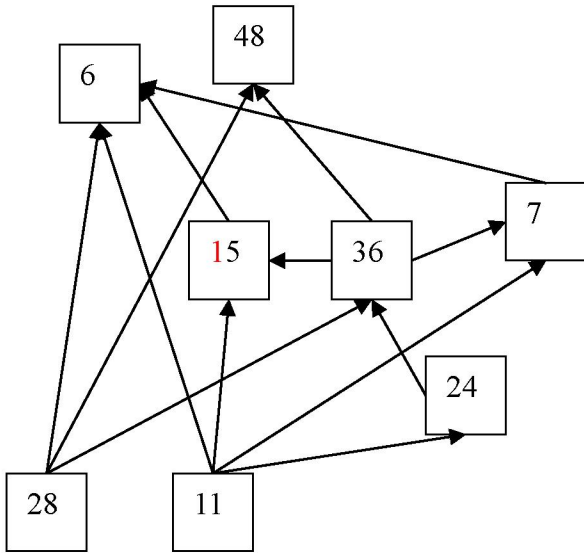
№ проблемы	Сколько раз была выбрана
1	7
2	2
4	1
5	1
6	6

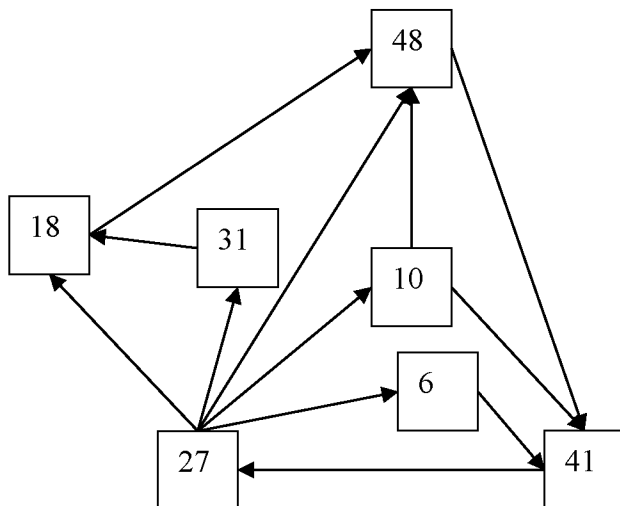
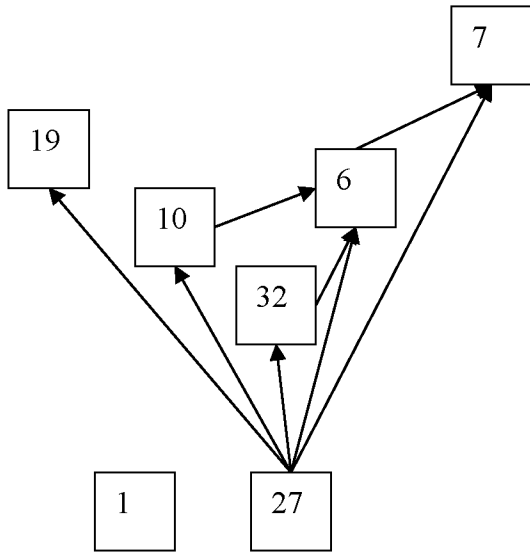
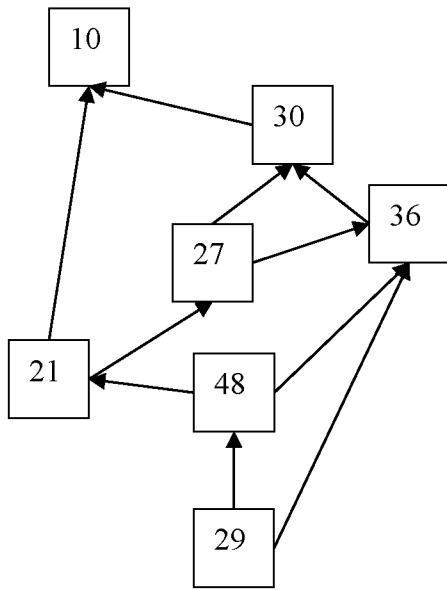
7	7
9	1
10	5
11	2
14	1
15	2
16	1
17	1
18	1
19	1
21	4
23	1
24	4
25	2
27	4
28	4
29	2
30	2
31	1
32	2
35	3
36	3
37	1
41	1
45	2
47	2
48	6

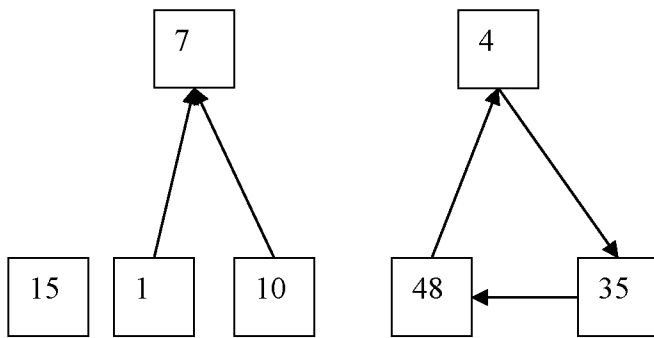
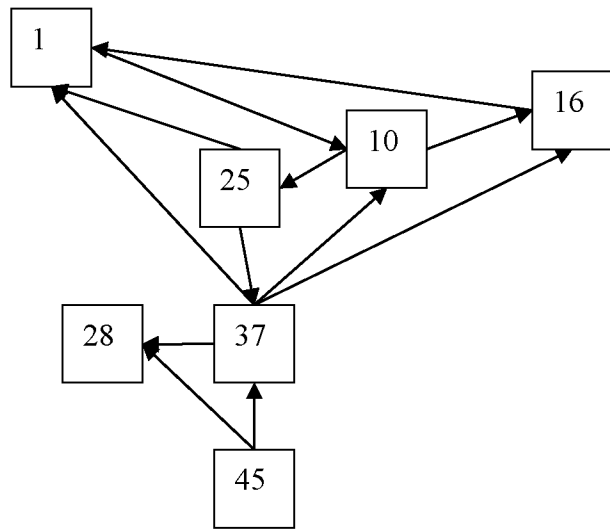
По количеству выбранных проблем можно сделать вывод, что лидируют проблемы связанные со складом и управлением запасами, четкой оценкой труда сотрудников, целеполаганием и планированием, осознанием путей дальнейшего развития и методов и подходов к этому развитию.

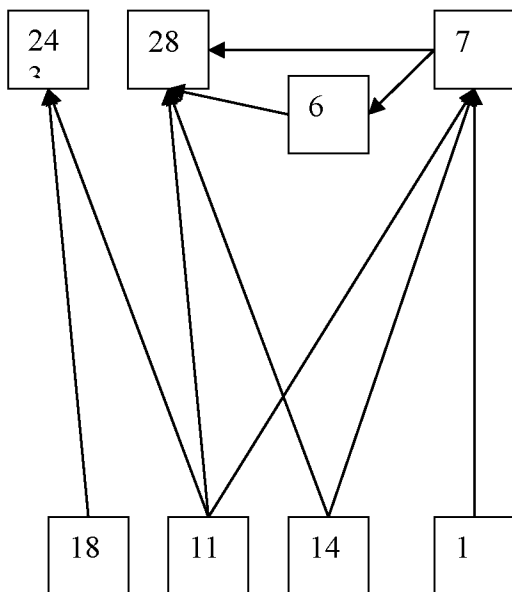
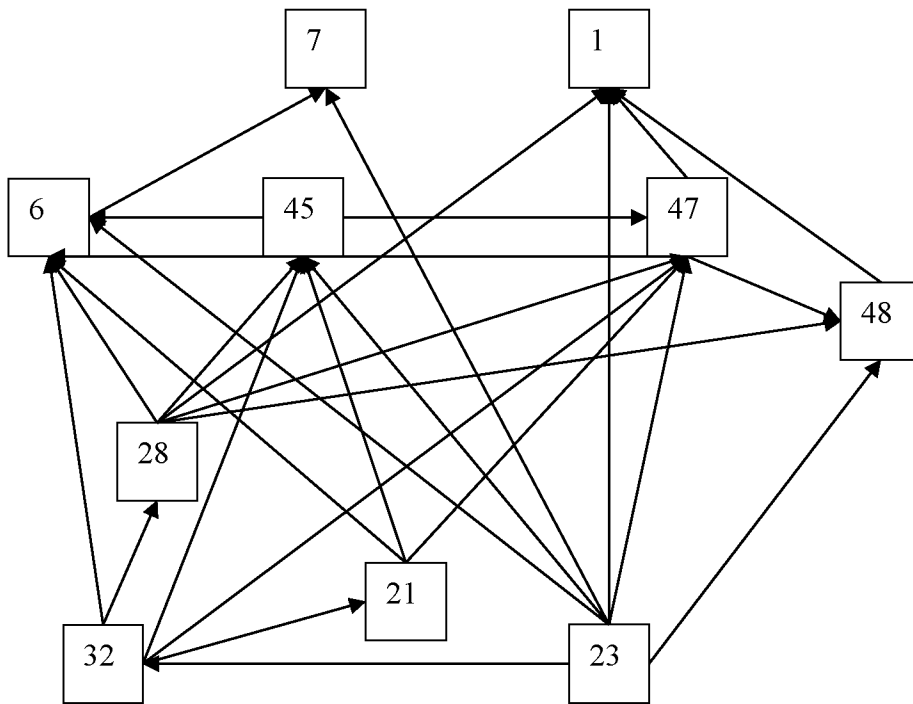
На основании ответов участников были разработаны причинно-следственные диаграммы, которые представлены ниже. Цифрами обозначены номера проблем из списка.











Анализ причинно-следственных связей показывает, что причинами других важных проблем участники считают:

№ проблемы	Сколько раз встречается
25	1
9	1
7	1
28	1
11	2
27	4
29	1
41	2



45	1
1	3
10	1
32	1
23	1
18	1
14	1

Таким образом, можно говорить о том, что управленческая команда очень по-разному видит причины проблем в компании. Можно говорить о том, что только проблема: «В компании нет или слабо выражены общие цели, ценности. Отсюда нет командного духа, что ослабляет взаимодействие между сотрудниками и подразделениями», наиболее актуальна для какой-то группы участников как причина других проблем. Но с учетом данных предыдущих анализов эта проблема представляется самой актуальной.

Проблемы:

1. Не хватает транспорта, что приводит к задержкам отгрузок, недовольству клиентов, снижению прибыли.
2. Отсутствуют письменные должностные и технологические инструкции, что позволяет сотрудникам делать одну и ту же работу по-разному. Это приводит к снижению качества работы.
3. Компания не чувствует конкурентов и конкуренции, что может привести к тому, что в какой-то момент конкуренты захватят рынок и вытеснят компанию.

видятся как основополагающая причина более одного раза.

Отсутствие единого понимания основополагающих проблем может явиться причиной того, что невозможно будет решать какие-либо проблемы сообща. Однако такое расхождение во мнениях подтверждает, что сотрудникам, скорее всего, не известны общие цели и стратегии, что и приводит к разному пониманию ситуации.

Участники видят как результирующие проблемы (т.е. порожденные другими проблемами) следующие.

№ проблемы	Сколько раз встречается
36	1
47	1
1	3
48	2
6	1
2	1
10	1
7	4
19	1
28	1
24	1

Анализ списка результирующих проблем также говорит об отсутствии единодушия в управленческой команде. Такой результат видения вторичных проблем может привести к тому, что руководители подразделения будут решать проблемы-следствия, не работая над проблемами причинами. Это еще раз подтверждает гипотезу об отсутствии единого видения проблем организации.

## **IX Оценка структуры организации**

Проведенное с Директором обсуждение структуры организации показало, что Директору подчинено более 9 сотрудников непосредственно. Кроме того, у большого количества сотрудников есть возможность непосредственно обращаться к Директору. Структура хаотична, четкого разделения и группировки однородных функций нет.

Такое положение подтверждает такие управленческие патологии, как «Господство структуры над функцией», «Дублирование орг. порядка» и «Неуправляемость». Из управленческих ошибок такая ситуация порождает «Самоцентризм», «Перегрузку лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет», неспособность «Обеспечивать фактическое выполнение решений». Как следствие подобная ситуация может приводить к тому, что Директор «Склонен видеть причины своих трудностей прежде всего вне, а не внутри организаций» или переносить возникающие трудности с себя на персонал.

### **Выводы**

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- а. Компания находится на стадии быстрого роста. Т.о. в компании наблюдается кризис роста.
- б. В настоящее время необходим переход от метода управления по указаниям к методу описания бизнес-процессов, создания правил.
- в. Директор и персонал не готовы к переходу на новую стадию. Это является причиной много раз высказанных возражений и мнений, которые представляли переход к управлению по правилам невозможным.
- г. В настоящее время Директор и сотрудники скорее следуют за ситуацией, чем опережают ее в росте и развитии организации, что порождает сложности и проблемы в управлении и обслуживании клиентов.
- д. Хаотичность управления и неопределенность бизнес-процессов перегружает сотрудников и приводит к демотивации.
- е. Сотрудникам не известны долгосрочные цели компании, что приводит к рассогласованности действий и опять таки к демотивации.
- ж. Дальнейшее наращивание объемов работы может привести к коллапсу компании если не провести необходимые изменения.

### **Рекомендации**

- а. Сформулировать долгосрочные цели компании и довести их до руководителей подразделений и сотрудников.
- б. Обсудить с управленческой командой методы и подходы к достижению долгосрочных целей, сформулировать стратегию.
- в. На основании целей и стратегии определить приоритетные проблемы, которые необходимо решить в ближайших год. Создать рабочие группы по решению этих проблем.
- г. На основании целей организации определить служебные функции, параметры производительности для каждого сотрудника. Составить должностные инструкции.
- д. Привести структуру организации в порядок. Создать необходимую иерархию. Ограничить доступ по служебным вопросам сотрудников, не подчиненных непосредственно Директору к ней.

- е. Создать положения о подразделениях. Определить цели работы каждого подразделения на год, месяц. Приступить к описанию и формализации бизнес-процессов.
- ж. Ввести планирование работ. Руководители должны создавать планы работ подразделения на год и месяц на основании полученных целей.
- з. Отказаться от практики устной отдачи указаний по существенным вопросам. Ввести книгу контроля исполнения значимых указаний.
- и. Приступить к налаживанию работы складского хозяйства. Для этого соответствующим должностным лицам изучить организацию складского хозяйства, складской учет и складскую логистику.
  - а. В соответствии с сформулированным целями компании определить, чему должны научиться руководители и сотрудники. Составить учебные планы, побудить сотрудников к самостоятельному обучению.<sup>2</sup>
  - б. Определить руководителей, не способных к развитию. Продумать, на какие должности их можно перевести. Начать подготовку замены для них.
  - к. Регулярно проводить собрания с сотрудниками, разъяснять им цели компании и роль сотрудников в достижении этих целей.
  - л. В среднесрочном периоде заняться определением мотивационных схем. Сделать акцент на нематериальное и нефинансовое стимулирование. Для этого стоит начать управление корпоративной культурой – определение миссии компании, ее ценностей. При финансовом стимулировании четко определять, за что сотрудник получает вознаграждение. Привязать дополнительные вознаграждения к результатам труда, производительности.

#### **Внедрение, сопровождение изменений. Итоги работы.**

С клиентом были обсуждены результаты диагностики. Результаты, выводы и рекомендации приняты. Владелица начала составлять план работы по внедрению. Основной акцент она решила сделать на формирование новой структуры организации, формализацию отношений и бизнес-процессов, организацию работы складов. Вероятная структура бизнеса была обсуждена, нарисован проект организационной диаграммы в годовой перспективе. Владелица получила список литературы, ряд статей, ссылки на интернет ресурсы необходимые для проведения изменений.

#### *Литература:*

Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.: ил. - <http://socioline.ru/book/prigozhin-ai-metody-razvitiya-organizatsij>

---

<sup>2</sup> В случае необходимости можем предложить дистанционное обучение по некоторым дисциплинам. Стоимость обучения 15 000 тенге за обучение одного человека на одном предмете.

**Типы орг. патологий<sup>3</sup>:****А. В строении организации**

1. Господство структуры над функцией (новое подразделение или человек требует новую отчетность и ставит новые ограничения);
2. Автаркия подразделений (замкнутость подразделения или сотрудника на собственные функции, выпадение из фокуса целей фирмы и ориентация на собственные цели)
3. Несовместимость личности с функцией;
4. Бюрократия. Приватизация фактора «Личного усмотрения» - я решу, что и когда в пределах возможностей, которые предоставляют должностные возможности.

**Б. В организационных отношениях**

1. Конфликт;
2. Неуправляемость (рассогласованность целей и действий, отсутствие устойчивого порядка, неосуществляемость решений);
3. Бессубъектность (сотрудники избегают принимать ответственность из-за авторитарности, отсутствия делегирования полномочий);
4. Преобладание личных отношений над служебными;
5. Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников;
6. Клика (сговор с целью использования ресурсов организации в ущерб организации);

**В. В управленческих решениях**

3. Маятниковые решения (Объединить, разъединить; централизовать, децентрализовать и т.д.);
4. Дублирование орг. Порядка (выполнение несвойственных функций, повторение указаний, которые уже где-то были сделаны);
5. Игнорирование орг. Порядка;
6. Разрыв между решениями и их реализацией;
7. Стагнация (пассивный риск, неспособность проводить необходимые изменения);
8. Подавление развития функционированием (рост без развития);
9. Демотивирующий стиль руководства (репрессивное управление - преобладание негативных стимулов, над позитивными – и работник работает на нижнем уровне своих возможностей, а не на верхнем, может и ниже);
10. Инверсия (результаты управления противоположны целям).

---

<sup>3</sup> По книге Пригожина А.И. «Методы развития организаций».

**Типовые управленческие ошибки руководителей<sup>4</sup>****1. Предубеждения**

- а. Неприятие перехода от модели управления «приказ – исполнение» к модели управления «согласование интересов»;
- б. Неприязнь к поведенческим технологиям (использование правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т.д.);
- в. «ерунда все, что нельзя посчитать» - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т.д.;
- г. Отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному;
- д. Заниженная оценка реального потенциала работников;
- е. Боязнь делегировать ответственность своим подчиненным;

**2. Незнание**

- а. Закономерностей смены стадий развития организаций;
- б. Методов формулирования и назначения должностных функций;
- в. Современных мотивационных схем;
- г. Методов анализа ситуаций;
- д. Управленческих технологий;

**3. Неумение**

- а. Формулировать цели своей фирмы;
- б. Доводить общефирменные цели до целей подразделений и работников;
- в. Просчитывать свои решения на реализуемость;
- г. Планировать многовариантно;
- д. Обеспечивать фактическое выполнение решений;
- е. Использовать индивидуальные особенности работников;

**4. Дисфункциональные склонности**

- а. К самоцентризму, т.е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
- б. Демотивирующий стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;
- в. «Информационная алчность», т.е. стремление знать и контролировать в организации все;
- г. Дублирование порядка, т.е. когда руководители выдают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах, требования регламентов и т.д.;
- д. Склонность давать задания, устраивать разбирательства «через голову» подчиненных руководителей;
- е. Перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет»;
- ж. Привычка назначать нереальные, т.н. «мобилизационные» сроки выполнения заданий;
- з. Поспешность в выдаче заданий, отчего у подчиненных возникает установка «не торопись выполнять – скоро отменят»;
- и. Необязательность на слово, пренебрежение своими обязательствами и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя;
- к. Склонность поддаваться манипулированию со стороны подчиненных;

---

<sup>4</sup> По книге Пригожина А.И. «Методы развития организаций».

- л. Эмоциональное подавление подчиненных: силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведет к большим управленческим потерям (снижение инициативы работников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений)

**5. Управленческие иллюзии.**

- а. Вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении – низкая исполнительная дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;
- б. Культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала;
- в. Склонность видеть причины своих трудностей прежде всего вне, а не внутри организаций;
- г. Склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное, самоуспокоенность, игнорирование возможных угроз.

**Список проблем компании**

1. Не хватает транспорта, что приводит к задержкам отгрузок, недовольству клиентов, снижению прибыли.
2. Не хватает финансовых ресурсов, поэтому не можем закупать необходимый ассортимент и удовлетворять все потребности клиентов.
3. Информация о проблемах с отгрузкой приходит поздно или вообще не приходит в филиалы, заявки клиентов не удовлетворяются вовремя, что приводит к их недовольству.
4. Сотрудникам не хватает информации о компании и ее будущем, это приводит к тому, что сотрудники демотивированы, не знают к чему стремиться, приводит к рассогласованности действий сотрудников и подразделений.
5. В компании есть культ финансовой стимуляции. Нефинансовые механизмы поощрения практически не применяются.
6. Управление запасами (анализ запасов) делается слабо, не исключено, что на складах много неликвидной продукции, которая занимает дефицитное место и является замороженными деньгами. А денег не хватает для оборота.
7. Склад (-ы) организован неэффективно, что приводит к перегруженности персонала, невозможности для зав.складом контролировать все необходимое. Менеджеры вынуждены напоминать устно о том, что надо собрать груз. Просто документов недостаточно. В итоге ошибки при комплектации и задержки, что может приводить к недовольству клиентов.
8. Тенденция к понижению цен вместо улучшения сервиса для клиентов приводит к снижению прибыли, что отражается на оборотном капитале.
9. Не эффективная организация работы складов приводит к задержкам при сборке поставки, пересортице, недоложениями, что вызывает недовольство клиентов.
10. Отсутствуют четкие параметры оценки результатов труда сотрудников и подразделений, вследствие этого сотрудники не знают, что такое «хорошо сделанная работа» и «полого сделанная работа». Это приводит к отсутствию объективной оценки и низкой мотивации персонала.
11. Отсутствуют письменные должностные и технологические инструкции, что позволяет сотрудникам делать одну и ту же работу по разному. Это приводит к снижению качества работы.
12. Приказы и указания сотрудникам доносятся устно, что приводит к искажениям информации. При этом устное указание забывается и не исполняется. Нет регламентов взаимодействия, сдачи документов и отчетов. Это все приводит в целом к сниженной управляемости фирмой.
13. Несмотря на большой ассортимент в нем очень мало новинок. Это приводит к неудовлетворенности клиентов.
14. Менеджеры, занимающиеся закупом от поставщиков не всегда заказывают то, что надо. Это приводит к образованию неликвидов на складах и неудовлетворенности клиентов мелко-оптового и розничного секторов.
15. Менеджеры группы маркетинга занимаются и закупом, и сбытом, что приводит к тому, что ни ту, ни другую функцию они не могут выполнить качественно. Как следствие нерациональный закуп и неэффективная работа по снабжению сетевых магазинов.
16. Высокая текучка или перемещение персонала в выставочном зале, в магазинах, на складе приводит к снижению качества работы.
17. Приоритет сетевых магазинов приводит к тому, что розничные и мелкооптовые клиенты не получают весь ассортимент, что приводит к их неудовлетворенности и снижает возможную выручку магазинов и выставочных залов.

18. Директор замкнула на себя решение всех, даже мелких проблем. Это приводит к тому, что без нее ничего существенное не решается, что создает риски в случае отъезда или болезни директора.
19. Длительные планерки отнимают много рабочего времени, которое можно было бы использовать более эффективно.
20. В компании появились политически игры за внимание Директора, для устранения возможных конкурентов себе. Есть дозирование информации в своих целях. Некоторые сотрудники пытаются демотивировать новичков с помощью различных разговоров, для целей защиты своих позиций (аутоагрессия).
21. Отсутствует личная ответственность менеджеров за то, что именно заказывать. Заказы делаются без должного анализа движения товара. Устная передача потребностей клиентов от одного менеджера к другому приводит к потерям информации. Это приводит к тому, что заказывается не то, что быстро и хорошо уйдет, что-то забывается. Отсюда большой объем неликвидов на складах.
22. Авторитарный стиль Директора приводит к подавлению инициативы персонала, вызывает страх у сотрудников и торможению развития компании.
23. Низкий уровень профессионализма персонала приводит к тому, что персонал не знает, как дальше можно развивать свои обязанности и компанию, что приводит к остановке развития.
24. Отсутствие четкой структуры компании приводит к тому, что некоторые сотрудники не знают, кому они подчиняются, поэтому за решением всех вопросов идут к директору, перегружают ее мелкими проблемами, выполняют указания не своих начальников. Не понимание структуры и взаимодействий в ней приводит к автаркии подразделений (каждый сам за себя). Это приводит к определенному хаосу в исполнении задач.
25. Магазины, в силу своей удаленности и структуры подчинения фактически остались без управления, есть только минимальный контроль продаж. Это приводит к тому, что потребности клиентов могут удовлетворяться слабо.
26. Персонал филиалов и магазинов в силу удаленности не чувствует себя частью компании, что демотивирует, снижает производительность.
27. В компании нет или слабо выражены общие цели, ценности. Отсюда нет командного духа, что ослабляет взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.
28. Отсутствие финансового планирования и бюджетирования приводит к хаосу в закупе товаров, услуг, хозрасходов, что делает компанию финансово мало предсказуемой и порождает финансовую хаотичность.
29. Розничный клиент отнимает слишком много времени на складе. Это тормозит сбор груза для крупных клиентов. Розничный клиент должен покупать или в выставочном зале или в магазине.
30. Акции организуются слабо и неэффективно, потому что отсутствует человек, в чьи обязанности бы входила организация акций. Не понятно, кто должен переупаковывать товар после акций, что приводит к конфликтам.
31. Множество вопросов, которые выносятся на планерки и обсуждения предсказуемы и повторяются. Это отнимает множество времени. Их можно было бы решить системно, один раз и надолго.
32. Не хватает систематизированной информации о конкурентах (ассортименте, ценах, методах работы), потребностях клиентов, ситуации на складах. Это приводит к ошибкам при заказе товаров, ценообразовании, предложениях клиентам, формировании ассортимента.
33. Не знание менеджерами, ответственными за закуп английского языка приводит к задержкам и ошибкам.



34. Отсутствует формальный организационный порядок, что приводит к рассогласованности действий, решения руководителя или неосуществимые или не осуществляются.
35. Организация остановилась в своем развитии. Дальнейшие перспективы, методы и подходы к развитию не ясные. Персонал погружен только в решение текущих проблем.
36. Фирма подошла к новой стадии развития, но не готова к этой стадии ни по квалификации персонала, ни по ресурсам.
37. Общефирменные цели, цели подразделений и отдельных сотрудников не сформулированы или сформулированы не четко, не доведены до руководителей подразделений и персонала. Это приводит к рассогласованности действий.
38. Некоторые работники перегружены, при этом есть недогруженные сотрудники. Это снижает качество работы.
39. Сотрудники находят причины возникающих трудностей во внешних обстоятельствах, а не в собственной работе и взаимодействия. Руководители подразделений не видят себя частью возникающих проблем. Они осознают (или не осознают), что изменения в компании должны приводить к изменениям их самих. Это приводит к тому, что они не думают, как улучшить собственную работу.
40. В компании царит вера в то, что стабильность достигнута, надо просто хорошо делать свою работу и все будет хорошо. Особенно расти и развиваться не надо.
41. Компания не чувствует конкурентов и конкуренции, что может привести к тому, что в какой-то момент конкуренты захватят рынок и вытеснят компанию.
42. В компании много «незаменимых» сотрудников, которые не дают развиваться другим и сами не склонны к личному развитию. Это создает существенные риски, в том числе и связанные с увольнением такого сотрудника.
43. В компании есть группы или группировки (клики), действующие в собственных интересах.
44. Управленческая команда не склонна решать конкретные проблемы связанные с развитием компании, они склонны мечтать о счастливом будущем, не предпринимая **дополнительных** усилий для создания этого будущего. Управленческая команда сосредоточена на решении текущих оперативных проблем.
45. Решение текущих оперативных проблем в компании стало важнее ориентации на потребности клиентов.
46. В силу низкой квалификации персонала в компании наблюдается уход от ответственности, неприятие нового и, как следствие, торможение развития.
47. Основным методом решения вопросов о росте и развитии стал метод создания финансовых и других обязательств, а не инновационность – поиск новых методов работы (развития).
48. Руководители подразделений слабо осознают те проблемы, которые могут возникнуть в связи с ростом и развитием компании и не готовятся к ним. Это может привести к серьезным последствиям в случае столкновения с этими проблемами.
49. Определение того, что текучка связана только с оплатой труда. Непринятие руководителями подразделений личной ответственности за текучку кадров.
50. Отсутствуют механизмы саморазвития, что тормозит собственно развитие.