

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

Посвящается светлой памяти

**Ерика Сулейманкановича Карибджанова** (09.09.1962–02.08.2014),  
Декана Департамента МВА – зав. кафедрой «Деловое администрирование»,  
известного ученого, доктора экономических наук, профессора и  
уважаемого коллеги

## *ПРЕДИСЛОВИЕ*

Использование бизнес-кейсов в процессе обучения зарекомендовало себя как эффективный способ формирования практических навыков у обучающихся. С первых дней существования программа MBA Высшей Школы Бизнеса AlmaU использовала кейсы как важнейший инструмент обучения слушателей. За более чем 20 лет существования программы MBA преподавателями и бизнес-тренерами были использованы десятки, сотни бизнес-кейсов. Конечно, в первые годы в большинстве своем это были переведенные западные кейсы. Со временем стало понятно, что для качественной подготовки управленческих кадров для казахстанского рынка необходимы собственные кейсы на примерах казахстанских компаний.

2015 год стал знаменательной вехой в истории развития казахстанских бизнес-кейсов. В ноябре был презентован сборник «*Bolashak business cases*», который стал совместным проектом Almaty Management University и Ассоциации «Болашак». При реализации проекта в качестве методической базы были использованы рекомендации ВШБ AlmaU по написанию бизнес-кейсов, а наши преподаватели выступили менторами и соавторами данного сборника.

В этом году был объявлен внутренний конкурс казахстанских бизнес-кейсов среди ППС университета. Всего в конкурсе приняли участие 12 преподавателей. Все кейсы написаны на практическом материале казахстанских компаний различных сфер деятельности. Содержание кейсов касается таких вопросов, как стратегическое планирование, финансирование проектов, повышение производительности труда, банковская и налоговая тайна, трудовые отношения, налоговая система и налоговое планирование, организационные изменения и оздоровление деятельности компании, управление конфликтами, анализ товарных рынков и маркетинговые решения, управление издержками, организационная культура, управление инвестиционным фондом и др.

Главным идеологом использования бизнес-кейсов на программе MBA был Декан MBA, зав.кафедрой «Деловое администрирование», д.э.н., профессор Ерик Сулейманканович Карибджанов, безвремененно ушедший более чем год назад. Он возглавлял лабораторию бизнес-кейсов. Отдавая дань его делу, развивая его проект, мы посвящаем данный сборник его памяти.

Особую благодарность хочется выразить Жумадиловой Гульмире Токтаровне, зам. директора ДМВА, к.хим.н. Именно благодаря ее инициативе, настойчивости и организаторским способностям состоялись два этих проекта.

Бизнес-кейсы уникальны, как и каждая компания, они не имеют единственно возможного решения, но демонстрируют общий подход и технологию решения управленческих задач, а значит должны широко использоваться в учебном процессе в вузах Казахстана. Поэтому Высшая Школа Бизнеса AlmaU планирует ежегодно проводить конкурс казахстанских бизнес-кейсов, расширяя географию участников. Приглашаем всех желающих преподавателей к участию в конкурсе в следующие годы.

Всем творческих успехов!

*С уважением,*

*к.э.н.*

***Гульнар Куренкеева,***  
*Декан Высшей Школы Бизнеса*  
*Almaty Management University*

## 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.	Beeline	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?



### Ситуация

В последнее время новый Директор департамента маркетинга Азамат Серкебаев был погружен в размышления: Как строить взаимодействие с Вице-президентом по развитию бизнеса Айжан Курмановой? Дело в том, что ни на одну служебную записку (СЗ) Вице-президент не отвечала письменно, несмотря на то, что Азамат подчеркивал это в каждом своем обращении. Свой категорический (!) отказ отвечать письменно она мотивировала отсутствием времени. Азамат же считает, что письменные коммуникации наоборот экономят время: об этом свидетельствует его предыдущий опыт работы в иностранных и казахстанских компаниях. Обсуждения с коллегами по работе также показали, что все они сторонники письменных коммуникаций для решения многих производственных вопросов, которые не требуют личного контакта. При этом новые сотрудники пребывают в легком шоке оттого, что использование электронной почты или СЗ не является нормой для Вице-президента. Как в пещерное время, когда письмо еще не было изобретено человечеством. Для того, чтобы решить вопрос с Курмановой, нужно тратить время на организацию и согласование встречи по предварительной записи у секретаря Приемной, перекраивая несколько раз свои планы.

Но основной вред от такого «управления», по мнению Азамата, заключался в том, что все принципиальные и взаимосвязанные вопросы организации бизнеса и продаж оставались непозволительно долго нерешенными. Нет ясности и четкости, нет принятых решений, тормозятся маркетинговые мероприятия и программы сбыта. Склонность Курмановой часами переливать из пустого в порожнее без видимых результатов, без четких письменных решений становились реальным **тормозом компании** и серьезной, учитывая занимаемую ею должность (по сути – второй руководитель), **стратегической угрозой**.

**Проблема** «В чем же дело?», - размышлял Азамат. - «Нехватка времени – лишь отговорка. Почему она НИВКАКУЮ не хочет давать письменные ответы, несмотря на все мои усилия?». В результате у него сложилось несколько версий такого поведения Курмановой:

1. Не умеет излагать свои мысли на бумаге (компьютере), т.к. она и устно не то чтобы не блещет красноречием, но даже не умеет грамотным, на худой конец, понятным языком, изложить то, что хочет сказать.
2. Боится обнаружить перед другими неумение излагать свои мысли.
3. Писать записку для нее такие же адские муки, как у школьницы, умирающей над сочинением на заданную тему. При такой скорости изложения своих мыслей у нее никакого времени, конечно, не хватит.
4. Боится ответственности, т.к. письменный ответ – это документ, а слово, наоборот, к делу не пришьешь.
5. Профессиональная некомпетентность: не может сформировать свое собственное решение вопроса, а предпочитает очно выслушивать мнение коллег, а затем присоединиться к правильному на ее взгляд решению.
6. Не умеет самостоятельно добывать знание, искать ответы (в документах, Интернете).
7. Не умеет печатать на компьютере или печатает одним пальцем (тогда, конечно, опять никакого времени не хватит).
8. Не умеет форматировать документ, поэтому боится показать свою компьютерную неграмотность.
9. Не умеет пользоваться электронной почтой.

В конце концов, Азамат решил, что она просто не умеет включать компьютер.

**Вопросы**

1. Какая из перечисленных версий, объясняющих поведение Курмановой, правильная на ваш взгляд?
2. Или проблема в другом?
3. Есть ли механизм управления, способный «мягко сломать» сложившуюся ситуацию?

## СТОЛОВАЯ

к.ф.н. О.Н. Байсеркеев

Азамат, привет!

Занялся новым проектом – столовая. Адрес: г. Алматы, ул. Жандосова 6, между ул. Манаса (Чапаева) и Байзакова, у входа в Центральную (бывшую 12) больницу, рядом с Российским консульством, за входной аркой больницы.

Столовая работает с 31 августа 2009 г., в первый день нас посетило 20 человек, за все время ежедневный средний чек колебался с 272 тенге до 520 тенге.

По итогам декабря месяца: 218 клиентов в день, средний чек 382 тенге. Январь и половина февраля был «мертвый» сезон. Сейчас в будни 275 человек. При достижении 400 клиентов в день столовая выходит на точку безубыточности. При достижении 500 клиентов в день столовая будет генерировать около 3000 долларов чистой прибыли в месяц, если не увеличивать персонал.

По опыту работы, аналогичная столовая в районе Рыскулова – Белинского (МРЭО ГАИ) - "Тамаша" выходила на 500 клиентов в течение 10-12 месяцев. Требуемые инвестиции около 100 000\$ (с учетом резерва и ремонта и/или замены оборудования) в обмен на 50% участия в компании. Все деньги сразу не нужны. Достаточно финансировать по 5-7 тысяч долларов в месяц. Уже вложено учредителями 45 000\$, осталось доложить 55 000\$. Долгов у компании нет. Желательно дополнительные инвестиции в компанию вкладывать не позже начала марта. Если интересно, позвони.

Жму руку, Максат.

### Вопросы:

1. Вкладывать ли деньги?
2. Почему? Дайте обоснование.

# МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ ТОО «SANITA TOURS INTERNATIONAL»

к.э.н. М.Т. Давлетова

## I. *Общая характеристика деятельности туристской фирмы*

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» является туроператором в Республике Казахстан.

Основным приоритетом работы компании является индивидуальный подход к каждому клиенту, поэтому для туристов есть круглосуточная горячая линия, квалифицированные менеджеры, готовые оказать максимально возможный сервис.

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» предлагает широкий спектр услуг:

- Бронирование авиабилетов в любую точку Казахстана и мира;
- Индивидуальное обслуживание пассажиров в аэропортах;
- Организация чартерных пассажирских VIP – перевозок;
- Бронирование гостиниц в Алматы, Астане, городах Казахстана, странах СНГ и за рубежом;
- Организация путешествий за рубеж;
- Экскурсионные туры;
- Круизы;
- Медицинский туризм;
- Прием иностранных гостей в Казахстане;
- Организация деловых поездок по странам СНГ и дальнего зарубежья;
- Организация конференций, семинаров, тренингов;
- Визовые услуги;
- Организация трансферов;
- Организация корпоративных мероприятий, праздников, инсентив-туров;
- Страхование граждан, выезжающих за рубеж.

Основные направления: Италия, Чехия, Таиланд, Турция, Россия, ОАЭ, Израиль, Франция, Испания, Германия, Малайзия, Китай, Польша, Португалия, Австрия, Англия, Швейцария, страны Бенилюкс, Болгария, Мальдивы, Сейшелы, Египет, ЮАР, США, Индия, Мексика, Бали, Сайпан.

ТОО «Sanita Tours International» является официальным представителем на территории Республики Казахстан таких зарубежных туроператоров, как:

- Larus Viaggi (Италия);
- Jason Travel (Чехия);
- Grand Orchid Travel (Таиланд);
- Premium Travel (Турция).

Компания успела зарекомендовать себя как ответственный и надежный партнер, специализирующийся в следующих областях: туризм в сфере медицинского и курортного лечения, спортивный туризм, организация отдыха (детского и взрослого), обучение за рубежом, организация банкетов, свадеб, семинаров, конференций за рубежом, бронирование авиабилетов на внутренние и зарубежные рейсы. Постоянными партнерами являются как индивидуальные клиенты, так и корпоративные организации. Помимо организации отдыха за пределами Казахстана, фирма предоставляет широкий спектр услуг по туризму в Республике, такие как: приглашения, визовая поддержка, бронирование и размещение в отелях.

Предметом деятельности Компании является предоставление туристских и сопутствующих услуг как в Республике Казахстан, так и за ее пределами, а именно:

– *Международный туризм*

Компания может предложить весь спектр туристских услуг за рубежом, таких как размещение в отелях различных категорий, трансферы, экскурсии, организация конференций, семинаров, групповое и индивидуальное обслуживание.

– *Лечебный туризм*

Sanita Tours International является ведущей компанией по организации лечебного и медицинского туризма взрослых и детей, а именно полное обследование, диагностика, консервативное и оперативное лечение, плановое оперативное вмешательство, лечение соматических заболеваний, онкологии, бесплодия и много другого в лучших клиниках у ведущих специалистов Израиля, Турции, Чехии, Швейцарии и Германии, включая предварительную консультацию у врача, формирование и отправку документов в клинику для предварительного определения диагноза и выбора соответствующей клиники, оформление выездных документов, русскоговорящее сопровождение или переводчик в стране пребывания.

– *Авиабилеты по всем направлениям, Недвижимость*

Также сотрудники турфирмы оказывают помощь в приобретении и аренде недвижимости в следующих странах: Объединенные Арабские Эмираты, Турция, Франция, Италия, Испания, Черногория.

– *Внутренний туризм*

Помимо организации отдыха за пределами Казахстана, компания предоставляет широкий спектр услуг по туризму в республике, такие как: приглашения, визовая поддержка, встреча и проводы в аэропорту, трансферы, VIP обслуживание, бронирование и размещение в отелях Алматы и Астаны, организация индивидуальных экскурсионных туров в Алматы и Алматинской области [1].

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» постоянно расширяет рынки и успешно сотрудничает с компаниями, которые ценят индивидуальный подход, молниеносное решение проблем, быстроту и качество в ответах на запросы.

Штат фирмы состоит из пяти человек: директор, исполнительный директор, старший менеджер, менеджер и бухгалтер. Организационно-управленческая структура предприятия в соответствии с направлениями работы является линейно-функциональной (рисунок 1).

Обязанности среди работников фирмы распределены следующим образом. Директор заключает договоры, знакомится с новинками рынка, участвует в конференции, ведет переговоры по делам компании; является главным распорядителем финансовых средств; контролирует и координирует работу компании, контролирует все управленческие решения на всех уровнях компании, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений.

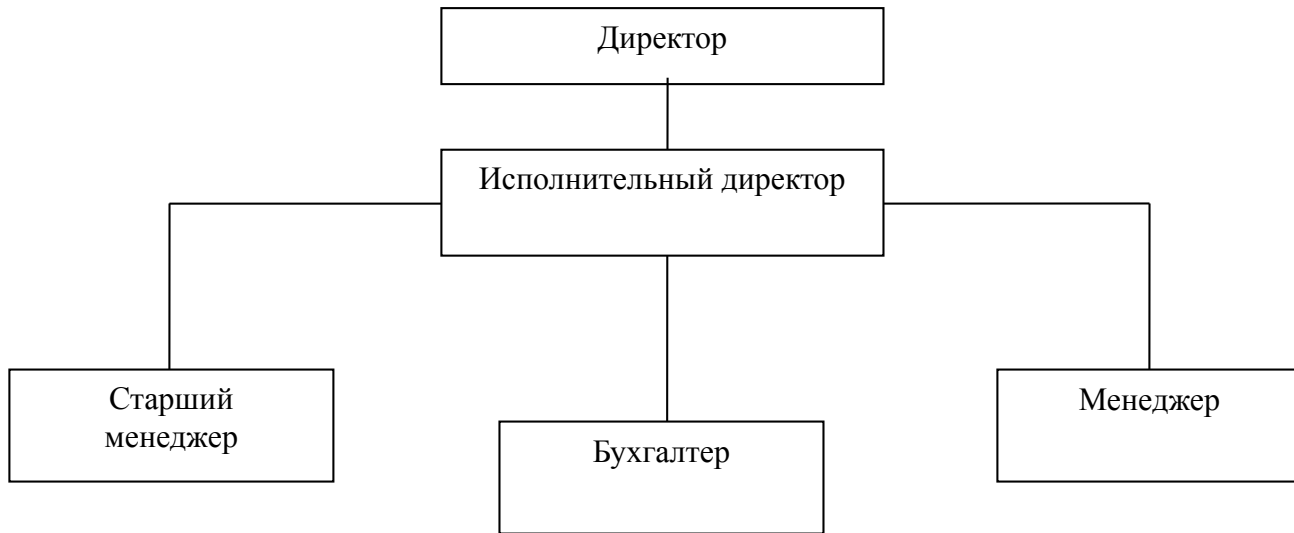
Должностные обязанности менеджеров по туризму заключаются в следующем:

– подчиняться генеральному директору фирмы и нести ответственность за работу отдела туризма;

– изучать предложения туроператоров и особенности турпродукта по всем направлениям. Обязаны знать особенности оформления туров, правила и формальности, действующие в странах пребывания туристов и так далее;

– работать с клиентами, разъяснять условия туробслуживания, предоставлять полную информацию о туре, давать информацию о необходимых формальностях и особенностях страны пребывания;

- заключать с клиентом договор - заявку, по которому подыскиваются и предлагаются туры клиентам, согласно их пожеланиям;
- рассчитывать стоимость тура для клиента и выдавать счета на предоплату и так далее [2].



Примечание - Составлено автором по данным ТОО «Sanita Tours International»

**Рисунок 1. Организационная структура туристской компании ТОО «Sanita Tours International»**

Бухгалтерия ведет всю денежную работу в компании, оформляет и отслеживает исполнение договоров, осуществляет денежно-кассовые расчеты, ведет бухгалтерскую документацию и финансовую отчетность.

Самая распространенная специальность в сфере туризма - это менеджер туризма. Из специфических знаний необходимо:

- хорошо ориентироваться в специализированных программах туроператоров;
- уметь бронировать туры;
- знание иностранных языков, географии;
- организаторские навыки, опыт работы с клиентами, инициативность, *умение* работать с людьми и документами;
- уверенное пользование ПК;
- коммуникативные способности (умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения и т.д.);
- вербальные способности (умение говорить четко, ясно, выразительно);
- ораторские способности (умение грамотно выражать свои мысли, умение убеждать);
- умение слушать;
- развитые организаторские способности; умение принимать решения в неопределенных ситуациях;
- способность решать проблемные ситуации в короткие сроки;
- способность управлять собой (способность к самоконтролю);
- хорошее развитие словесно-логической и образной памяти;

- хорошее развитие мнемических способностей (долговременная и кратковременная память);
- высокий уровень развития переключения и распределения внимания (способность быстро переводить внимание с одного предмета на другой, а также удерживать в центре внимания одновременно несколько предметов или совершать одновременно несколько действий);
- способность влиять на окружающих.

Менеджер должен обладать хорошей памятью, высокой эмоционально-волевой устойчивостью, готовностью к разумному риску, иметь развитый интеллект, коммуникативные и организаторские способности.

Необходимы смелость, решительность, ответственность, самокритичность, работоспособность, чувство юмора и умение соперничать.

Квалифицированный штат сотрудников работает в режиме он-лайн и, в зависимости от сложности посылаемых запросов, ответит сразу же или в течение 24 часов.

Менеджеры проходили дополнительные курсы по туризму и сервису, необходимые стажировки, обладают навыками корпоративного общения, владеют достоверной информацией о разрабатываемых маршрутах, имеют представление о правовых основах туристской деятельности.

Разработка управленческих решений в туристских организациях имеет определенную специфику. Искусство общения и действие по ситуации здесь оказываются особенно востребованными. Туристские организации испытывают острую нехватку работников, квалифицированных специалистов в области менеджмента туризма и гостиничного бизнеса.

Данная сфера деятельности требует от менеджеров особых знаний и навыков.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров в области туризма предполагают:

- владение технологией продаж туристского продукта;
- навыки делового общения и знание психологии клиентов;
- знание основ страноведения и основных направлений туризма;
- умение работать с документами и базами данных;
- знание правовых основ туристской деятельности;
- свободное владение Интернет-технологиями, навыки продаж;
- использование позитивных моделей поведения.
- организация эффективной системы работы с клиентами (по телефону и при встрече);
- решение непредвиденных ситуаций и проблем.

Менеджер в туристском бизнесе большую часть времени тратит на коммуникации и общение с потребителем, поэтому особое значение должно уделяться созданию адекватной корпоративной культуры с высоким контекстом управления.

Налаженная деятельность компании обеспечивает оперативное обслуживание клиентов. В компании работают профессионалы, и работа с клиентами четко распределена для обеспечения высокого уровня сервиса.

Успеху фирмы способствуют, прежде всего, качественный туристский продукт, профессионализм и сплоченность коллектива. А также терпение и такт, компетентность, безусловное уважение и индивидуальный подход к каждому клиенту – вот главные качества всего персонала.

У турфирмы крепкие связи с туроператорами, с авиакомпаниями, представителями зарубежных партнеров. «Sanita Tours International» располагает информацией по отдыху на лучших курортах и в первоклассных отелях мира.

Менеджеры турагентства имеют огромный опыт в организации отдыха и путешествий. Благодаря работе сотрудников «Sanita Tours International» было организовано множество туров. Для постоянных клиентов «Sanita Tours International» предлагает специальные скидки и гибкие условия оплаты.

Проведение горизонтального анализа баланса предприятия способствует формированию общего представления о финансовом положении посредством определения абсолютных и относительных отклонений от базисного периода.

В таблице 1 представлены результаты горизонтального анализа краткосрочных активов ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 1 – Горизонтальный анализ краткосрочных активов за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
<b>I. Краткосрочные активы</b>					
Денежные средства и их эквиваленты	28 046	24 422	7 705	-3 624	-16 717
Краткосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность	14 845	8 111	35 806	-6 734	27 695
Текущий подоходный налог	2 938	2 799	0	-139	-2 799
Запасы	1 482	5 011	4 136	3 529	-875
Прочие краткосрочные активы	3 872	16 480	114 997	12 608	98 517
<b>Итого краткосрочных активов</b>	<b>51 183</b>	<b>56 823</b>	<b>162 644</b>	<b>5 640</b>	<b>105 821</b>
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный горизонтальный анализ краткосрочных активов объекта исследования позволил выявить основные проблемы, которые были заключены в следующих статьях:

1) снижение денежных средств и их эквивалентов;

За период с 2011 по 2013 годы наблюдалось снижение денежных средств на 3 624 тыс. тенге, то есть на 12,92%, а за период с 2012 по 2013 годы снижение составило 16 717 тыс. тенге, то есть произошло в 3,16 раза. Подобная динамика негативно характеризует финансовое положение объекта исследования.

2) рост краткосрочной торговой и прочей дебиторской задолженности.

Само по себе наличие дебиторской задолженности не является негативным. Большинство казахстанских предприятий выживают за счет привлечения дебиторов. Выручка, полученная от сотрудничества, способствует последующему развитию.

Однако существует и негативный момент, который можно наблюдать у ТОО «Sanita Tours International», который выражается в стремительном росте краткосрочной дебиторской задолженности. Это рост сомнительных долгов, которые должны быть обеспечены либо поручительством, либо резервами, чего у компании не наблюдается.

В совокупности представленных факторов повышение краткосрочной дебиторской задолженности в период с 2012 по 2013 годы на 27 695 тыс. тенге, то есть в 4,41 раза требует постоянного контроля и управления дебиторской задолженностью, возможно привлечения банков, заключения договоров по факторингу и т.п.

В противном случае, в связи с дороговизной реализуемой продукции может произойти стремительный рост невозвратов, что приведет к банкротству.

Влияние этих статей в совокупности с динамикой прочих краткосрочных активов, однако,



привело к росту краткосрочных активов от 2011 к 2013 году. Так за период с 2011 по 2012 годы произошел рост краткосрочных активов на 5 640 тыс. тенге, то есть на 11,02%, за период с 2012 по 2013 годы тенденция роста была сохранена.

Отклонение в этом периоде составило 51 183 тыс. тенге, то есть в 2,86 раза. Рост краткосрочных активов является положительным, так как он обеспечивает рост выручки от оборота. Однако наиболее полное представление о состоянии краткосрочных активов можно получить, только проведя вертикальный анализ, чтобы определить долю, занимаемую краткосрочными активами в активах в целом.

В таблице 2 представлены результаты горизонтального анализа долгосрочных активов ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 2 – Горизонтальный анализ долгосрочных активов за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Долгосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность	614	0	0	-614	0
Основные средства	2 107 530	1 936 150	1 380 882	-171 380	-555 268
Нематериальные активы	32	23	100	-9	77
Прочие долгосрочные активы	84 708	77 336	250 429	-7 372	173 093
Итого долгосрочных активов	2 192 884	2 013 509	1 631 411	-179 375	-382 098
Баланс	2 244 067	2 070 332	1 794 055	-173 735	-276 277
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Горизонтальный анализ основных средств позволил выявить, что наибольший объем в структуре занимают основные средства, которые за исследуемый период снижались, а, следовательно, эта статья является «болевым точкой». За период с 2011 по 2012 годы снижение составило 171 380 тыс. тенге, то есть 8,13%; за период с 2012 по 2013 годы произошло последующее снижение на 555 268 тыс. тенге, то есть на 28,68% [3].

За период с 2011 по 2012 год долгосрочные активы объекта исследования были снижены на 179 375 тыс. тенге, то есть на 8,18%. За период с 2012 по 2013 годы произошло последующие снижение показателя на 19,98%.

Стоит отметить, что специфика деятельности, а именно реализация авиаперевозок, сопряжена с высокой долей долгосрочных активов, которые способствуют эффективной реализации деятельности. С учетом данного фактора снижение долгосрочных активов можно считать негативным фактором.

В таблице 3 представлены результаты горизонтального анализа краткосрочных обязательств ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 3 – Горизонтальный анализ краткосрочных обязательств за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	0	0	33 123	0	33 123
Краткосрочная торговая и прочая кредиторская задолженность	9 776	21 232	601 958	11 456	580 726

Краткосрочные резервы	8 449	0	0	-8 449	0
Текущие налоговые обязательства по подоходному налогу	0	0	3 903	0	3 903
Вознаграждения работникам	35	0	0	-35	0
Прочие краткосрочные обязательства	28 161	16 097	21 111	-12 064	5 014
Итого краткосрочных обязательств	46 421	37 329	660 095	-9 092	622 766
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный горизонтальный анализ краткосрочных обязательств позволил выявить наиболее важную проблему, которая повлекла ухудшение финансового положения ТОО «Sanita Tours International» – рост краткосрочной кредиторской задолженности.

Причем стоит отметить, что за период с 2011 по 2012 годы рост составил 11 456 тыс. тенге, то есть 217%, а за период с 2012 по 2013 годы рост произошел на 580 726 тыс. тенге, то есть в 28,35 раз. Данная динамика повлекла за собой рост общих краткосрочных обязательств за исследуемый период. За период с 2011 по 2012 годы произошло снижение на 9 092 тыс. тенге, то есть на 19,59%, а за период с 2012 по 2013 годы произошел стремительный рост на 622 766 тыс. тенге, то есть в 17,68 раз [4].

В таблице 4 представлены результаты горизонтального анализа долгосрочных обязательств ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 4 – Горизонтальный анализ долгосрочных обязательств за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Займы	136 744	0	0	-136 744	0
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	86 000	728 872	0	642 872	-728 872
Долгосрочная торговая и прочая кредиторская задолженность	1 660 374	724 766	383 415	-935 608	-341 351
Отложенные налоговые обязательства	51 794	59 230	107 227	7 436	47 997
Прочие долгосрочные обязательства	0	109 132	38 281	109 132	-70 851
Итого долгосрочных обязательств	1 934 912	1 622 000	528 923	-312 912	-1 093 077
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

По результатам проведенного анализа долгосрочных обязательств было выявлено, что наибольшее влияние на общий показатель оказала долгосрочная кредиторская задолженность. Займы были отмечены только в 2011 году в размере 136 744 тыс. тенге. Стоит отметить, что долгосрочные обязательства компании за исследуемый период снизились. Размер долгосрочной дебиторской задолженности за период с 2011 по 2012 годы был снижен на 935 608 тыс. тенге, то есть на 56,35%; за период с 2012 по 2013 годы показатели были снижены на 341 351 тыс. тенге, то есть в 1,89 раз. Соответственно снизилась величина долгосрочных обязательств. За период с 2011 по 2012 годы долгосрочные обязательства были снижены на 312 912 тыс. тенге, то есть на 16,17%; за период с 2012 по 2013 годы произошло снижение показателей на 1 093 077 тыс. тенге,

то есть в 3,07 раза [5].

В таблице 5 представлены результаты горизонтального анализа капитала ТОО «Sanita Tours International».

Таблица 5 – Горизонтальный анализ капитала за 2013 год, тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Уставный капитал	255 075	255 191	255 191	116	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	7 659	155 812	349 846	148 153	194 034
Итого капитал, относимый на собственников материнской организации	0	411 003	605 037	411 003	194 034
Всего капитал	262 734	411 003	605 037	148 269	194 034
Баланс	2 244 067	2 070 332	1 794 055	-173 735	-276 277
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный горизонтальный анализ капитала показал, что за весь период его величина имела тенденцию роста, что является положительным фактором. Так за период с 2011 по 2012 год рост составил 148 269 тыс. тенге, то есть 56,43%; за период с 2012 по 2013 год рост составил 194 034 тыс. тенге, то есть 47,21% [6].

Подводя итоги горизонтального анализа баланса ТОО «Sanita Tours International», можно отметить ухудшение количественного выражения валюты баланса, которая снижалась за весь исследуемый период с 2011 по 2013 год. Так за период с 2011 по 2012 год снижение составило 173 735 тыс. тенге, то есть 7,74%; за период с 2012 по 2013 год снижение составило 276 277 тыс. тенге, то есть 13,34% [7].

Анализ коэффициентов рентабельности позволяет определить прибыльность предприятия. В таблице 6 представлены коэффициенты рентабельности.

Таблица 6 – Коэффициенты рентабельности за 2013 год, %

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Коэффициент общей рентабельности	0,21	0,30	0,46	0,09	0,16
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0,24	0,43	0,38	0,19	-0,05
Коэффициент рентабельности активов	0,03	0,07	0,11	0,04	0,04
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Проведенный расчет коэффициентов рентабельности способствует определению относительной экономической эффективности предприятия, основываясь на финансовой отчетности ТОО «Sanita Tours International» по состоянию на 2011-2013 годы.

Основные выводы, полученные по результатам анализа рентабельности ТОО «Sanita Tours International», следующие:

– Общая рентабельность предприятия за исследуемый период увеличилась с 21% до 46%, что является положительным фактором и отражает рост прибыли. Однако в совокупности с го-

ризонгальным анализом бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках можно говорить о том, что, несмотря на положительную тенденцию, существуют проблемы в отдельных статьях баланса, и необходим анализ иных коэффициентов прибыльности для более подробной оценки.

– Проведенный расчет показателя рентабельности собственного капитала подтвердил, что за исследуемый период прибыльность изменялась не поступательно. Так, изменение за период с 2011 по 2012 годы было положительным, что позволило повысить прибыльность от собственного капитала на 19%, однако уже к 2013 году произошло снижение на 5%. В целом, полученные коэффициенты находятся на оптимальном уровне.

– Рентабельность активов показала положительные результаты. В целом улучшение за период с 2011 по 2013 годы составило 4%. Однако стоит отметить что, несмотря на тенденцию к улучшению, существует возможность лучших результатов, что требует принятия мер по стабилизации и более эффективному использованию активов. Большая доля долгосрочных активов в структуре баланса способствует негативному положению экономической эффективности.

Обобщая результаты проведенного анализа рентабельности ТОО «Sanita Tours International», можно сделать вывод о том, что руководством недостаточно используются существующие средства, инструменты, управленческий и производственный персонал и т.п. Это отражается на прибыльности предприятия и требует соответствующих мер по стабилизации, в частности, стоит отдельное внимание обратить на оборотные активы и запасы.

Анализ прибыли ТОО «Sanita Tours International» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Прибыли и убытки ТОО «Sanita Tours International» за 2011 - 2013 гг., тыс. тенге

Наименование показателя	2011	2012	2013	Прирост, 2012/2011	Прирост, 2013/2012
Выручка	406 279	547 662	550 380	141 383	2 718
Себестоимость реализованных товаров и услуг	0	339 519	445 191	339 519	105 672
Валовая прибыль	406 279	208 143	105 189	-198 136	-102 954
Расходы по реализации	126 588	0	0	-126 588	0
Административные расходы	166 441	61 039	66 195	-105 402	5 156
Прочие расходы	58 111	0	4 807	-58 111	4 807
Прочие доходы	31 971	26 293	0	-5 678	-26 293
Итого операционная прибыль (убыток)	87 110	173 397	34 187	86 287	-139 210
Доходы по финансированию	0	0	230 055	0	230 055
Расходы по финансированию	0	9 195	87 537	9 195	78 342
Прочие неоперационные доходы	0	0	79 011	0	79 011
Прочие неоперационные расходы	0	578	0	578	-578
Прибыль (убыток) до налогообложения	87 110	163 624	255 716	76 514	92 092
Расходы по подоходному налогу	29 788	20 211	61 682	-9 577	41 471
Прибыль (убыток) после налогообложения от продолжающейся деятельности	57 322	143 413	194 034	86 091	50 621
Общая совокупная прибыль	57 322	143 413	194 034	86 091	50 621
Примечание – составлено по материалам финансовой отчетности компании «Sanita Tours International»					

Доход от реализованной продукции (выручка) ТОО «Sanita Tours International» за период с 2011 по 2013 годы возрос, что положительно характеризует управление сбытом в компании. Рост выручки за период с 2011 по 2012 годы составил 141 383 тыс. тенге, то есть 34,80%. В период с 2012 по 2013 годы этот показатель увеличился на 2 718 тыс. тенге, то есть 0,50%.

Соответственно увеличилась и чистая прибыль компании, что свидетельствует об эффективности деятельности в области продвижения и продаж туров. За период с 2011 по 2012 годы рост чистой прибыли составил 86 091 тыс. тенге, то есть 2,50 раза, за период с 2012 по 2013 годы динамика данного показателя также являлась положительной и составила 50 621 тыс. тенге, то есть 37,21% [8].

Для выявления факторов, влияющих на развитие компании, был проведен SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 8.

Таблица 8 – SWOT-анализ туристской компании ТОО «Sanita Tours International»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большой ассортимент предлагаемых туров;</li> <li>2. сотрудничество с ведущими туроператорами мира;</li> <li>3. сотрудничество с лучшими страховыми компаниями Казахстана;</li> <li>4. высокий профессионализм сотрудников;</li> <li>5. хорошая репутация компании;</li> <li>6. хорошее финансовое положение и наличие необходимых финансовых ресурсов;</li> <li>7. удачное расположение в центре города;</li> <li>8. гибкая ценовая политика.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие делегирования полномочий в компании;</li> <li>2. отсутствие четко разработанной стратегии;</li> <li>3. рекламная деятельность не всегда эффективна;</li> <li>4. недостаточный объем исследований рынка;</li> <li>5. значительное влияние фактора сезонности на прибыль;</li> <li>6. текучка кадров;</li> <li>7. отсутствие в штате маркетолога.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение количества туроператоров для сотрудничества;</li> <li>2. расширение направлений туров;</li> <li>3. повышение спроса на туристские путевки новых направлений за счет хорошей репутации фирмы на рынке туристских услуг;</li> <li>4. выход на новые рынки;</li> <li>5. снижение текучести кадров и формирование программ подготовки кадров;</li> <li>6. покупка нового демонстрационного материала;</li> <li>7. вхождение индустрии туризма в список приоритетных для страны отраслей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на рынок новых компаний-конкурентов;</li> <li>2. снижение платежеспособности населения;</li> <li>3. нестабильная политическая ситуация в странах, пользующихся большим спросом у потребителя;</li> <li>4. сезонные колебания спроса на услуги;</li> <li>5. увеличение стран с визовым режимом;</li> <li>6. провал рекламной компании, повлекший финансовые убытки;</li> <li>7. нехватка квалифицированного персонала на рынке;</li> <li>8. увеличение уровня инфляции.</li> </ol>
<p>Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»</p>	

Из проведенного анализа видно, что сильные стороны ТОО «Sanita Tours International» позволяют избежать угроз в перспективе, поэтому для достижения целей и еще более сильного конкурентного преимущества требуется усиление действий и крупных финансовых вложений.

Сильные стороны могут помочь избежать определенных угроз, если будет усилено продвижение товаров (услуг) компании ТОО «Sanita Tours International» на новые рынки, а также потенциальные потребители будут лучше информированы о преимущественных сторонах деятельности компании.

Слабые стороны препятствуют ускоренному росту объема ее продаж и доходов, и требуют как поиска новых услуг, так и лучшего информирования потребителей о деятельности компании.

В деятельности туристской фирмы важным звеном является сегментация рынка. Обоснованный выбор фирмой сегмента рынка приведет ее к успеху, поскольку именно правильный выбор позволит максимально использовать ее коммерческий потенциал и преодолеть трудности в конкурентной борьбе.

В туристской фирме ТОО «Sanita Tours International» деление потребителей происходит на примере классификации туристов по Г. Гану:

*S - mun* (нем. Sonne, Sand, See — «солнце, песчаный пляж, море») — типичный отпускник. Предпочитающий пассивный отдых на морских курортах, спокойствие и комфорт, избегает суеты на отдыхе, но приветствует контакты с приятными людьми.

*F - mun* (нем. fern- und flirtorientierter, Eriebnisurlauber — «отпускник, предпочитающий поездки на дальние расстояния и флирт») — Он будет проводить свой отпуск только там, где что-то происходит, так как «медленное прожаривание» на пляже в кругу семьи или в одиночку не для него; кредо такого туриста — «общество, удовольствие, смена впечатлений».

*W-1- mun* (нем. wald- und wanderorientiert — «любитель лесных прогулок и походов») — отпускник, предпочитающий активный отдых, пешие походы и т.п. Физическая активность на свежем воздухе независимо от погоды — вот его кредо. На отдыхе стремится к поддержанию хорошей физической формы, но профессионально спортом не занимается.

*W-2 - mun* — скорее спортсмен, чем любитель. Выдерживает длительные и высокие, вплоть до экстремальных, нагрузки. При выборе тура и турцентра доминирует такой критерий, как «наличие условий для занятий хобби». Такие критерии выбора, как «ландшафт, культура, история» — вторичны (например, страстный альпинист, летчик-любитель и т.д.).

*A - mun* (нем. Abenteuer — «приключение») — любитель приключений. Риск, новые ощущения, испытание своих сил в неожиданных ситуациях, опасность — вот то, что определяет выбор цели путешествия у данного типа туриста.

*B - mun* (нем. Bildung- und Besichtigung — «образование и осмотр достопримечательностей») — любознательные туристы. Данная группа подразделяется на три подгруппы: а) «эксперты», коллекционирующие посещаемые ими достопримечательности; б) «эмоциональные любители культуры и природы»; в) «специалисты», которые углубляют свои знания в определенных областях культуры, истории, искусства [9].

Результаты исследования, проведенного по данным группам потребителей, представлены на рисунке 2.

В целом можно отметить, что большая часть потребителей предпочитают отдых на море, солнце и песчаный пляж, их доля 64,3%, менее значимы все остальные виды отдыха. Из всей совокупности опрошенных 16,6% потребителей используют туризм как средство развлечения и смены обстановки. 14,7% потребителей ездят за границу для познания и получения положительных эмоций. Из всех опрошенных 9,8% потребителей предпочитают активный отдых с элементами спорта. В меньшей степени туристы предпочитают приключенческие поездки и походы [10].

Компания постоянно должна проводить мониторинг работы конкурентов для того, чтобы своевременно менять свои управленческие решения.

Проведем анализ конкурентной среды компании ТОО «Sanita Tours International». Основными конкурентами компании являются туристские фирмы «Le Voyageur», ТОО «Caspian Travel Company», «Гульнар тур».

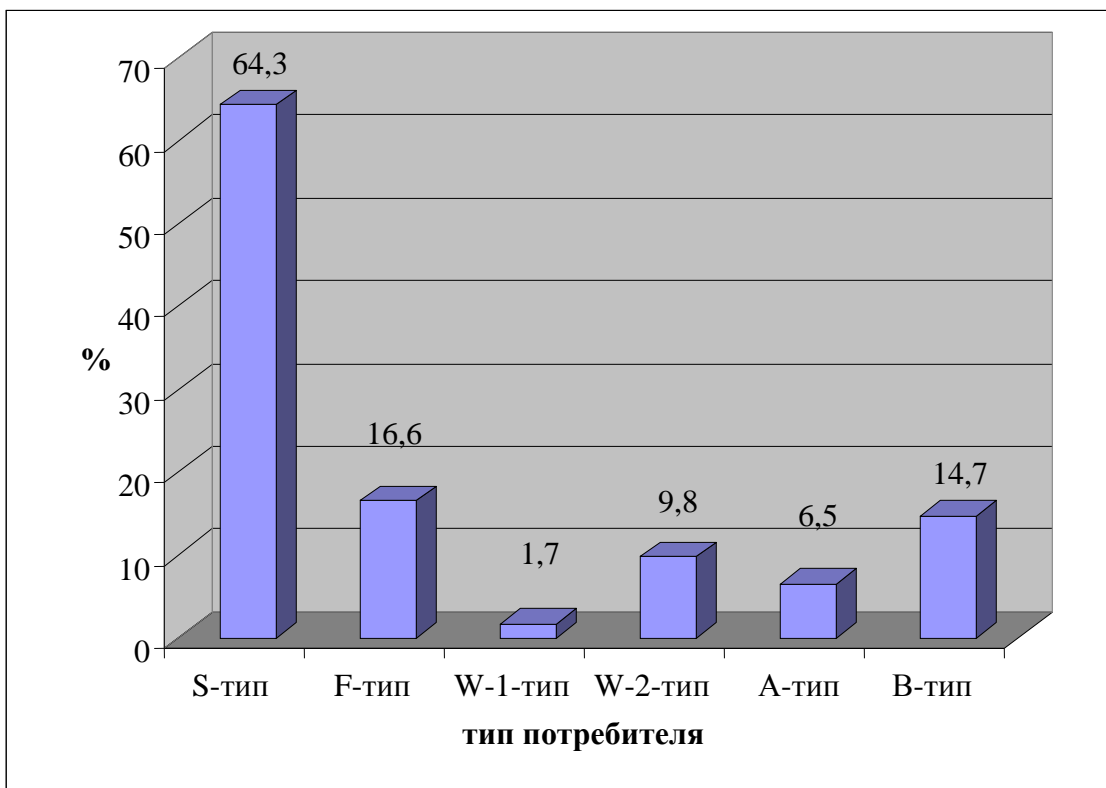


Рисунок 2. Рейтинг типов потребителей туристской компании ТОО «Sanita Tours International»

Профильная матрица конкурентов определяет основных конкурентов анализируемой компании, а так же их сильные и слабые стороны по отношению к ней. В процессе анализа анализируются не только внешние, но и внутренние факторы. В общем, данная матрица помогает получить важную стратегическую информацию для анализа компании. Для её составления, в первую очередь, необходимо определить наиболее важные факторы, определяющие успех в исследуемой отрасли.

Сравнение компаний-конкурентов с ТОО «Sanita Tours International» представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнение компаний конкурентов с ТОО «Sanita Tours International»

Критерий сравнения	«Le Voyageur»	«Caspian Travel Company»	«Гульнар тур»	«Sanita Tours International»
Сервисное обслуживание	5	4	5	4

Месторасположение офиса	5	4	5	5
Ассортиментная политика	5	4	5	4
Ценовая политика	3	4	5	4
Информационное обеспечение	5	4	5	5
Участие компании в выставках туристской отрасли	5	4	5	4
Профессионализм персонала	5	4	5	4
Сотрудничество с туроператорами	5	5	5	5
Использование рекламы, маркетинга, PR-акций для продвижения	4	5	5	5
Доступ к финансовым ресурсам	5	3	5	4
Итоговый балл	47	41	50	44
Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»				

Сравнение с компаниями конкурентами показало, что ТОО «Sanita Tours International» значительно уступает деятельности «Гульнар тур», обладающему большим количеством конкурентных преимуществ. ТОО «Caspian Travel Company» показало худшие результаты в сравнении с ТОО «Sanita Tours International», в частности, в области месторасположения офиса, информационного обеспечения и доступа к финансовым ресурсам. Компания «Le Voyageur» имеет также высокие конкурентные преимущества перед «Sanita Tours International», однако при этом оно ограничивает маркетинговую деятельность.

Эта матрица может помочь ТОО «Sanita Tours International» выявить наиболее влиятельных конкурентов и в перспективе анализировать не всех конкурентов, а только принадлежащих к данной группе. Другими словами, она помогает выявить тех конкурентов, которые наиболее схожи с анализируемой компанией и требуют более пристального внимания.

## **II. Комплекс маркетинга туристской фирмы ТОО «Sanita Tours International»**

**Товарная политика.** Туристские услуги, оказываемые туристской компанией ТОО «Sanita Tours International», составляют значительную часть потребляемых населением услуг, и имеют специфический социально-оздоровительный характер, т.е. отдых, возможность развития личности, познания исторических и культурных ценностей, возможность занятия спортом, участие в культурно-массовых мероприятиях и другие, т.е. туризм сочетает в себе экономический, социальный, гуманитарный, воспитательный и эстетический факторы.

Туристы являются потребителями основных, дополнительных и сопутствующих услуг.

Основные туристские услуги регламентируются договором на туристское обслуживание и путевкой. К таким услугам относятся:

- размещение;
- питание;
- транспортные услуги, включая трансферт;
- экскурсионные услуги.

Дополнительные услуги имеют весьма широкий спектр и занимают при развитой инфраструктуре туристской компании до 50% от общего дохода. Сюда можно отнести: дополнительные экскурсии, не вошедшие в перечень основных услуг; физкультурно-оздоровительные услуги; медицинские услуги; культурно-зрелищные и игровые мероприятия.



В первую очередь, необходимо проанализировать внутренние системные элементы организации. Анализ, прежде всего, надо подвергнуть ассортимент выпускаемой продукции, ценообразование, продвижение и другие составляющие маркетингового комплекса.

Методика анализа «АВС» помогает определить сбалансированность между ведущей продукцией основного оборота и вспомогательной, входящей в общий «пакет» предприятия.

Перечень услуг, оказываемых ТОО «Sanita Tours International»:

1. визовая поддержка;
2. бронирование и продажа туров в Турцию;
3. бронирование и продажа туров на о. Хайнань;
4. бронирование и продажа туров во Вьетнам;
5. бронирование и продажа туров на о. Бали;
6. бронирование и продажа туров в Тайланд;
7. бронирование и продажа туров в ОАЭ;
8. бронирование и продажа туров в Египет;
9. бронирование и продажа туров в Малайзию;
10. бронирование и продажа туров в Болгарию;
11. бронирование и продажа туров на о. Корфу;
12. бронирование и продажа туров в Доминикану;
13. бронирование и продажа туров на Гоа;
14. бронирование и продажа туров в Испанию;
15. бронирование и продажа туров на Мальдивы;
16. бронирование и продажа туров на Сейшеллы;
17. бронирование и продажа туров на Филиппины;
18. бронирование и продажа туров выходного дня;
19. продажа и бронирование авиабилетов;
20. иное.

Методика анализа состоит в определении перечня товаров, которые в совокупности приносят 80% дохода (Группа А), далее отнесение следующих 15% в группу В, а оставшихся в группу С.

В таблице 10 приведен АВС - анализ продукции ТОО «Sanita Tours International» за 2010-2013 гг., в котором за основу взята доля от общего объема продаж в натуральном выражении (в процентах).

Ассортимент продукции ТОО «Sanita Tours International» включает 20 видов услуг, которые включают большое количество видов туров, исследование каждого из которых не представляется возможным.

Категория «А» за период с 2010 по 2013 годы включает 8 видов услуг, что составляет менее 50% от всех видов. Это негативно характеризует ассортиментную политику компании и требует принятия мер по акцентированию внимания на продвижении определенных продуктов. Категория «В» за период с 2011 по 2012 годы составляла 3 вида услуг, а в 2013 году – 4. Категория «С» ежегодно увеличивалась: в 2010 г. - 3 вида услуг; в 2011 году – 4 вида; в 2012 г. - 7 видов; в 2013 г. - 8 видов [11]. Данная статистика отражает расширение ассортимента услуг, оказываемых туристской компанией ТОО «Sanita Tours International», однако при этом значительно с ростом трудозатрат, прибыльность конкретного вида услуг не увеличивается. В связи с этим рекомендуется пересмотреть ассортиментную политику.

Таблица 10 – АВС анализ продуктового пакета ТОО «Sanita Tours International»

Наименование	Доля от общего V продаж (в натуральном выражении), %				Группа
	2010	2011	2012	2013	
Продукт №1	5,65	6,87	7,85	6,74	B/A/A/A/A
Продукт №2	13,44	12,54	10,74	10,54	A/A/A/A/A
Продукт №3	15,61	15,62	15,75	16,44	A/A/A/A/A
Продукт №4	9,37	6,51	5,54	2,60	A/A/A/B/B
Продукт №5	5,01	5,02	5,01	5,02	A/B/B/B/B
Продукт №6	7,52	8,74	9,85	7,45	A/A/A/A/A
Продукт №7	5,65	7,52	5,65	7,65	A/A/A/A/A
Продукт №8	17,85	18,98	19,65	19,74	A/A/A/A/A
Продукт №9	6,52	4,52	5,65	5,85	B/A/B/A/A
Продукт №10	-	-	1,21	1,52	///C/C
Продукт №11	-	-	-	0,01	///C
Продукт №12	5,10	5,11	6,01	8,52	B/B/B/A/A
Продукт №13	1,2	1,1	1,1	0,9	/C/C/C/C
Продукт №14	-	-	-	0,02	///C
Продукт №15	0,00	0,01	0,01	0,02	C/C/C/C/C
Продукт №16	-	0,01	0,01	0,01	//C/C/C
Продукт №17	-	-	0,01	0,01	///C/C
Продукт №18	1,52	1,02	1,41	1,54	C/C/C/C/B
Продукт №19	5,55	6,41	4,54	5,41	A/B/A/B/B
Продукт №20	0,01	0,02	0,01	0,01	C/C/C/C/C
Итого:	100,00	100,00	100,00	100,00	
Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»					

**Ценовая политика.** Ценовая политика компании «Sanita Tours International» является довольно гибкой. Однако оценить в полной мере динамику в соотношении с конкурентами фактически невозможно, так как на стоимость турпакета влияет множество факторов, среди которых сезонность, стоимость пакета от туроператора, политические, экономические изменения в стране и т.п. Однако с учетом того, что ТОО «Sanita Tours International» сотрудничает с множеством туроператоров, как и представленные ранее компании-конкуренты, то наблюдения показывают, что если исследовать стоимость пакета на конкретный день, отель и с учетом одинаковых условий питания, количества туристов, экскурсионной программы и т.п. – то разница в стоимости не превышает 5%, что характерно для рынка. Исключение составляют «горящие путевки» и «специальные предложения». Зачастую они отличаются у различных агентств, однако по ним нельзя объективно оценивать ценовую политику, так как себестоимость не зависит от туристской компании ТОО «Sanita Tours International». Стоит отметить, что стоимость путевок изменяется регулярно, поэтому представлен прайс-лист по состоянию на май 2014 года в таблице 11.

Таблица 11 – Стоимость туров в Турцию на май 2014 г. в ТОО «Sanita Tours International»

Отель	29.05.2014 от 7 до 14 ночей	30.05.2014 от 6 до 14 ночей	31.05.2014 от 7 до 14 ночей
HOLIDAY WORLD HOTEL 3* (ALANYA)	от 408 \$	от 447\$	от 558 \$

BATONT GARDEN RESORT 4* (KEMER)	от 557 \$	от 574 \$	от 707 \$
AVENA RESORT 4* (ALANYA)	от 600 \$	от 610 \$	от 750 \$
CLUB TESS HOTEL 4* (ALANYA)	от 584 \$	от 596 \$	от 734 \$
GRAND MIRAMOR HOTEL 4* (KEMER)	-	-	от 789 \$
CRYSTAL AURA BEACH RESORT & SPA 5* (KEMER)	от 890 \$	от 873 \$	Продолжение таблицы 16
CRYSTAL FLORA BEACH RESORT 5* (KEMER)	от 929 \$	от 906 \$	
CRYSTAL SUNSET LUXURY RESORT 5* (SIDE)	от 1356 \$	от 1258 \$	от 1506 \$
SIRENE BELEK 5* (BELEK)	от 1199 \$	от 1188 \$	от 1424 \$
FANTASIA DELUXE 5* (KEMER)	от 1252 \$	от 1416 \$	от 1258 \$
Примечание – согласно информации ТОО «Sanita Tours International»			

ТОО «Sanita Tours International» предусматривает наличие скидок для клиентов, при этом их можно подразделить на 2 категории:

- по акции «Раннее бронирование»;
- скидки постоянным клиентам.

Раннее бронирование стало особо популярным в последние годы. Раннее бронирование широко применяется на самых массовых летних пляжных направлениях, таких как Турция, Греция.

Отели заинтересованы как можно раньше получить деньги от туристов, чтобы надежно отработать сезон, а многие казахстанские семьи планируют отпуск заранее.

Для того, чтобы заинтересовать туристов покупать туры заранее, отели идут на очень серьезные скидки при оплате тура за несколько месяцев до поездки. Соответственно снижается стоимость турпакета.

В таблице 12 «Размер скидок по раннему бронированию по Турции» представлен пример существующих скидок на отели Турции, предоставляемые ТОО «Sanita Tours International». По данным таблицы можно сделать вывод о том, что скидка при использовании раннего бронирования составляет от 10% до 30%.

Таблица 12 – Размер скидок по раннему бронированию по Турции в ТОО «Sanita Tours International»

KEMER HOTELS	*	Дата окончания скидок по раннему бронированию	Размеры скидок
AKKA ALINDA-EB 1	5*	31.01.2014	23%
ARES HOTEL	3*	30.04.2014	15%
ASDEM PARK	4*	30.04.2014	15%
BATONT GARDEN RESORT-EB 1	4*+	28.02.2014	25%
CLUB HOTEL PHASELIS ROSE-EB 1	5*	31.03.2014	20%
CRYSTAL FLORA BEACH RESORT-EB 2	5*	30.04.2014	12%

DINARA HOTEL	3*	30.04.2014	10%
ELITE LIFE-EB 1	4*	31.03.2014	15%
FAME HOTEL	3*	30.04.2014	10%
GURAL PREMIER TEKIROVA-EB 1	5*	30.04.2014	15%
KORIENT HOTEL	3*	30.04.2014	10%
LE CHATEAU DE PRESIGE	5*	31.03.2014	25%
MATIATE HOTEL	4*	30.04.2014	10%
MIRADA DEL MAR	5*	15.05.2014	10%
ORANGE COUNTY- EB 1	5*	28.02.2014	25%
OZKAYMAK KEMER MARINA HOTEL	5*	30.04.2014	15%
STONE HOUSE	3*	30.04.2014	15%
VERTIA LUXURY RESORT-EB 1	5*	31.01.2014	18%
WASSERMAN HOTEL	3*	30.04.2014	10%
WHITE LILLYUM	4*+	30.04.2014	15%
ZENA RESORT	5*	30.04.2014	18%
ZEN PHASELIS PRINCESS-EB 1	5*	31.03.2014	15%
MAXX ROYAL -EB 2	5*	30.04.2014	20%
MELISSA GARDEN-EB 1	4*	31.03.2014	20%
RIU KAYA PALAZZO GOLF RESORT-EB 2	5*	30.05.2014	15%
SENTIDO ZEYNEP GOLF SPA	5*	30.04.2014	17%
SUENO HOTELS GOLF BELEK-EB 2	5*	30.04.2014	5%
VERA CLUB HOTEL MARE	5*	30.04.2014	17%
VERA HOTEL VERDE	5*	30.04.2014	12%
VOYAGE BELEK-EB 3	5*	30.04.2014	12%
AYDINBEY KINGS PALACE	5*	30.04.2014	15%
BARUT HOTELS ACANTHUS	4*	30.04.2014	10%
KIRMAN HOTELS BELAZUR RESORT SPA	5*	31.03.2014	15%
LYRA RESORT	5*	30.04.2014	10%
MAYA WORLD HOTEL-EB 1	4*	31.03.2014	20%
NASHIRA RESORT	5*	30.04.2014	15%
PORT SIDE RESORT HOTEL-EB 1	5*	31.03.2014	20%
VOYAGE SORGUN-EB 1	5*	28.02.2014	20%
HERA PARK HOTEL	4*	31.03.2014	9%
HOLIDAY GARDEN RESORT-EB 1	5*	28.02.2014	20%
KIRMAN ARYCANDA DELUXE	5*	31.03.2014	15%
MOONLIGHT HOTEL	3*	30.04.2014	10%
Q PREMIUM RESORT-EB 1	5*	31.03.2014	20%
TAC PREMIER HOTEL SPA-EB 1	4*	31.03.2014	15%
TESS HOTEL	4*	30.04.2014	10%
TIVOLI RESORT-EB 1	5*	31.03.2014	20%
Примечание – согласно информации сайта компании			

Скидки постоянным клиентам ТОО «Sanita Tours International» были внедрены в качестве меры по продвижению услуг туристской компании в 2010 году. Размер скидки устанавливается от 5 до 10% в зависимости от стоимости турпакета и при отсутствии иных скидок. При реализации одной поездки клиенту предоставляется скидка в размере 5%, которая увеличивается от количества поездок до 7% и 10%.

**Сбытовая политика.** Процесс продажи туристского продукта в туристской компании ТОО «Sanita Tours International»:

– прием клиента (лично или электронного, телефонного или письменного сообщения от него) и установление контакта с ним;

- установление мотивации выбора турпродукта;
- предложение туров;
- оформление правоотношения и расчет с клиентом;
- информационное обеспечение покупателя.

Обслуживание клиента не ограничивается элементами продажи.

Накануне путешествия работники фирмы по телефону напоминают туристу о предстоящей поездке.

После окончания тура работники турфирмы выясняют мнение туриста о путешествии, определяют негативные моменты и т.д. Далее все недочеты, зависящие от работников фирмы, они стараются устранить; недочеты, независящие от них - принимают к сведению и учитывают на будущее.

Стремясь к расширению сбыта, туристская фирма ТОО «Sanita Tours International» использует разнообразные формы контакта с потенциальными потребителями.

Личный контакт сотрудников турфирмы с клиентами может осуществляться в офисе или других местах нахождения возможных покупателей, с помощью переговоров по телефону.

Косвенный контакт возможен в различных вариантах. Например, путем рассылки почтовых отправок (писем, рекламных проспектов и т.д.) потенциальным клиентам.

Контакт через агентов. Туристская фирма ТОО «Sanita Tours International» при отправке трех групп туристов дает скидку агенту в виде одного бесплатного места в одном из их туров.

Задачей анализа объема реализации услуг является:

- анализ динамики объема реализации услуг;
- анализ структуры объема реализации услуг.

Для показателей анализа динамики объема реализации услуг рассчитываются цепной и базисный абсолютный прирост, цепных и базисных темпов роста и прироста (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ показателей объема реализации услуг ТОО «Sanita Tours International»

Показатель	Период	
	2012 год	2013 год
1. Выручка от реализации услуг (тг)	75 563 000	83 752 650
2. Абсолютный прирост базисный (тг)		60 896 500
3. Абсолютный прирост цепной (тг)		60 896 500
4. темп роста базисный (%)	100	190,01
5. Темп роста цепной (%)	100	190,01
6. Темп прироста базисный (%)		90,05
7. Темп прироста цепной (%)		90,05
Примечание – составлено по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»		

Из приведенной выше таблицы мы можем сделать вывод, что объем от реализации услуг увеличился на 90,05%, что будет способствовать дальнейшему увеличению реализации услуг.

Туристская фирма ТОО «Sanita Tours International» обеспечивает страхование своих клиентов. На сегодняшний день существуют две формы страхового обслуживания туристов:

- компенсационная;

– сервисная.

Страховой полис - обязательный документ при турпоездке.

В сервисное обслуживание турфирмой «Sanita Tours International» входит информирование своих клиентов:

- о паспортно-визовом, таможенном и валютном регулировании;
- об условиях, тарифах и расписаниях пассажирских перевозок, авиаперелета;
- об условиях туризма (познавательный, деловой и т.п.);
- о средствах размещения;
- об особенностях питания, о ценах и качестве блюд;
- о потребности в вакцинировании;
- о достопримечательностях;
- о наличии гида и данных о нем;
- о точном маршруте поездки;
- о медицинской помощи, видах страхования, почтово-телеграфных услугах и других имеющихся условиях обслуживания иностранных туристов, метеорологические справки;
- о календаре национальных, религиозных праздников, культурных событий;
- об обменных курсах иностранных валют;
- об условиях вывоза товаров из страны и ввозе валюты и др.

Фирма в случае необходимости осуществляет заказ и бронирование билетов для своих клиентов, возвращающихся домой из поездки. Эта услуга высоко ценится туристами.

В сервисное обслуживание входят также существующие договоренности с турфирмами по месту отдыха о приеме и поселении туристов, а также об оказании им при необходимости медицинских, юридических, транспортных услуг.

**Политика продвижения.** Маркетинговые мероприятия по продвижению услуг ТОО «Sanita Tours International» в 2012 году включали следующее:

- выпуск сувенирной продукции с символикой агентства;
- поощрение для сотрудников;
- организация инфо-туров;
- участие в выставках (раз в год);
- реклама в Интернете;
- использование печатной рекламы;
- раздаточный материал (в офисе, у посольств, у салонов красоты);
- прямые продажи в офисе.

Специалистами компании отслеживается эффективность средств продвижения.

Для распространения информации о производимых турах ТОО «Sanita Tours International» размещает информационные статьи в местной прессе и проводит мероприятия по стимулированию сбыта (таблица 14).

В целях пропаганды услуг ТОО «Sanita Tours International» проводится разработка рекламной компании, которая включает:

- определение целей рекламной компании;
- выделение целевой группы рекламного воздействия;
- выбор оптимальных каналов распространения рекламы для каждой целевой группы рекламного воздействия;
- выбор носителей рекламы;
- составление развернутого плана-графика рекламной компании, в каких носителях рекламы, в какое время, с какой частотой будет даваться реклама;
- принятие решения о рекламном обращении;

– расчет рекламного бюджета.

Для выбора носителя рекламы и времени ее выхода необходимо определить охват аудитории, относительный тариф, индекс избирательности.

Таблица 14 – Мероприятия по стимулированию сбыта ТОО «Sanita Tours International»

Мероприятия	Средства распространения информации	Цель мероприятия
Рассылка брошюр о деятельности ТОО «Sanita Tours International» на предприятии	Почта	Информирование потенциальных клиентов о деятельности предприятия
Печать в ведущих газетах серий статей, рассказывающих о деятельности компании	Пресса	Создание положительного имиджа
Выпуск рекламного ролика на телевидении, и опубликование в газете	СМИ	Рекламирование новых услуг
Примечание - Составлено автором по материалам деятельности ТОО «Sanita Tours International»		

Наибольшую важность для ТОО «Sanita Tours International» имеют источники, формируемые в результате проведения специальных маркетинговых исследований, целью которых является сбор дополнительной информации, связанной с решением конкретных маркетинговых задач.

В качестве метода исследований ТОО «Sanita Tours International» использует опрос. Опрос чаще всего реализуется анкетированием или интервью во время выставок, или участия специалистов непосредственно при оформлении путевок.

**Рекламный бюджет.** Компания ежегодно при составлении бюджета закладывает расходы на рекламу. Компания ТОО «Sanita Tours International» выделяет значительные средства на развитие через использование маркетинговых инструментов, рекламы и PR. В таблице 15 представлены расходы на рекламу для продвижения продукции компании ТОО «Sanita Tours International» по г. Алматы.

Таблица 15 – Расходы на реализацию рекламного бюджета ТОО «Sanita Tours International» за 2012-2013 гг., тыс. тенге

Наименование	2012	Уд. вес, % 2011	2013	Уд. вес, % 2012	Прирост, тыс. тенге	Темп роста, %
Расходы на рекламные материалы	564,45	2,07	1 754,51	4,93	1 190,06	3,11 р.
Реклама в печатных изданиях	485,65	1,78	685,45	1,92	199,80	141,14

Реклама на телевидении	14 922,45	54,74	19 823,63	55,66	4 901,18	132,84
Рекламные туры	565,14	2,07	1 765,42	4,96	1 200,28	3,12 р.
Сувенирная продукция	754,56	2,77	798,45	2,24	43,89	105,82
Реклама на радио	9 654,02	35,41	10 456,05	29,36	802,03	108,31
Реклама в интернете	125,00	0,46	125,00	0,35	0,00	0,00
Участие в выставке	15,00	0,06	23,45	0,07	8,45	156,33
Итого	27 261,52	100,00	35 615,28	100,00	8 353,76	130,64
Примечание - Составлено автором на основе данных компании ТОО «Sanita Tours International»						

Стоит отметить, что прямые продажи из всех видов продвижения имеют наивысшую популярность.

Расходы на рекламу и продвижение в ТОО «Sanita Tours International» составляют ежегодно около 8-15%. Проведенный анализ расходов на рекламу показал, что наиболее дорогой является реклама на телевидении, затраты на которую составили в 2012 г. - 54,74%, а в 2013 г. - 55,66% от всех затрат на рекламу и продвижение. Реклама в Интернете является также достаточно эффективной, однако, в отличие от телевизионной, менее затратной. Затраты на рекламу в интернете составили в 2012 г. - 0,46%, в 2013 г. - 0,35% от всех затрат на рекламу. За исследуемый период увеличились затраты на рекламные туры на 1 200,28 тыс. тенге, то есть в 3,12 раза.

В целом затраты на рекламу и продвижение за период с 2012 по 2013 годы увеличились на 8 353,76 тыс. тенге, то есть 30,6%.

**Персонал и кадровая политика.** Кадровая политика туристской компании направлена на достижение высокой производительности труда каждого работника, создание таких экономических стимулов и социальных гарантий, которые позволили бы сближать интересы работника с интересами организации, повышать роль личности и стимулирования труда.

Туристская компания ТОО «Sanita Tours International» призвана проводить целенаправленную и последовательную работу по совершенствованию кадровой политики в соответствии со стратегией своего развития, которая исходит в настоящее время не только из расширения масштабов производства, дальнейшей диверсификации своей деятельности, но, прежде всего, из улучшения качественных показателей работы каждого работника, общества или организации, повышения профессионального мастерства руководящих работников, специалистов и рабочих. В сфере туристских услуг создана и развивается гибкая система управления персоналом, ориентированная на рынок и включающая в себя решение комплекса трудовых, финансово-экономических, социально-психологических, образовательных, информационных и других проблем, обеспечивающих эффективную деятельность человека на производстве.

В области кадровой политики ТОО «Sanita Tours International» директор компании руководствуется следующими положениями:

- создание единых принципов стратегического управления и развития персонала;
- интеграция кадровой политики при стратегическом планировании деятельности организации с учетом кадровой работы на всех уровнях управления;
- внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала;
- разработка и внедрение экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение производительности и качества труда, эффективности работы компании;
- защита прав и гарантий каждого работника;



- исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;
- подготовка нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Важными элементами кадровой политики являются следующие: организация процессов труда и управления в компании в соответствии с её целями и стратегией; нормирование труда; организация оплаты и стимулирования труда; управление затратами на персонал.

Система мотивации ТОО «Sanita Tours International» включает в себя:

- обучение - способ повышения эффективности труда работников и их удержания;
- материальный рост - прирост «живых» денег, которые сотрудник может получить после определенного срока работы;
- карьерный рост - повышение в должности, право распоряжаться более серьезными ресурсами;
- социальный пакет (бенефиты) - забота о семье и здоровье работника, мероприятия, направленные не только на него самого, но и на его семью и детей.

Оплата труда работников туристской компании по сдельной форме оплаты труда. Сдельная форма оплаты труда предусматривает начисление заработной платы по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы.

Важным стимулом материальной заинтересованности работников компании является премия. Размер премирования зависит от конечных результатов туристской деятельности. Например, премиальное вознаграждение от компании «Sanita Tours International» выплачивается сотруднику за каждого клиента, который оформился в туристскую поездку по рекомендации менеджера. Премии составляют в размере от 15 у.е. до суммы более 200 у.е. в зависимости от категории и вида тура за 1 человека. Премирование не может быть постоянно гарантированным.

### III. *Маркетинговые исследования ТОО «Sanita Tours International»*

В 2012 году туристская компания ТОО «Sanita Tours International» провела маркетинговые исследования с целью выяснения покупательского спроса и целевого рынка среди 100 покупателей своих туров, в результате которого получены следующие данные (таблица 16).

Таблица 16 – Результаты опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International» в 2012 г. (100 участников)

2012 г.	Были знакомы с деятельностью фирмы до обращения	Обращались более 1 раза	Не были знакомы с деятельностью фирмы до обращения	Еще раз планируют воспользоваться услугами фирмы
Клиентов чел (%)	70 (70%)	56 (56%)	30 (30%)	40 (40%)

Примечание - Составлено автором на основании маркетингового исследования

В соответствии с рисунком 3 представлены данные опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International».

Из опроса следует, что 70% покупателей были знакомы с деятельностью фирмы до обращения туда, 56% обращались в фирму более 1 раза, то есть их можно считать постоянными по-

купателями, треть покупателей не была знакома с деятельностью фирмы до обращения туда, а 40% купивших туры, планируют еще раз воспользоваться услугами фирмы [12].



Примечание – Составлено автором

Рисунок 3. Данные опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International»

Для того, чтобы выяснить, из каких источников клиенты узнали о существовании и деятельности фирмы, в 2012 г. был проведен опрос среди покупателей (таблица 17).

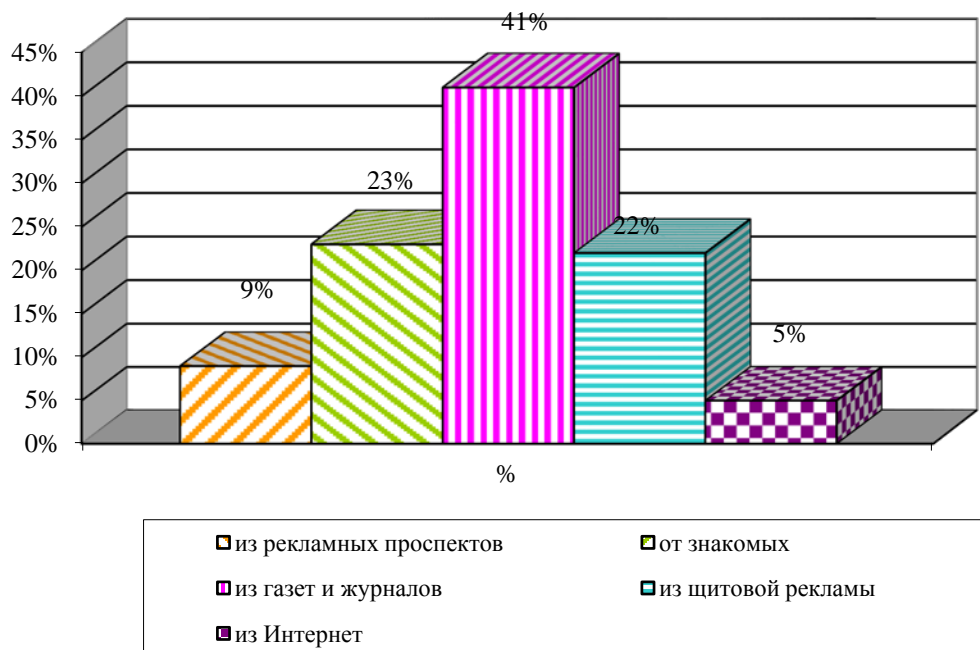
Таблица 17 – Данные опроса об источниках сведений о ТОО «Sanita Tours International» (100 участников)

	Из рекламных проспектов	От знакомых	Из газет, журналов	Из щитовой, наружной рекламы	Источник - Интернет
Откуда потребители узнали о фирме	9%	23%	41%	22%	5%

Примечание - Составлено автором на основании опроса клиентов ТОО «Sanita Tours International»

В соответствии с рисунком 4 приведены результаты опроса об источниках сведений о ТОО «Sanita Tours International».

По результатам опроса видно, что большая часть респондентов (41 %) была осведомлена о туристской фирме «Sanita Tours International» из газет и журналов и лишь незначительная часть потребителей узнала информацию об этой компании из Интернета. Важным источником информации являются устная и наружная реклама (соответственно 23% и 22%). Рекламные проспекты играют не столь существенную роль в продвижении и узнаваемости фирмы (9%).



Примечание – Составлено автором

Рисунок 4. Данные опроса об источниках сведений о ТОО «Sanita Tours International»

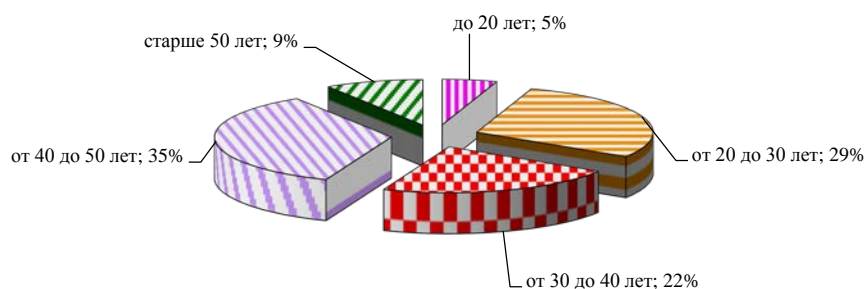
Для потребителя услуг очень важно знать, что потратив деньги на отдых, качество тура будет обеспечено. Фирма, предоставляя некачественную услугу, потеряет покупателя, купившего некачественный тур навсегда. Поэтому выяснить, каково отношение потребителя к качеству предоставляемых услуг - очень важно для фирмы. Вовремя заметив некачественную составляющую, фирма сможет своевременно исправить положение и не потерять покупателей (таблица 18).

Таблица 18 – Отношение потребителей к качеству купленных туров

2012 г.	Качество услуг не достаточно высокого уровня	Качество не устроило совсем	Качество услуг устраивает
Клиентов (%)	28 (28%)	11 (11%)	61 (61%)
Примечание - Составлено автором на основании опроса клиентов ТОО «Sanita Tours International»			

Формирование маршрутов, туров, экскурсионных программ, предоставление основных и сопутствующих услуг составляют технологию туристского обслуживания организации, т.е. это формирование конкретного туристского продукта для удовлетворения потребности в туристской услуге.

Для того, чтобы правильно планировать разработку новых туров, фирме очень важно знать свою целевую аудиторию, поэтому методом опроса 100 покупателей (случайно выбранных) выявлен целевой сегмент рынка, на который следует ориентироваться в соответствии с рисунком 5.



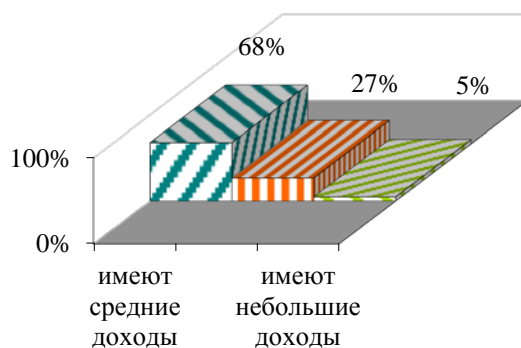
Примечание – Составлено автором

Рисунок 5. Возраст покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International»

Покупатели в своем большинстве находятся в возрасте от 40 до 50 лет (35%), количество покупателей в возрасте от 20 до 30 (29%), чуть меньше тех, кому от 30 до 40 лет (22%), покупатели старше 50 лет оставляют 9% от общей массы всех покупателей. А покупатели моложе 20 лет составляют самую маленькую группу покупателей – 5% [13].

Денежные доходы покупателей являются наиболее важным фактором целевой аудитории, именно денежные доходы определяют покупательскую способность населения. Рассмотрим, к какой группе по размеру денежных доходов относят себя покупатели услуг ТОО «**Sanita** Tours International» в соответствии с рисунком 6.

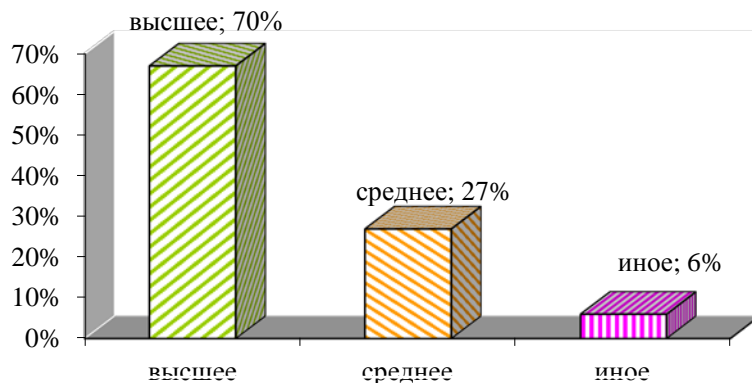
Анализ показывает, что 68% покупателей отнесли себя к группе, имеющей средние денежные доходы. Это заставляет компанию, устанавливая цену на услуги и новые туры, ориентироваться на покупателя со средним доходом.



Примечание – Составлено автором

Рисунок 6. Покупатели услуг ТОО «Sanita Tours International» по уровню доходов

Опрос показал, что более 70% покупателей услуг имеют высшее образование, а это значит, что компания должна при разработке экскурсионных туров учитывать интеллект и образованность туристов (рисунок 7).

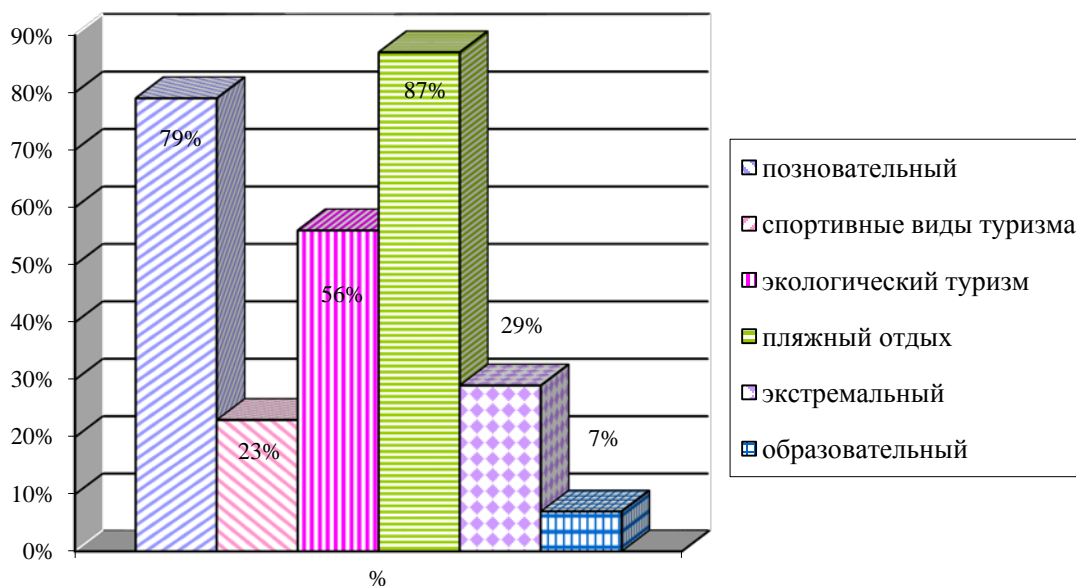


Примечание – Составлено автором

Рисунок 7. Уровень образования покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International»

Во время проводимого опроса выяснялись пожелания и пристрастия покупателей (опрошено 100 человек случайной выборкой), допускалось несколько ответов в соответствии с рисунком 8.

Результаты показали, что меньше всего покупатели проявляют интерес к образовательным турам. Наибольший интерес покупатели проявляют к пляжному отдыху и познавательному туризму, высокий интерес и к экологическому туризму.



Примечание – Составлено автором

Рисунок 8. Предпочтения покупателей туров ТОО «Sanita Tours International»

Таким образом, составлен профиль целевого сегмента ТОО «Sanita Tours International», который отвечает следующим характеристикам:

1. Возраст – от 20 до 50 лет;
2. Уровень дохода – средний и выше среднего;
3. Образование – обычно высшее, но роли не играет;
4. Семейное положение – обычно семья из двух-четырех человек;
5. Работа, профессия – чаще всего - частные предприниматели;
6. География – зарубежный туризм и туризм по Казахстану;
7. Жизненный стиль – энергичный, активный человек, предприниматель или работающий по найму, восприимчивый к новинкам;
8. Мотив путешествия: отдохнуть с семьей, отдохнуть или получить лечение за границей, посетить экзотическую страну, посетить известные места Казахстана, участвовать в речных и морских круизах.

Почти все туристские фирмы ориентированы на этот же сегмент. Следовательно, компания должна стремиться завоевать внимание клиентов, покупательское расположение и доверие. Все маркетинговые усилия компании направлены на формирование потребительских предпочтений, создание клиентской лояльности. Задача менеджеров и маркетологов фирмы – сохранить и удержать существующих клиентов и привлечь новых покупателей туристских услуг.

### **Список использованных источников**

1. Официальный сайт туристской компании ТОО «Sanita Tours International»: <http://www.sanita.kz>
2. Должностная инструкция менеджера по туризму <http://www.zarabotu.ru/forum/index.php?topic=521.0>
3. Горизонтальный анализ долгосрочных активов за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
4. Горизонтальный анализ краткосрочных обязательств за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
5. Горизонтальный анализ долгосрочных обязательств за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
6. Горизонтальный анализ капитала за 2013 год ТОО «Sanita Tours International».
7. Горизонтальный анализ баланса ТОО «Sanita Tours International» с 2011 по 2013 год.
8. Прибыли и убытки ТОО «Sanita Tours International» за 2011-2013 гг.
9. Гаранин Н.И. Менеджмент туристской и гостиничной анимации. – М.: Советский спорт, 2004.
10. Рейтинг типов потребителей туристской компании ТОО «Sanita Tours International».
11. Анализ ассортимента продукции ТОО «Sanita Tours International» за 2010-2013 гг.
12. Данные опроса покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International».
13. Данные опроса о возрасте покупателей услуг ТОО «Sanita Tours International».

### **Вопросы и задания**

1. Какова целевая аудитория потребителей услуг ТОО «Sanita Tours International»? Можно ли использовать систему CRM в компании для работы с клиентами?
2. Как Вы оцениваете работу персонала турфирмы? Какие Вы предлагаете методы мотивации сотрудников и мероприятия по повышению качества сервисного обслуживания клиентов компании?
3. Дайте рекомендации по совершенствованию комплекса маркетинга турфирмы (например, разработайте уникальный тур, рекламную акцию и др.).
4. Предложите инновации, которые можно внедрить в деятельность ТОО «Sanita Tours International».

5. Какие современные рекламные технологии можно использовать для продвижения услуг турфирмы (например, партизанскую рекламу, SMM, виртуальные туры)?
6. Что можно рекомендовать компании для улучшения ее финансового положения, повышения ее имиджа и конкурентоспособности?

## НАЛОГОВАЯ ТАЙНА

Т.В. Иссык, ДВА

Все предприниматели в Республике Казахстан (за некоторым исключением) обязаны до момента начала предпринимательской деятельности встать на налоговый учет. В налоговые органы предоставляется ряд документов, как при начале деятельности, так и в течение ее. Кроме того, налоговые органы имеют право иметь доступ к первичной бухгалтерской информации и другой информации составляющей коммерческую, банковскую, налоговую и иные тайны (в соответствии с законодательством РК). Необходимо разобраться, что такое налоговая тайна в соответствии с налоговым законодательством. Выявить правовой состав понятия налоговая тайна. Также определить какие должностные лица налоговых и иных государственных органов, при каких условиях имеют право доступа к информации, составляющей налоговую тайну предпринимателя (индивидуального предпринимателя и юридического лица). При работе с кейсом необходимо работать с нормами налогового права, включая международные договоры. После проведения данного исследования и анализа всех государственных органов и их должностных лиц, которые имеют право на основании конкретных документов и конкретной ситуации иметь доступ к налоговой тайны, студенты должны ответить на вопросы:

### Вопросы по кейсу:

1. Имеют ли право работники налоговых органов всегда иметь доступ к информации компании, составляющей налоговую тайну? Если да, то какую конкретно и на основании каких норм права? Если нет, то почему?
2. Каков алгоритм действий предпринимателей при передаче данных, содержащих налоговую тайну, во время проведения проверок налоговыми органами, а также при предоставлении налоговой отчетности?
3. Дополнительный вопрос: что необходимо сделать, чтобы налоговая тайна действительно была бы тайной, как принято в международном сообществе?
4. Дополнительный вопрос 2: имеют ли право должностные лица, имеющие право по законодательству РК иметь доступ к информации, содержащей налоговую тайну, передавать полученную информацию третьим лицам, включая должностных лиц государственных органов. Если да, то в каких случаях и на основании каких документов и нормативных правовых актов. Если нет, то почему?



# НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Т.В. Иссык, ДВА

Налоговая система в Республике Казахстан определена в Кодексе Республики Казахстан от 10 декабря 2008 года № 99-IV «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)». Необходимо разобраться, какие виды налогов и других обязательных платежей существуют в Казахстане в соответствии с налоговым и таможенным законодательством. Выявить правовой состав понятия налог, сбор, платеж. Также определить какие льготы и преференции бывают по налогам и другим обязательным платежам в бюджет. При работе с кейсом необходимо работать с нормами налогового права и таможенного права, включая международные договоры.

После проведения данного исследования и анализа, студенты должны ответить на вопросы:

## Вопросы по кейсу:

1. Имеются законные способы уменьшить налоговое бремя на предпринимателя? Если да, то какую конкретно и на основании каких норм права?
2. Нарисовать одну - пять схем оптимизации налогов и таможенных платежей для предпринимательской деятельности на законных основаниях.

Приложение- рекомендация сделать исследование в форме таблицы:

Виды налогов, других обязательных платежей в бюджет

Налоги						
№	Наименование	Понятие	Плательщики	Объекты налогообложения	Доходы, не подлежащие налогообложению, вычеты, льготы	Ставки налога
	Другие обязательные платежи в бюджет					
2	Сборы					
3.	Платы					

## НАЛОГОВЫЕ СИСТЕМЫ МИРА

Т.В. Иссык, ДВА

Основное задание - Выбрать любую страну, с которой студенту интереснее работать или важнее, и исследовать налогообложение в этой конкретной стране (по выбору студента).

Необходимо изучить данный рейтинг, найти в интернете рейтинги за 2010-2013 годы для Казахстана и той страны, презентацию которой делали студенты и изобразить графически данные исследования, включив их в свою презентацию по выбранной студентами стране.

Информация из СМИ <http://top-rating.info/catalog/1/138/>:

«Самые удобные налоговые системы в мире Рейтинг актуален на 27.11.09

Данные исследования "Уплата налогов 2010 (Paying Taxes 2010)", подготовленного аналитиками Всемирного банка, Международной финансовой корпорации и PricewaterhouseCoopers. В глобальный отчет попали основные данные по налоговым системам 183 стран мира. Лучший налоговый режим определяется по трём главным параметрам: времени, затрачиваемом на уплату налогов, их количеству и совокупной величине налоговых отчислений. Лидирует в рэнкинге островное государство - Мальдивы. Платить там нужно всего один налог в 9,1%, а его обслуживание занимает меньше 15 минут в год. В тройку лучших также попали: Катар и китайский Гонконг.

### Рэнкинг стран по уровню простоты налоговой системы

№	Страна	Количество уплачиваемых налогов (платежей в год)	Время, затрачиваемое на уплату налогов (часов в год)	Величина полной налоговой ставки (% от коммерческой прибыли)
1	Мальдивы	1	0	9.1
2	Катар	1	36	11.3
3	Гонконг, Китай	4	80	24.2
4	ОАЭ	14	12	14.1
5	Сингапур	5	84	27.8
6	Ирландия	9	76	26.5
7	Саудовская Аравия	14	79	14.5
8	Оман	14	62	21.6
9	Новая Зеландия	8	70	32.8
10	Кирибати	7	120	31.8
11	Кувейт	5	118	15.5
12	Маврикий	7	161	22.9
13	Бахрейн	25	36	15.0
13	Дания	9	135	29.2
15	Люксембург	22	59	20.9
16	Великобритания	8	110	35.9
17	Норвегия	4	87	41.6
18	Ботсвана	19	140	17.1
19	Восточный Тимор	6	276	0.2

20	Вануату	31	120	8.4
21	Швейцария	24	63	29.7
22	Бруней Даруссалам	15	144	30.3
23	Южная Африка	9	200	30.2
24	Малави	19	157	25.8
24	Малайзия	12	145	34.5
26	Иордания	26	101	31.1
26	Македония	40	75	16.4
28	Канада	9	119	43.6
28	Западный берег и Сектор Газа	27	154	16.8
30	Тонга	20	164	27.5
□1	Исландия	31	140	25.0
32	Суринам	17	199	27.9
33	Нидерланды	9	164	39.3
34	Ливан	19	180	30.2
34	Сейшельские острова	16	76	44.1
36	Замбия	37	132	16.1
37	Кипр	27	149	28.8
38	Эстония	10	81	49.1
39	Хорватия	17	196	32.5
40	Сент-Люсия	32	92	34.0
41	Коморск□е острова	20	100	41.1
42	Багамские острова	17	58	47.0
42	Эфиопия	19	198	31.1
42	Швеция	2	122	54.6
45	Чили	10	316	25.3
45	Латвия	7	279	33.0
47	Австралия	12	107	48.0
48	Соломоновы Острова	33	80	36.3
49	Республика Корея	14	250	31.9
50	Косово	33	□63	28.3
51	Литва	12	166	42.7
52	Казахстан	9	271	35.9
53	Ирак	13	312	28.4
54	Свазиленд	33	104	36.6
55	Афганистан	8	275	36.4
56	Тринидад и Тобаго	40	114	33.1
57	Белиз	40	147	28.9
58	Камбоджа	39	173	22.7
59	Франция	7	132	65.8
59	Руанда	34	160	31.3
61	США	10	187	46.3
62	Сент-Винсент и Гренадины	32	117	41.0
63	Лесото	21	324	18.5

64	Грузия	18	387	15.3
65	Джибути	35	114	38.7
66	Уганда	32	161	35.7
67	Самоа	37	224	18.9
68	Доминика	38	120	37.0
69	Монголия	43	192	22.8
70	Доминиканская республика	9	324	39.0
71	Финляндия	8	243	47.7
71	Германия	16	196	44.9
73	Бельгия	11	156	57.3
74	Мадагаскар	23	201	39.2
75	Турция	15	223	44.5
76	Греция	10	224	47.4
77	Эквадор	8	600	34.9
78	Испания	8	213	56.9
79	Гана	33	224	32.7
80	Португалия	8	328	42.9
81	Фиджи	33	150	41.2
82	Гренада	30	140	45.3
83	Израиль	33	230	32.6
84	Словения	22	260	37.5
85	Либерия	32	158	43.7
86	Микронезия	21	128	58.7
86	Перу	9	380	40.3
88	Таиланд	23	264	37.2
89	Бангладеш	21	302	35.0
90	Бутан	18	274	40.6
91	Палау	19	128	73.0
9	Тайвань, Китай	18	281	40.4
93	Судан	42	180	36.1
94	Маршалловы острова	21	128	64.9
95	Болгария	17	616	31.4
96	Папуа-Новая Гвинея	33	194	42.3
97	Намибия	34	375	9.6
98	Мозамбик	37	230	34.3
99	Гаити	42	160	40.1
100	Сент-Китс и Невис	24	155	52.7
101	Молдова	48	228	31.1
102	Австрия	22	170	55.5
103	Россия	11	320	48.3
104	Пуэрто-Рико	16	218	64.7
105	Сирийская Арабская Республика	20	336	42.9
106	Мексика	6	517	51.0
107	Габон	26	272	44.7

108	Азербайджан	22	376	40.9
108	Гватемала	24	344	40.9
110	Кабо-Верде	56	100	49.7
110	Эритрея	18	216	84.5
110	Парагвай	35	328	35.0
113	Гайана	34	288	39.9
113	Лаос	34	362	33.7
115	Колумбия	20	208	78.7
116	Бурунди	32	140	278.6
117	Иран	22	344	44.2
118	Тунис	22	228	62.8
119	Словакия	31	257	48.6
120	Танзания	48	172	45.2
121	Чехия	12	613	47.2
122	Венгрия	14	330	57.5
123	Япония	13	355	55.7
124	Непал	34	338	38.8
125	Китай	7	504	63.8
126	Марокко	28	358	41.7
127	Индонезия	51	266	37.6
128	Антигуа и Барбуда	56	207	41.5
129	Босния и Герцеговина	51	422	27.1
130	Гвинея-Биссау	46	208	45.9
131	Зимбабве	51	270	39.4
132	Нигерия	35	938	32.2
133	Чад	54	122	60.9
134	Сальвадор	53	320	35.0
135	Филиппины	47	195	49.4
136	Италия	15	334	68.4
136	Сербия	66	279	34.0
138	Албания	44	244	44.9
139	Ангола	31	272	53.2
140	Арабская Республика Египет	29	480	43.0
141	Нигер	41	270	46.5
142	Аргентина	9	453	108.1
143	Пакистан	47	560	31.6
144	Буркина-Фасо	46	270	44.7
145	Гондурас	47	224	48.3
145	Черногория	89	372	28.9
147	Вьетнам	32	1 050	40.1
148	Йемен	44	248	47.8
149	Румыния	113	202	44.6
150	Бразилия	10	2 600	69.2
151	Польша	40	395	42.5
152	Кот-д'Ивуар	66	270	44.7

153	Армения	50	958	36.2
154	Коста-Рика	43	282	54.8
155	Того	53	270	52.7
156	Киргизия	75	202	59.4
157	Демократическая республика Конго	32	308	322.0
158	Мали	58	270	52.1
159	Уругвай	53	336	46.7
160	Сан-Томе и Принсипи	42	424	47.2
161	Сьерра Леоне	29	357	235.6
162	Таджикистан	54	224	85.9
163	Экваториальная Гвинея	46	296	59.5
164	Кения	41	417	49.7
165	Никарагуа	64	240	63.2
166	Шри-Ланка	62	256	63.7
□67	Бенин	55	270	73.3
168	Алжир	34	451	72.0
169	Индия	59	271	64.7
170	Камерун	41	1 400	50.5
171	Гвинея	56	416	49.9
172	Сенегал	59	666	46.0
173	Панама	59	482	50.1
174	Ямайка	72	414	51.3
175	Мавритания	38	696	86.1
176	Гамбия	50	376	292.4
177	Боливия	42	1 080	80.0
178	Узбекистан	106	356	94.9
179	ЦАР	54	504	203.8
180	Республика Конго	61	606	65.5
181	Украина	147	736	57.2
182	Венесуэла	71	864	61.1
183	Беларусь	107	900	99.7

**Дополнительные вопросы:**

1. Определить, что такое «рейтинг» и какие рейтинги налоговых систем мира представлены в СМИ.
2. Определить, что такое «рэнкинг» и какие рэнкинги бывают.
3. Какие данные вносят в рейтинги и рэнкинги по вопросам налогообложения?
4. Дать понятие «Глобальный отчет», кто его издает и где можно найти оригинал данного отчета для исследований рынка?.

## ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

Т.В. Иссык, ДВА

Вас принимают на работу по трудовому договору на должность первого руководителя в компанию. Вам предлагают типовой договор следующего содержания:

### КОНТРАКТ О НАЙМЕ

АО «Заяц», именуемый в дальнейшем «Наниматель», с одной стороны, и гражданин Иванов Н.Н., именуемый в дальнейшем «С», с другой стороны, заключили настоящий контракт о нижеследующем:

#### 1. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ.

##### 1.1. Наниматель поручает С руководство АО.

В должностные обязанности С входит осуществление уставных задач АО как юридического лица, прав и обязанностей АО по отношению к учредителям, а также прав юридических и физических лиц, связанных производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельностью, и в частности:

- руководство всеми видами деятельности \_\_\_\_\_;
- организация производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности \_\_\_\_\_ в пределах, установленных законодательством Республики Казахстан;
- обеспечение выполнения всех обязательств \_\_\_\_\_ перед государственным бюджетом \_\_\_\_\_, клиентами, банками и другими юридическими и физическими лицами;
- принятие мер по обеспечению \_\_\_\_\_ квалифицированными кадрами, наилучшему использованию знаний и опыта работников;
- обеспечение безопасных и здоровых условий труда персонала \_\_\_\_\_;
- обеспечение сочетания экономических и административных методов управления;
- обеспечение выполнения требований законодательства и решений Общего Собрания и Наблюдательного Совета \_\_\_\_\_, не противоречащих действующему законодательству, уставу \_\_\_\_\_ и условиям настоящего контракта;
- обеспечение функционирования \_\_\_\_\_ на основе самоокупаемости и самофинансирования.

1.2. С осуществляет руководство \_\_\_\_\_ в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Уставом.

##### 1.3. С имеет право:

- соблюдать конфиденциальность в отношении полученной или ставшей ему известной в ходе трудовых отношений с \_\_\_\_\_ технической и финансовой информации, документации, знаний и научно-технических сведений, если эти сведения, информация, документация и знания составляют коммерческую тайну фирмы;
- возмещать \_\_\_\_\_ убытки, причиненные по его вине, в соответствии с законодательством Республики Казахстан;
- по доверенности решать вопросы производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности АО в пределах его компетенции;
- руководствоваться при выполнении своих должностных функций интересами \_\_\_\_\_ его уставом и решениями Общего Собрания Акционеров

- \_\_\_\_\_ , решениями Наблюдательного Совета;
- по доверенности действовать от имени \_\_\_\_\_ ;
  - выполнять условия настоящего контракта;
  - предоставлять высшему и наблюдательному органам управления отчеты о выполнении решений этих органов;
  - предоставлять информацию о текущей деятельности \_\_\_\_\_ высшему и наблюдательному органам управления \_\_\_\_\_ ;
  - обеспечивать сохранность имущества и средств \_\_\_\_\_ ;
  - обеспечивать правовую защиту интересов \_\_\_\_\_ в суде, арбитраже, третейском суде;
  - издавать приказы по \_\_\_\_\_ ;
  - применять меры поощрения и налагать взыскания на работников \_\_\_\_\_ .

#### 1.4. С обязан:

- обеспечивать конфиденциальность производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности \_\_\_\_\_ и с этой целью определять состав сведений и информации, составляющей коммерческую тайну \_\_\_\_\_ , определять порядок доступа к этой информации различных категорий персонала \_\_\_\_\_ ;
- обеспечивать функционирование \_\_\_\_\_ с соблюдением действующего законодательства;
- обеспечивать соблюдение норм производственной санитарии, техники безопасности и охраны труда;
- управлять и координировать деятельность всех структурных подразделений и филиалов \_\_\_\_\_ ;
- организовывать и обеспечивать оперативное информирование структурных подразделений и филиалов \_\_\_\_\_ по всем вопросам производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности ;
- контролировать правильность и обоснованность расходов \_\_\_\_\_ , использование средств и материалов;
- организовывать повышение квалификации и обучение персонала ;
- организовывать обеспечение подразделений \_\_\_\_\_ и ее филиалов новым оборудованием, материалами, аппаратурой, средствами связи, оргтехники и др.;
- непосредственно руководить планово-экономической, финансовой, хозяйственной и коммерческой службами \_\_\_\_\_ в соответствии с утвержденной структурой;
- обеспечивать деятельность \_\_\_\_\_ на основе сметы, составленной на каждый календарный срок;
- согласовывать с Наблюдательным Советом \_\_\_\_\_ решения о выдаче или получении кредитов на сумму свыше \_\_\_\_\_ процентов собственных средств ;
- каждый год представлять Общему Собранию акционеров \_\_\_\_\_ отчет, содержащий данные, необходимые Собранию для осуществления контрольных прав в части деятельности \_\_\_\_\_ состояния его имущества, средств, активов и пассивов, прибыли и убытков, и в частности:
  - а) финансовый отчет, содержащий результаты хозяйственной деятельности (счет прибылей и убытков) и баланс,
  - б) годовой отчет о деятельности представительств, филиалов и иных производственных формирований;
- каждый год представлять Общему Собранию Акционеров \_\_\_\_\_ для утверждения проект бюджета и программы деятельности \_\_\_\_\_ на следующий год



1.5. Наниматель обязан:

- принимать любые решения по отношению к \_\_\_\_\_, не противоречащие действующему законодательству;
- требовать от С отчеты о выполнении требований Нанимателя;
- требовать от С информацию о текущей деятельности \_\_\_\_\_;
- утверждать контракты на работу, заключаемые с Правлением \_\_\_\_\_;
- утверждать годовой отчет, содержащий данные, необходимые для осуществления контрольных прав в части деятельности \_\_\_\_\_ состояния его имущества, средств, активов и пассивов, прибылей и убытков;
- утверждать финансовый отчет, содержащий результаты хозяйственной деятельности (счет прибылей и убытков) и баланс;
- утверждать годовой отчет о деятельности представительств, филиалов и иных производственных формирований \_\_\_\_\_;
- утверждать бюджет и программу деятельности \_\_\_\_\_ на год.

1.6. Наниматель имеет право:

- выполнять условия настоящего контракта;
- соблюдать требования действующего законодательства Республики Казахстан о труде;
- содействовать С в выполнении им своих должностных функций и обязанностей;
- выделить отдельное помещение с телефоном, обеспечить необходимыми законодательно-справочными материалами и специальной литературой, оргтехническими средствами, транспортом;
- предоставлять С информацию, необходимую для разработки всех вопросов, относящихся к деятельности \_\_\_\_\_;
- не позднее, чем на следующий день после принятия решения представлять С письменное решение Общего Собрания Акционеров и Наблюдательного Совета \_\_\_\_\_, подписанное всеми его членами;
- своевременно проводить ревизию финансово-хозяйственной деятельности \_\_\_\_\_;
- заботиться о повышении квалификации С. Не менее \_\_\_\_\_ в год направлять и оплачивать повышение квалификации С;
- способствовать улучшению социально-бытового положения С;
- возмещать С убытки, причиненные по вине Нанимателя в соответствии с законодательством Республики Казахстан;
- выполнять условия настоящего контракта;
- соблюдать требования действующего законодательства Республики Казахстан о труде;
- содействовать С в выполнении им своих должностных функций и обязанностей;
- выделить отдельное помещение с телефоном, обеспечить необходимыми законодательно-справочными материалами и специальной литературой, оргтехническими средствами, транспортом;
- предоставлять С информацию, необходимую для разработки всех вопросов, относящихся к деятельности \_\_\_\_\_;
- не позднее, чем на следующий день после принятия решения представлять С письменное решение Общего Собрания акционеров и Наблюдательного Совета \_\_\_\_\_, подписанное всеми его членами;
- своевременно проводить ревизию финансово-хозяйственной деятельности \_\_\_\_\_;
- заботиться о повышении квалификации С. не менее \_\_\_\_\_ в год направлять и

оплачивать повышение квалификации С;

- способствовать улучшению социально-бытового положения С;
- возмещать С убытки, причиненные по вине Нанимателя в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

## 2. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ОТДЫХ.

2.1. С устанавливается ненормированный рабочий день. Время присутствия на работе С с 8 до 22 часов ежедневно.

2.2. С предоставляется ежегодный отпуск с сохранением должности и среднего заработка, исчисленного в соответствии с действующим законодательством. Продолжительность отпуска составляет 15 рабочих дней.

## 3. ОПЛАТА ТРУДА И КОМПЕНСАЦИОННЫЕ ВЫПЛАТЫ.

3.1. С устанавливается должностной оклад в размере \_\_\_\_\_ долларов США в месяц.

3.2. При условии надлежащего выполнения С обязательств по настоящему контракту и при выполнении дополнительных, на предусмотренных настоящим контрактом функций, по согласованию с нанимателем С устанавливаются доплаты. Размер доплат и порядок их выплат устанавливается нанимателем как \_\_\_\_\_ процентов от должностного оклада С.

3.3. При рентабельной работе \_\_\_\_\_ предусматривается премия за 100 процентов выполнения функциональных обязанностей.

3.4. Социальные выплаты в связи с временной нетрудоспособностью производится в соответствии с законодательством Республики Казахстан

3.5 В случае непосредственного участия С в прямом образовании реальных доходов и прибыли \_\_\_\_\_ он имеет право на разовое поощрение, размер которого определяется Наблюдательным Советом \_\_\_\_\_.

3.6. С ежегодно в период ежегодного отпуска выплачивается дополнительно материальная помощь в размере 100 процентов должностного оклада.

3.7. В случае ухода С на пенсию по возрасту либо по иным причинам, предусмотренным Законом, основаниям, ему выплачивается единовременное вознаграждение в размере среднемесячной заработной платы при рентабельной работе \_\_\_\_\_.

3.8. Гарантийные и компенсационные выплаты С \_\_\_\_\_ в связи с трудовыми правоотношениями с Нанимателем, производятся в установленные действующим законодательством порядке и размерах.

## 4. ВСТУПЛЕНИЕ В СИЛУ, СРОК ДЕЙСТВИЯ И РАСТОРЖЕНИЯ КОНТРАКТА.

4.1. Контракт вступает в силу после подписания сторонами.

4.2. Контракт не может быть расторгнут досрочно по основаниям предусмотренных КЗоТ.

## 5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

5.1. С несет уголовную ответственность, предусмотренную действующим законодательством для руководителей предприятий и организаций.

## 6. СЛУЖЕБНАЯ И КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА \_\_\_\_\_.

6.1. С обязуется соблюдать экономическую, технологическую, финансовую, служебную и коммерческую тайну \_\_\_\_\_. Состав сведений определяется действующим законодательством Республики Казахстан и Учредительными документами \_\_\_\_\_.

6.2. При необходимости С подписывает Нанимателю обязательство о неразглашении экономической, технологической, финансовой и другой служебной и коммерческой тайны в течение срока действия настоящего контракта, а также определенного периода после прекращения работы в должности С \_\_\_\_\_, в котором устанавливаются состав и объем сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну.

## 7. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ.

7.1. Изменения и дополнения к настоящему контракту могут вноситься по предложению одной стороны при наличии согласия другой стороны и оформляются отдельным документом, подписываемым сторонами.

7.2. Все неурегулированные настоящим контрактом вопросы взаимоотношений решаются в соответствии с нормами действующего законодательства Республики Казахстан и Уставом \_\_\_\_\_.

7.3. Контракт составлен в 2 экземплярах по одному для каждой стороны.

## ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН:

Наниматель:

С

При этом, когда Вы сделали замечания представителю HR службы, он ответил, что у них типовый договор и менять его вряд ли кто то будет, т.к. он давно уже утвержден юридическим департаментом и они работают по этим договорам уже более 15 лет! И все предыдущие работники не имели к договору никаких претензий.

## Вопросы по кейсу:

1. Найдите все ошибки в «типовом договоре» данной компании. Также необходимо дополнить Трудовой договор необходимым, но отсутствующим в данном тексте, содержанием.
2. Каков алгоритм действий менеджера, чтобы в дальнейшем в компании не было устаревших договоров и каков алгоритм для решения данной системной ошибки многих компаний?
3. Дополнительный вопрос. Если Вас принимают на работу по трудовому договору и Вы не хотите подписывать его в том виде, что его Вам предлагают, как доказать, что Вы имеете право согласовывать условия ТД и не подписывать что попало?
4. Кто подписывает Трудовой договор с первым руководителем компании и на основании чего?

## БАНКОВСКАЯ ТАЙНА

Т.В. Иссык, ДВА

Все юридические лица в Республике Казахстан обязаны после регистрации компании открыть счет в банке второго уровня по своему выбору. При открытии счета Банк обязан часть информации о компании передать в налоговую службу. Какая-то информация по Закону Республики Казахстан от 31 августа 1995 года № 2444 «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» является банковской тайной. Необходимо создать таблицу (можно интеллект карту), включающую следующие вопросы:

1. Перечень информации, составляющей банковскую тайну в Республике Казахстан.
2. Перечень всех государственных органов и их должностных лиц, которые имеют доступ к информации, составляющей банковскую тайну юридического лица.
3. Перечень условий и документов (включая предоставление уполномоченным должностным лицам справок), которые дают право доступа к информации, составляющей банковскую тайну юридического лица (деятельность самих банков не рассматривается, если это не специализированная группа работников банка)

При работе с кейсом необходимо работать с рядом нормативных правовых актов, которые регулируют вопросы банковской тайны, а не только с вышеназванным Законом.

После составления таблицы и анализа всех государственных органов и их должностных лиц, которые имеют право на основании конкретных документов и конкретной ситуации, студенты должны ответить на вопросы:

### **Вопросы по кейсу:**

1. Имеют ли право работники налоговых органов иметь доступ к информации компании, составляющей банковскую тайну? Если да, то какую конкретно и на основании каких норм права? Если нет, то почему?
2. Каков алгоритм действий банков второго уровня для передачи данных, содержащих банковскую тайну их клиентов каким-либо государственным органам и их должностным лицам?
3. Дополнительный вопрос 1: Что необходимо сделать, чтобы банковская тайна действительно была тайной, как принято в международном сообществе?
4. Дополнительный вопрос 2: Имеют ли право должностные лица, имеющие право по законодательству РК иметь доступ к информации, содержащей банковскую тайну, передавать полученную информацию третьим лицам, включая должностных лиц государственных органов? Если да, то в каких случаях и на основании каких документов и нормативных правовых актов? Если нет, то почему?

## ПРОГРАММА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В МНОГОПРОФИЛЬНОЙ КОМПАНИИ: ОШИБКИ РАЗРАБОТКИ И УПРАВЛЕНИЯ

к.э.н. Б.Б. Карибджанов

У принятого год назад на должность генерального директора крупной многопрофильной компании в Павлодарской области К. Мусабаева настали, что называется, трудные времена. На дворе стоял октябрь 2009 года, в стране все более явственно ощущалась жесткая поступь мирового финансового кризиса, первые удары которого приняла на себя экономика Казахстана, и в первую очередь, как выяснилось, строительная отрасль. Большинство строек в области встали, и многочисленные мелкие строительные компании сворачивались и прекращали свою деятельность.

Компания, которую в начале 2008 года возглавил К. Мусабаев, являлась многопрофильным предприятием и имела в структуре своего бизнеса значительную долю тех видов деятельности, которые принято относить к сфере так называемого строительного блока. Компания осуществляла масштабные строительные работы в городе и области, имела собственную строительную базу в областном центре с филиалом в г. Экибастузе. Она владела сетью специализированных магазинов строительных материалов и инструментов, имела в своей структуре крупное транспортное подразделение, которое обслуживало строительные работы самой компании, а также предоставляло в аренду специализированную строительную технику другим компаниям (включая такие крупные компании как «КазСтройСервис», «Базис» и др). Кроме этого у компании была своя нефтебаза и, имея тесные деловые связи с Павлодарским нефтехимическим заводом и Омским НПЗ, она осуществляла оптовую реализацию горюче-смазочных материалов.

У владельцев компании были свои виды на дальнейшее развитие бизнеса компании. Согласно принятой стратегии расширения бизнеса (на 3 года), предполагалось вывести его на территорию соседних областей России, и в первую очередь открыть собственное производство в Омской области. В стратегический план входило приобретение одного из деревообрабатывающих заводов, работающих в области.

Поэтому наступившие тяжелые времена компания ощутила довольно быстро, и вопрос о том, какие меры надо будет предпринимать для выстраивания дальнейшего курса развития налаженного бизнеса компании, стал на повестку дня руководства компании. Возглавивший руководство компании К. Мусабаев в свои 37 лет имел за плечами уже немалый опыт работы в частном бизнесе, связанном со строительством и торговлей недвижимостью.

*Справка из анкетных данных К. Мусабаева*

*Окончил Московский Физико-Технический Институт, факультет управления и прикладной математики. 8 лет стажа руководящей работы в частном бизнесе. Владеет английским. Женат, двое детей. Из характеристики, данной тремя бывшими бизнес-партнерами К. Мусабаева: «Обладает организаторскими способностями. Стрессоустойчив. Умеет видеть проблемы и неплохо разбирается в людях. Не подводил в совместных проектах. Однако для решения возникающих проблем в проектах, как правило, предлагал жесткие временные рамки, не всегда при этом учитывая специфику казахстанской деловой среды: имеющие существен-*

*ное значение для продвижения проектов различия в интересах бизнеса и людей, находящихся во властных структурах, неразворотливость при исполнении принятых совместных решений большинством бизнес-партнеров, включая аффилированных с государственными структурами и компаниями, не принимал во внимание ограничения, связанные с низкой квалификацией самих исполнителей, определяя это как банальную лень и нежелание заставить себя шевелиться и т.п. Из-за своего рискованного характера несколько раз попадал в затруднительные ситуации, так как часто настаивал на безостановочном движении вперед, не особенно придавая должного значения налаживанию финансовых потоков, что, как теперь выясняется, не всегда было правильным. В качестве инициатора - закорючника нескольких проектов излишне рисковал, привлекая значительные заемные ресурсы под некоторые внешне привлекательные, но как выяснилось позднее, сырые проекты».*

Принятое в марте 2009 года решение владельцев компании о пересмотре ранее намеченных инвестиционных планов и разработке программы предстоящих преобразований на ближайшие два года с учетом временного лага преодоления последствий финансового кризиса в стране К. Мусабаев посчитал правильным. Отвечая за развитие всей компании в наступившие непростые времена, он прекрасно понимал, какое значение для компании имеет тщательное сохранение всего достигнутого за все предыдущие годы. Он понимал, что на него как на «Генерального» в данное время возлагается особая ответственность за разработку и осуществление такой программы, которая позволила бы компании выйти из сложного периода окрепшей и обновленной. Поэтому, приступая к разработке такой программы, Мусабаев отдавал себе отчет в том, что ему предстоит опереться на понимание и поддержку как самих владельцев компании, так и менеджмента компании, который, понятно, должен будет стать основным мотором преобразований, принять и разделить ответственность за реализацию программы.

В этой программе, как был убежден К. Мусабаев, ему с его подчиненными необходимо будет разработать для последующей реализации те мероприятия, которые позволят максимально использовать окно возможностей, открывающихся во времена кризиса для любой развивающейся компании. К. Мусабаев хорошо осознавал, что, как показывает опыт развития многих успешных компаний в период кризисов, новые возможности в такие времена предоставляются только тем организациям, чье руководство берется за осуществление масштабных программ преобразований. Именно в период кризиса, когда происходит спад деловой активности на рынках, такие компании, руководимые лидерами, нацеленными на постоянный поиск возможностей, имеют реальный шанс для проведения реформатирования своего бизнеса в направлении достижения новых многообещающих целей, которые ранее, в докризисный период, для многих казались вовсе недостижимыми. Компании же, в которых руководители в период кризиса заботятся только о сохранении существующих рыночных позиций и консервации своих активов, такие цели, как правило, не рассматриваются вовсе. И многие из них, как показывает практика, постепенно уступают свое место конкурентам или же, если и продолжают существовать, то осуществляют свой сохранившийся бизнес уже на более низкой деловой орбите.

Разработанная программа была нацелена на достижение новых целей. Это касалось и приобретения новых активов, что само по себе важно. И что еще более важно и ценно для компании как организации, объединяющей специалистов, было развитие личностных, деловых и

профессиональных компетенций у менеджеров и рядовых сотрудников. Собственный опыт Мусабаева, как человека, возглавлявшего проекты в кризисном 1998 году, подсказывал, что в докризисные, спокойные времена, как правило, в компаниях не бывают задействованными те условия, которые принято называть «мобилизационными», поскольку люди работают в обычном режиме и сами внутриорганизационные процессы носят рутинный характер.

Хотя Программа и разрабатывалась с участием всех руководителей подразделений компании, включая руководителя филиала в г. Экибастузе, справедливости ради надо сказать, что окончательный вариант программы был утвержден после значительной редакции самого К. Мусабаева. Сам ход её подготовки показал, что большая часть «возрастных» руководителей подразделений компании при решении, как оказалось, столь непривычной для себя задачи, во многом стиль отнеслись к ней как простые исполнители спущенной сверху директивы. Как убедился К. Мусабаев, получив задание после проведенного очередного рабочего совещания, некоторые из них просто перепоручали его своим непосредственным подчиненным. Те, в свою очередь, не будучи «в теме», относились к заданию как к рабочему поручению, которое выполнять надо было к установленному сроку. При этом вопрос качества как бы сам по себе отодвигался на второй план.

Так, во всяком случае, показалось самому К. Мусабаеву. Например, уже после первого месяца работы над программой ему стало понятно, что если «Генеральный» не беспокоит руководителя подразделения по поводу отчета о ходе подготовки презентации своего раздела программы, то последний может посчитать, что имеет место пересмотр каких-то положений. Во всяком случае, ему приходилось достаточно жестко требовать соблюдения установленных в самом начале правил предоставления обратной связи. От руководителей требовалось проявление инициативы в отношении уточнения содержания тех или иных пунктов программы, касающихся окончательной их редакции.

Необходимо было обеспечить ежедневно работающую эффективную обратную связь. Согласно изданному приказу, все руководители высшего управленческого звена компании, включая финансового директора, руководителя службы маркетинга, директора нефтебазы, начальников производственных участков, директора магазинов, начальника транспортной службы, руководителя службы сбыта, директора филиала, в течение месяца подготовки программы должны были ежедневно информировать «Генерального» о том, как идет подготовка соответствующего подраздела программы. Надо было отслеживать то, как происходит обсуждение самой программы, какие вопросы возникают в ходе подготовки предложений, касающихся предстоящей презентации подготовленного раздела программы в самом подразделении, что в программе необходимо было учесть, что вызывало непонимание людей, а возможно, и просто неприятие и т.д.

Важно было включить в обсуждение программных положений всех работников подразделений, с тем, чтобы у всех была достигнута предельная ясность в понимании того, что предстоит серьезная работа на всех уровнях управления и в каждом исполнительском звене компании по серьезному изменению всей системы внутриорганизационных отношений. К. Мусабаев был убежден, что работники должны будут знать и быть готовыми к тому, что будут проведены определенные сокращения должностей, изменены требования к содержанию многих рабочих процессов.

Так, например, должно быть понятным то, что в ближайшее время (в течение месяца после начала работы над программой) будет издан приказ о проведении полной ревизии действующих должностных инструкций во всех подразделениях компании. Что будет проведен анализ выполняемой работы и изменены подходы к составлению ежедневных, подекадных и помесечных планов на каждом рабочем месте. Будут разработаны и утверждены так называемые ключевые показатели эффективности.

Все это надо было обсудить «на местах», чтобы добиться полного осознания работающими в компании людьми необходимости проведения в жизнь закладываемых программных мер. Важно было добиться правильного понимания необходимости принятия некоторых непопулярных мер, намеченных программой, что эти меры закладываются в программу не по прихоти руководства, а продиктованы интересами сохранения самой компании, как в прошлом развивавшейся и успешной организации.

Вполне возможно, - и К.Мусабаев это понимал и принимал как неизбежный результат обсуждения программы на местах, - неприятной новостью для многих сотрудников компании станет закладываемая в программу система предстоящей перестройки организационной структуры компании. В соответствии с такой перестройкой некоторые из числа сегодняшних должностей перестанут быть постоянными, а перейдут в разряд временных, т.е. будут существовать только в период реализации соответствующего временного проекта. Но такая мера необходима, как способ обновления должностной структуры компании, которая должна стать более гибкой, адаптивной. В результате многие процессы в компании должны будут хорошо «читаться», будет более понятной система существующих взаимосвязей в компании. А это немаловажно для многопрофильной организации. Следовательно, будут более понятными и четко очерченными: место, предназначение и зона ответственности каждого работника компании.

К. Мусабаев считал все эти процессы важными, поскольку был твердо убежден, что из 246 человек, работающих в компании, наверняка многие связывают свою дальнейшую судьбу именно с работой в ней и потому хотели бы видеть её успешной и процветающей и в дальнейшем. Тем более, что все они хорошо понимают, что любой современный кризис все равно рано или поздно завершится.

Весь период подготовки программы К. Мусабаев поддерживал непосредственную связь с владельцами компании. Один из соучредителей компании в свое время инициировал приглашение К. Мусабаева на должность Генерального директора. (Справка: в компании четыре соучредителя; организационная форма – Товарищество с Ограниченной Ответственностью). Разработанная программа, включающая проектную её часть, содержащую развернутые планы и бюджет, в первых числах июля 2009 года в окончательном виде была представлена на обсуждение всем руководящим составом компании и получения согласия на её реализацию со стороны владельцев компании. На презентацию программы был приглашен весь руководящий состав компании. Из четырех владельцев компании на презентации присутствовало трое. Через два дня после проведенной презентации, К. Мусабаев получил письменное согласие со стороны владельцев компании на проведение мероприятий, предусмотренных программой. Таким образом, с середины июля 2009 года начался процесс поступательной реализации программы преобразований в компании. Были подготовлены соответствующие приказы и распоряжения по компании. За руководителями подразделений были закреплены задания по подготовке соответствующих



мини проектов, а сама программа, согласно принятому решению, должна была стать основой для формирования портфеля мини-проектов, исполнение которых закреплялось за руководителями подразделений компании.

Однако по истечении двух месяцев К. Мусабаев сделал неприятное для себя открытие: работа по реализации программы значительно отстает по времени. Более того, выяснилось, что в транспортном подразделении и Экибастузском филиале к рассмотрению задач, которые вытекали из соответствующих блоков программы, за все это время даже не приступали.

Еще большей неожиданностью стал демарш со стороны молодого и амбициозного руководителя отдела маркетинга, который сегодня утром положил на стол К. Мусабаева заявление об увольнении по собственному желанию. Как выяснилось, он получил заманчивое предложение занять пост в одной из национальных компаний.

Проведя накануне экстренное совещание с руководителями подразделений компании, К. Мусабаев, выяснил, что некоторые менеджеры, даже не приступали к рассмотрению задач, которые должны были лечь в основу проектов их подразделений.

Чашу его терпения переполнило сообщение о том, что группа «возрастных» работников, которые работают в компании с начала 90-х, обратилась с письмом к владельцам компании с просьбой пересмотреть намеченные программой меры и обязать К. Мусабаева учесть сложившуюся ситуацию с состоянием дел на производственной базе.

**Справка:** Здесь согласно программе, должно было произойти значительное сокращение численности рядового персонала. В письме была просьба учесть сложившуюся ситуацию с занятостью в городе и области и, несмотря на снижение объемов заказов на строительство, предлагалось сохранить рабочие места и не увольнять людей, проработавших уже многие годы в компании. Начальник базы во время беседы с группой сотрудников, должности которых как предполагалось, будут сокращены в течение следующего месяца, пытался убедить их в том, что увольнение объективно неизбежно. Что программой предусмотрено проведение дополнительного обучения части сотрудников базы, что некоторые должности будут сокращены из-за совмещения должностей, что в любом случае по объективным причинам уже в следующем месяце платить им будет не из чего. Надо понять, что строительство встало, и заказов в ближайшие полгода, вполне возможно вообще может не быть, и что сам он будет вынужден временно выйти в двухнедельный отпуск «без содержания». Но такие аргументы только усилили протестную волну и недовольство. Начальник базы обо всем этом передал К. Мусабаеву по телефону, сказав, что не смог убедить людей в правильности принятых решений, вытекающих из программы.

Наконец, вчера позвонил один из владельцев компании и сообщил, что они приняли решение нанять консультантов для оказания помощи К. Мусабаеву в налаживании работы по реализации программы. Поводом для такого решения стал звонок от заместителя Акима Области, который сообщил о том, что копия письма сотрудников была направлена в Областное отделение Партии «Нур Отан», а оттуда в Акимат поступила просьба разобраться в сути дела. Заместитель Акима области просил «по возможности максимально содействовать руководству компании сохранить места работы для людей, а не идти по легкому пути».

«Завтра с утра должна прибыть группа консультантов из Алматы, - сообщил владелец, - мы подъедем к обеду, там и переговорим. Думаю, так будет правильно, тебе нужна профессиональная помощь. И ты понимаешь, что вопрос вышел за пределы компании. Поэтому надо страховаться. Нам работать в области и дальше. Потом опять же надо сохранить репутацию социально ответственной компании. Тебе это объяснять не надо. Ну ладно, пока, до завтра».

Группа консультантов работала в течение целой недели. Были опрошены руководители подразделений. Консультанты съездили на производственную базу и встречались с персоналом базы. Съездили они и в г. Экибастуз. Были изучены уже разработанные варианты мини-проектов для сети магазинов и нефтебазы. Все это время К. Мусабаев выступал в качестве координатора, предоставив свой кабинет для проведения работы консультантов и подготовки материала для итогового совещания.

Наконец, по завершении процесса изучения и анализа состояния дел с реализацией программы изменений, руководитель группы консультантов попросил К. Мусабаева пригласить весь руководящий состав компании для ознакомления с результатами проведенного ими анализа и рекомендациями относительно отладки принятой программы изменений. Кроме этого, он попросил пригласить владельцев компании для отдельной беседы с участием самого К. Мусабаева. Целью такой встречи должен был стать детальный разбор существующих подходов к управлению самими процессами предстоящих изменений, а также анализ действий, предпринятых руководством компании и самим К. Мусабаевым по запуску программы и управлению процессами реализации намеченных мероприятий в программе на начальном этапе её реализации.

«Мы приглашены помогать Вам и всему менеджменту компании, - сказал руководитель группы консультантов, - и было бы неправильным с нашей стороны, умолчать те замеченные и выявленные нами ошибки в самом управлении изменениями. Ведь программа преобразований сама по себе не реализуется, и намеченные изменения можно будет осуществить только при грамотном управлении процессами таких постепенных изменений».

### **... Из выступления К.Мусабаева на итоговой встрече с группой консультантов с участием владельцев компании.**

«Начну по порядку. Почему нужна была программа изменений? Насколько она была необходима? Что в неё надо было включить?... Дело в том, что после трех месяцев работы в качестве Генерального директора компании я открыл для себя некоторые вещи, касающиеся моего непосредственного участия в проведении изменений в компании. Я вполне осознавал, что на дворе кризис и что я приглашен в компанию не столько как просто первый руководитель, несущий ответственность за положение дел в компании, сколько как проектный менеджер, от которого ждут разработки и осуществления программы масштабных изменений в этот сложный для компании период. Я полностью отдавал себе отчет в том, что от меня ждут действий,- результативных и, как я думаю,- правильных, и что подготовленная нами в течение нескольких месяцев программа является действенной программой неотложных мер. Сразу отмечу, что она подготовлена с участием всех руководителей подразделений, а не мною единолично. Мы все понимали, что на нас лежит ответственность за то, чтобы усилия и средства, потраченные на подготовку программы, были не напрасными и, что компания осуществит заложенные в про-

грамме мероприятия, направленные на повышение эффективности всей деятельности внутри самой компании и каждого её подразделения. Прежде всего, это касается повышения эффективности самих методов ведения бизнеса, внутриорганизационных процессов, подходов к планированию работы на каждом рабочем месте. Словом, это программа выхода на новый уровень эффективности в работе компании. Мы рассчитываем, что в результате осуществления нашей программы преобразований, компания в целом, и все её подразделения смогут в итоге выйти из кризиса с возросшим потенциалом. Мы полагаем, что компания станет более конкурентоспособной не только в части уже имеющихся производств и оказываемых рыночных услуг, но сможет успешно развивать новые перспективные направления своего бизнеса компании с выходом на рынки соседней России.

Что касается моих собственных наблюдений и проведенного анализа, то здесь я полагался на свой предшествующий опыт работы в качестве проектного менеджера и человека, осуществившего несколько успешных инвестиционных проектов, и организовавшего в качестве руководителя работу ряда стартапов, которые в результате стали вполне успешными предприятиями. Так вот, проведя предварительный анализ причин существования, например, значительных разрывов в сезонных объемах реализации некоторых товарных групп в наших магазинах строительных материалов, и изучив материалы аналитических отчетов компаний, я счел своим долгом разработать и осуществить проект перестройки организационной структуры нашего департамента маркетинга. Надо было сделать так, чтобы функции сбыта стали более эффективными, т.е. департамент маркетинга и его отделы отказались от привычной роли неповоротливой системы реализации, характерной скорее для компании-монополиста, чем для нашей организации. В наших магазинах ассортимент предлагаемых строительных материалов по существу мало чем отличается от ассортимента материалов, предлагаемых на строительном базаре. Я руководствовался мыслью о том, что наши клиенты, а в конечном счете это простые граждане-застройщики, смогли бы быстро ощутить преимущества от перестройки нашей службы маркетинга. Это касается более детальной проработки изменений самого спроса на те или иные материалы. Программой предусмотрена организация оптовых поставок строительных материалов, постоянного мониторинга движения цен на каждый вид товаров. Мы заинтересованы в разработке и создании системы ритмичных и бесперебойных поставок на склад оптового покупателя запрашиваемых объемов при предсказуемых, и не связанных с сезонной конъюнктурой, уровнях оптовых цен. Все это должно стать рабочей программой изменений в управлении системой маркетинга нашей компании.

Далее я проанализировал деятельность нашей производственной базы и убедился, что в пиковые сезоны они не справляются с объемами переработки завозимого сырья, а в настоящее время простаивают. Понятно, что нужно менять саму структуру и управление этим участком. Возникла идея плана реконструкции и переоборудования всей производственной базы с учетом требований экологического законодательства (внедрение автоматизированной линии дозировки и контроля качества) и максимального сокращения ручных процедур на прежних вспомогательных участках.

Нам надо перестроить организационную структуру компании, я убежден что потребностям компании как многопрофильного развивающегося предприятия, бизнес которого представлен на нескольких рынках, более соответствует матричная организационная структура. Мы

должны развиваться как компания, постоянно реализующая все новые и новые проекты, как компания постоянно изменяющаяся в соответствии с новейшими веяниями и тенденциями развития рынков Казахстана и России. Программой предусмотрена работа по изменению подходов к разработке должностных инструкций менеджеров и многих рядовых должностей. Мы должны будем внедрить систему формирования должностной инструкции, что называется «от потребностей в осуществлении смежных функций. Мы должны добиться понимания того, что любая рядовая должность предполагает выполнение многих функций. И эти функции тесно переплетаются между собой.

При разработке мер по созданию новой организационной структуры в том же департаменте маркетинга достаточно сложным делом будет разработать новые должностные инструкции. Может оказаться, что в результате перед нами встанет необходимость замены ряда работников, сегодня работающих в нашей компании в качестве маркетологов. В новой структуре не окажется места для целого ряда должностей. Их функции будут упразднены, так как внедрение нового программного продукта класса ERP-систем позволит многие функции интегрировать и автоматизировать.

Что касается звонка из Акимата и просьбы сохранить рабочие места для людей на производственной базе, то у меня на этот счет есть твердое собственное мнение, которое может прозвучать по аналогии с библейским высказыванием о том, что «благими намерениями выстлана дорога в ад». Как обычный человек, я понимаю, что люди бывают не довольны изменениями, когда дело касается их рабочих мест, их заработка, но ведь ясно, что сохранение существующего положения дел было бы неправильным».

После этого слово взял руководитель группы консультантов.

#### **Выдержки из его выступления**

«Опыт реорганизации ряда казахстанских промышленных предприятий доказывает, что везде программы организационных преобразований реализуются с огромным трудом. Многие предприятия отказываются даже от попытки разрабатывать достаточно масштабные программы изменений. Конечно, незначительные изменения происходят во многих компаниях, но они, как правило, касаются мер паллиативного характера. Например, новая должность в должностной структуре или внедрение новой технологии. Все это изменения естественные. Но даже в этих случаях часто происходит то, с чем и Вы столкнулись как руководитель и организатор программы изменений. А именно, с сопротивлением изменениям со стороны части людей внутри организации. Не все сотрудники сопротивляются изменениям, но, как правило, какая-то часть персонала изменения не приветствует. Часть сотрудников может пусть даже тихо, не в открытой форме, но все же сопротивляться изменениям.

Речь идет о почти установленной закономерности, которая - в природе человека. Дело в том, что сопротивление изменениям ожидаемо. Оно обычно продиктовано естественным стремлением человека сохранить стабильность занимаемого положения. Это понятно и вполне объяснимо. Люди хотят стабильности и предсказуемости не только в семье, но и на работе, где они проводят значительную часть своей сознательной взрослой жизни».

Далее руководитель группы консультантов сообщил о том, что многие руководители казахстанских предприятий, которые в свое время проводили программы организационных изме-

нений, оценивают полученный ими опыт проведения изменений в их организациях как не вполне удачный. В своем интервью, данном телекомпании КТК, трое из числа таких руководителей сообщили, что столкнулись с тем, что некоторые сотрудники, в особенности с большим стажем работы, в ходе осуществления таких программ в компании, где открыто, а где тихо и незаметно сопротивлялись осуществлению перемен. В результате не все задуманное было реализовано так, как хотелось организаторам изменений. И в значительной степени именно скрытое сопротивление части сотрудников изменениям стало причиной таких результатов.

«Справедливости ради надо сказать,- отметил далее выступавший, - что такое объяснение вряд ли заслуживает доверия. Ведь часто таким способом оправдываются упущения со стороны руководства, его неспособность правильно руководить самими процессами организационных изменений. Сопротивление изменениям обычно имеет место, а слабое и не всегда грамотное руководство процессами организационных изменений является основной причиной неудач в этом деле. Существует определенная причинно-следственная связь между слабым, неуверенным управлением процессами организационных изменений,- причина, и не вполне удовлетворительным ходом самих изменений, нерешенностью в итоге части запланированных задач, - следствие. Для того чтобы Вы, уважаемый Генеральный директор, менеджер высокого должностного ранга и, как мы полагаем, высокой профессиональной квалификации, а также вся ваша команда смогли разобраться во всем происшедшем и сделать правильные выводы, мы решили ознакомить вас с некоторыми основополагающими положениями теории и практики управления организационными изменениями. Мы понимаем, что оказаться в положении, когда программу изменений, над которой ты, из самых лучших намерений, как руководитель и организатор работаешь, не покладая сил, в открытой форме не принимает значительная часть работников целого подразделения твоей компании, бывает нелегко. Но такое надо уметь принять и сделать правильные выводы для того, чтобы исправить положение и добиться задуманного результата».

При внедрении изменений, тем более там, где они касаются возможного сопротивления со стороны части сотрудников организации, как показывает анализ лучшего и успешного опыта из международной практики управления изменениями, требуется не подавлять сопротивление сотрудников, а наоборот содействовать их мобилизации для совместного достижения целей. Эксперты считают, что обычно не стоит задача нейтрализации саботирующих сотрудников, а стоит задача адаптации сотрудников к происходящим переменам в организации. Фактически, если требуются усилия, направленные на подавление сопротивления переменам, то это уже следствие допущенных ошибок. Самое неприятное в этой ситуации то, что время, отведенное для эффективных действий, возможно уже упущено, то есть минимизировать сопротивление сотрудников следовало бы раньше. Грамотный подход к решению данной проблемы коротко может быть сформулирован следующим образом: «Руководство организации обязано заранее предусмотреть меры, направленные на адаптацию работников к тем изменениям, которые оно намерено внедрять». Несмотря на внешнюю простоту этой формулировки, из нее вытекает немало важных выводов.

Для того, чтобы акцентировать внимание руководителей подразделений на понимании важности правильных шагов в качестве управляющих процессами изменений, уделим особое внимание раскрытию содержания первой стадии такой работы, ибо именно она является критичной с точки зрения успешного запуска программы изменений. Поясним это, сделав неболь-

шой экскурс в теорию. В нашем случае эта стадия работы называется стадия «размораживания». Она начинается с момента, когда, например, сотрудник того же департамента маркетинга, где предстоит провести запланированные изменения, получает уведомление об изменении. Кстати, ошибкой в вашем случае уважаемый г-н Генеральный директор было то, что Вы не побеспокоились о том, чтобы такое уведомление было разослано всем сотрудникам департамента маркетинга.

Далее необходимо иметь в виду, что люди, настроенные амбивалентно, и противники изменений, скорее всего, будут делать все от них зависящее, чтобы сопротивляться переменам. Вполне возможно, что внешне это будет выглядеть как механическое и безынициативное выполнение работником лишь необходимого минимума из того, что от него требуют. Другой вариант: работник выискивает поводы для того, чтобы дискредитировать предлагаемую реорганизацию на их участке. Еще одна форма сопротивления - демонстрация действия «по принуждению» и отсутствие какого-либо намека на мотивированное участие в процессах продвижения изменений.

Таким образом, на стадии «размораживания» главная задача руководителей заключена в создании на предприятии достаточно значительного количества сторонников перемен. Этой мерой предосторожности нельзя пренебрегать, как это делает большинство руководителей, которые не идут в своих действиях далее проведения общих презентаций предлагаемых перемен. На этом они считают свою задачу выполненной и, как в само собой разумеющееся верят в то, что сумели убедить людей своей аргументацией. К сожалению, в большинстве случаев такая вера оказывается иллюзорной, если не сказать наивной. Действительно, как сотрудники предприятия могут принять предлагаемые изменения или хотя бы понять их суть, если они не принимали никакого участия в изучении тех проблем, на решение которых направлены эти изменения? Вы, уважаемый г-н Генеральный директор, будучи в подобных условиях, обязательно потребовали бы, чтобы с Вами обращались как с разумным человеком и привлекли к выявлению существующих проблем и поиску путей их решений. Думается, это было бы для Вас естественным и ожидаемым положением дел.

Таким образом, первым и обязательным условием того, чтобы работники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их широкое вовлечение в процесс изучения существующих на предприятии проблем. До тех пор, пока тот же сотрудник отдела маркетинга, например, не узнает, ради решения каких проблем от него требуют собрать данные о покупателях, он будет считать все это пустой тратой времени и прихотью руководства. Успешное прохождение стадии «размораживания» зависит также от наличия на предприятии достаточно мощных факторов, которые смогли бы сыграть роль механизма для запуска процесса реорганизации.

К числу таких факторов обычно относятся следующие три:

- наличие недостатков, очевидных для работников и вызывающих недовольство среди них или хотя бы наличие риска возникновения подобной ситуации в будущем;
- нажим в пользу перемен со стороны хотя бы части неформальных лидеров внутри организации;
- возможности получения сотрудниками персональных выгод от будущих изменений. Так что же выгоднее — обойтись без стадии «размораживания» и получить задержки в реализации

проекта реорганизации, или потратить время и силы на процесс «размораживания» заинтересованности сотрудников к нему, после чего проект будет продвигаться к поставленным целям вперед быстро и гладко при минимальном сопротивлении сотрудников?

Мы не хотим сказать, что усилия Вашей команды, уважаемый г-н Генеральный директор, с самого начала были не вполне разумными. Многие в компании, как мы выяснили из бесед с сотрудниками всех подразделений компании, видят Ваши усилия и разделяют Вашу озабоченность по поводу необходимости преобразований в компании.

Вместе с тем, результаты первого этапа реализации программы нельзя считать положительными. По крайней мере, на данный момент, как мы считаем, дело обстоит именно так. В нашем аналитическом материале, который мы передаем Вам для ознакомления, наша команда описывает перечень требований, которые необходимо будет соблюдать каждому руководителю, участвующему в реализации Вашей программы изменений. Эти требования имеют отношение к главной задаче, которую надо будет решать каждому руководителю подразделения и, разумеется, Вам как инициатору программы: задаче грамотного и эффективного управления организационными изменениями.

#### **Задание по работе над кейсом:**

Подготовьте ваш более развернутый вариант описания перечня рекомендаций консультантов и программу последовательных действий, которые, на ваш взгляд, должен будет предпринять г-н К.Мусабаев и члены его команды.

ТОО «Z», представитель МСБ, заключила договор с поставщиком услуг мобильной связи на подключение номеров сотрудников к корпоративной группе ТОО «Z». Данная корпоративная группа предусматривала предоставление услуг связи по 10тг/мин на звонки по любым направлениям и любого мобильного оператора. При этом собственниками своих номеров оставались сотрудники. Оплату своих звонков они осуществляли самостоятельно за свой счёт и, соответственно, не были ограничены корпоративными лимитами. Основной целью Компании при подключении к корпоративной группе была возможность получения официальной бухгалтерской документации (счётов-фактур) для последующего учёта в качестве расходов компании. При этом, как выяснилось уже после подписания договора Компании «Z» с мобильным оператором, услуга подключения к корпоративной группе не предусматривает данным оператором предоставление счетов-фактур.

Позднее мобильным оператором были запущены несколько новых тарифных планов для физических лиц на более выгодных финансовых условиях. В течение весны 2014 г. Представитель Компании «Z» трижды пытался встретиться со специалистами по работе с корпоративными клиентами на предмет прекращения корпоративных отношений. Все попытки осуществлялись в рабочие дни в рабочее время, однако в двух случаях на месте не было ни одного сотрудника корпоративного отдела (на столах стояли таблички «Технический перерыв»), в одном случае работал только один сотрудник, и к нему была очередь. В последнем случае у Клиента времени не было в тот день, чтобы стоять в очереди. В этой связи Представитель ТОО «Z» пришел с утра в субботу 12 июля 2014 г., в надежде решить свой вопрос. Однако, как заявил охранник, сотрудники корпоративного отдела в субботу и воскресенье не работают. На вопрос Клиента: «А когда они вообще работают, если предыдущие 3 попытки в будние дни и в рабочее время не увенчались успехом?», охранник возразил, что это неправда и такого быть не может.

В сложившейся ситуации Представитель обратился к специалисту по работе с физическими лицами (Биримжановой Акерке) и описал сложившуюся ситуацию. Акерке отреагировала словами, что не может быть такого, чтобы все 3 менеджера отсутствовали одновременно. Клиент настойчиво попросил просто решить его вопрос, без комментариев сотрудников, прав ли клиент или не прав, что может и что не может быть. На что специалист, не уступая свои позиции, продолжала: «Я тоже являюсь клиентом этой компании, и знаю, что...». После продолжительной перепалки Акерке сообщила: «Вообще-то я иду вам на встречу, я звоню корпоративному специалисту, я не обязана этого делать и у него сегодня выходной...». После ряда извинений Акерке перед коллегой, что беспокоит ее в выходной день, корпоративный специалист проинформировала, что необходимо лишь заполнить форму заявления на выход их корпоративной группы, которая находилась в папке общего доступа. Вся ситуация, с момента обращения клиента до момента разрешения его вопроса, заняла 25 минут. Фактически вопрос был решён за 3-5 минут. В момент заполнения формуляров Представителем ТОО «Z», мимо проходил сотрудник оператора и спросил у Акерке: «Ты долго..?». На положительный ответ Акерке он ответил: «Блиииииин!».

#### **Вопросы по кейсу:**

- 1) Укажите, какие именно ошибки допустил каждый сотрудник Провайдера в сложившейся ситуации?
- 2) Какие ОПЕРАЦИОННЫЕ действия на системном уровне вы порекомендуете предпринять менеджменту данного мобильного оператора?



## ПРЕТЕНЗИЯ

ЕМВА, Кукузова Л.Ж.

№ 01

05 июля 2012 г.

АГФ АО «Банк ЦентрКредит»  
Начальнику ЦФО №9  
От (ФИО Директора ТОО «А»)

## ПРЕТЕНЗИЯ

В Первом квартале сего года на счета ТОО «А». (БИН ..... ) Налоговым Управлением (далее «НУ») был произведён возврат переплаченных налогов в бюджет за 2007-2009 гг.

**АГФ АО «Банк ЦентрКредит» (далее «Банк») удержал из возвращённых Налоговым Управлением платежей более 22 000 (Двадцати двух тысяч) тенге.**

ТОО «А» фактически не осуществляет финансово-хозяйственную деятельность с 2010 г., а с 07 декабря 2011 г. деятельность ТОО приостановлена НУ по Медеускому району до 06.12.2016 г. Решение НУ №..... от 03.12.2011 г. прилагается.

На основании изложенного, прошу вернуть удержанные **Банком налоговые платежи. Возврат прошу произвести с учётом стоимости обслуживания расчётного счёта ТОО «А» за период шести месяцев с момента осуществления последнего финансово-хозяйственного действия данным субъектом предпринимательства.**

Данный факт вызывает опасения, на предмет последующего неправомерного удержания Банком денежных средств происходящих от непредпринимательской деятельности. Поскольку в третьем квартале текущего года ожидается очередной возврат НУ переплаченных налогов.

Директор

....

Получил (ФИО):

Подпись:

Дата:

### Вопросы к кейсу:

1. Проанализируйте ситуацию и определите, что послужило причиной сложившейся ситуации?
2. Какие ОПЕРАЦИОННЫЕ действия на системном уровне вы порекомендуете предпринять менеджменту Банка?

## LIKE A DUCK TO WATER

A. Lipovka

Success Group Ltd. rendering services as 1C Company's franchisee was bought out by its key managers in November of 2014. The new owners—Alexandr Kuznetsov and Alexandr Izokh – had reconsidered the strategic goals of Success with the purpose of its competitiveness improvement. The set targets required changes to the current business practices. At the beginning of 2015 the new directors faced a series of challenges in the field of human resource management.

In 2003 a group of programmers developed the project solution and software architecture on the basis of the program product 1C: Enterprise 8. Owing to the success of this software engineering, it held much favor of users and companies. The next step was to open an enterprise and obtaining the status of 1C franchisee to deal with other configurations. So, the “Success Group” Ltd. was launched in Almaty in 2003. The programmers joined for realization of their creative potential to change people's minds on 1C low quality caused by poor services rendered in this field in Kazakhshtan. The company's goal was to oppose their high-quality service to negligence of existing franchisee competitors to raise consumers' trust in 1C: Enterprise. With this purpose Success introduced a clear professional technology of implementing project automation: consulting → requirements specification → embedding → implementation → training → support.

Since 2005 Success started implementation of full-fledged 1C projects and active participation in partner programs. Under economic crisis conditions of 2008-2010 Success followed the strategy of cost containment and customer retention. The professionals were given bonuses for intensive work improving the quality of rendered services. The high quality services allowed retaining regular customers. For 10 years of work the Success joined the 7 largest providers of 1C services in Almaty region. During this time piece they gained the experience of serving above 900 large and medium companies. Since 2008 the company actively had been involved in automation of enterprise budgetary management on 1C: Consolidation platform. Their consultants demonstrated a profound expertise in arrangement of budgetary management and financial analysis.

In 2014 two key managers of Success - Alexandr Izokh and Alexandr Kuznetsov - supervising all the projects bought out the enterprise. Alexandr Kuznetsov obtained BA in finance, MSc and MBA in management from a local business school. He had work experience as a budgeting specialist in a large confectionary plant, planning department head at garment factory, and project manager at the enterprise rendering well-boring services. Mr. Izokh – the second co-owner – graduated from one of the Russian technical universities with major in electronic computing, he was a rare specialist equally competent in two spheres: information technologies and programming. Mr. Izokh was previously employed by the large national telecommunication company as a chief programmer. The owners' education and background allowed embracing the primary company's activities and dividing management into information technologies and programming, and budgeting and financial analysis. Thereby their positions in Success had been defined in compliance with their competencies: Kuznetsov as director on methodology and Izokh – director on programming.

The Success's mission was defined as “providing relevant and functioning technologies for successful development of our customers' businesses”. The company's goal is not just introducing the system of automation but providing an effective tool to help customers to complete their strategic tasks. As a logotype a dolphin had been chosen to support the company's idea on assisting enterprises in development of their businesses by providing high-class services in 1C: Enterprise. The emphasis was made on the major characteristics of a dolphin – rescue and safety - and the well-known Russian

proverb “like a fish to water” with its English equivalent “like a duck to water”.

The Success rendered a range of complementary services: complex automation of enterprise management and accounting system, provision of software products, engineering, installation and application of software, software maintenance, IT-outsourcing, training of software operations, and consulting. The software with which the company operated was: 1C: Consolidation, 1C Financier, Customer Relationship Management, documents circulation, 1C: Sale, 1C: Pharmacy, mobile application along with engineering of own configurations. The strong sides of the company were managerial accounting, financial accounting, budgeting, and documents circulation, the weak sides - field solutions.

The Success had 110 competitors – 1C franchisee companies in Almaty city. The direct competitors were Exsolcom, Universal Business Consulting, 1C-Sapa, Consulting Business Center Eurasia. Nevertheless, the Success cooperated with its competitors, even sometimes they resent each other prospective customers, if they knew that they had been unable to render quality service in this field.

The Success differentiated itself from its competitors by the following distinctive features:

- Providing complex services: from company’s examination and requirements specification development to introduction and training users for application of the program software.
- The special approach to implementing project solutions, thanks to which work results become more predictable, operations more controllable, and employees more efficient.
- Fully meeting client needs: development and proposal of the optimum solution of client tasks.

The Success business strategy since its launch was growth. They grew slow but annually. In 2005 there were 5 staff members, at the beginning of 2015, 25 employees worked in the company. The personnel policy was focused on growth of personnel with low and medium qualification. The core of programmers was insufficient, that led to their total overload and performance of additional functions by them. In 2014 when the new owners commenced their independent way of managing, and economy started its recession, they decided to continue the strategy of stable slow growth with 10% annual profit increase within the 3 next years.

The technical support services had been optimized, and the clients loyalty towards the company grew. The amended customer relationship management was introduced by new rules that became more regulated and businesslike (commercial): official relationship changed the familiarity cultivated by the previous owners. Previously Success rendered services to some customers in a friendly way, free of charge. This rule had been altered by the new price list included prices for all services even consultation to clients. As a result Success lost some customers but kept the most loyal, stable, and profitable.

The next step became reorientation to longer projects (from 6 months and more) that can bring more profit such as participation in tenders. The launch of the new direction – mobile application – revealed new perspectives for Success. This mobile application was designed for application development on the basis of the mobile operating systems iOS and Android. A new sales manager and a qualified professional in iOS development had been employed with the company. Besides one enthusiastic programmer had been assigned to this project and provided with training in this field.

At the beginning of 2015 top-management set one more strategic goal - to hold the seventh place in 1C Company’s rating in 2017. All of 1C franchisee were subject to this rating based on the number of certified specialists, quantity of published implemented projects, and the presence of the ISO 9001:2008 certificate. The mentioned criteria determined the place of the franchisee on the 1C Company list. The prospective customers appealed to this rating to find the 1C provider, the first companies in the list were more compatible. In 2013 Success occupied the eighth place, at the end of

2014 - the twelfth place as a consequence of the certified 1C specialist's quit and decrease of the published projects number. The publication of an implemented project had taken a lot of time due to the close examination of the published information by the 1C Company. In its turn, ISO certification required big financial investment, employment of a staff specialist in this field, a greater number of personnel.

The Success employees were divided into 5 structural divisions: administrative, sales, programming, project and development, and technical support (Appendix 2). The Administrative department included 3 employees: an accountant, an office-manager, and a driver. 4 consultant-developers and 4 interns worked in the Project and development department. The Sales department embraced 4 sales managers. The director on programming supervised work of 2 departments. 5 programmers of the 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup>, and 3<sup>rd</sup> categories worked in the Programming Department. The Department of technical support involved 3 technical consultants of 4<sup>th</sup> and 5<sup>th</sup> categories.

The company classified 5 categories of programmers to motivate the employees to work better as the compensation of 1<sup>st</sup> category programmers was significantly higher than of 5<sup>th</sup> category specialists:

- 1<sup>st</sup> category programmers - the most qualified professionals who demonstrate solutions of high difficulty, knowledge of programming languages, knowledge of complicated server operations, skills of configurations development.
- 2<sup>nd</sup> category programmers – specialists with advanced skills, abilities in developing program configurations, knowledge of programming languages, and preparation of complicated reports.
- 3<sup>rd</sup> category programmers good at developing reports, perform additional work with prepared configurations.
- 4<sup>th</sup> category programmers perform additional work with prepared configuration and provide consultation services to clients.
- 5<sup>th</sup> category programmers give consultations to clients.

The key personnel was divided into 3 categories: salespeople, programmers, and consultants-developers. The primary source of candidates recruiting was the HeadHunter portal, Success' website and, additionally, for some projects the company appealed to profile universities for obtaining high potential interns. The recruiting process started when the company needed to fill in the new opened vacancy. The selection process was represented by a series of face-to-face unstructured interviews. Director on methodology was in charge of recruiting advertisements preparation and selection of salespeople, consultants-developers, and administrative staff, director on programming dealt with potential programmers. On average, they organized selection in three steps: an initial interview focused on theoretical knowledge, personal qualities, and situational questions. The secondary interview concentrated on work experience, specific professional skills and abilities. The third step - brief testing - was designed basing on the vacant position requirements.

Personnel compensation was represented by the bonus system: the bonus constituted 50% of additional payment to the basic salary. The size of the bonus could be negatively changed, if the company's discipline was violated, for example, tardiness, untimely project submission, etc. Nevertheless, there were no clear written deduction rules, and such kind of decisions were made solely by top-managers. Success regularly reimbursed tuition fees for 1C specialists certification. Upon obtaining the 1C certificate these employees often left the company, and Success initiated a new recruiting and selection campaign. For the last three years 5 employees quitted the company annually.

As the new strategy was defined by the Success, they started reconsidering their human resource management practices. Mr. Izokh supposed effective to employ already certified 1C programmers and consultants-developers, while Mr. Kuznetsov deemed the best way was to train and

develop young employees with comprehensive skills. Two owners after a long discussion decided to work in two ways as a pilot project: to hire already certified professionals and prepare young but potential generation for certification. They wondered whether this pilot project would be effective. Additionally, they had to address several HRM issues critical for the company's competitiveness improvement.

**Questions:**

1. Should they recruit a new candidate to publish the implemented projects or assign this as additional tasks to the current employees?
2. How could they design the motivation program to retain the 1C certified specialists?
3. Should they continue applying of the existing categories of programmers?
4. Would recruiting of specialists in field solutions help to attain the set goals?

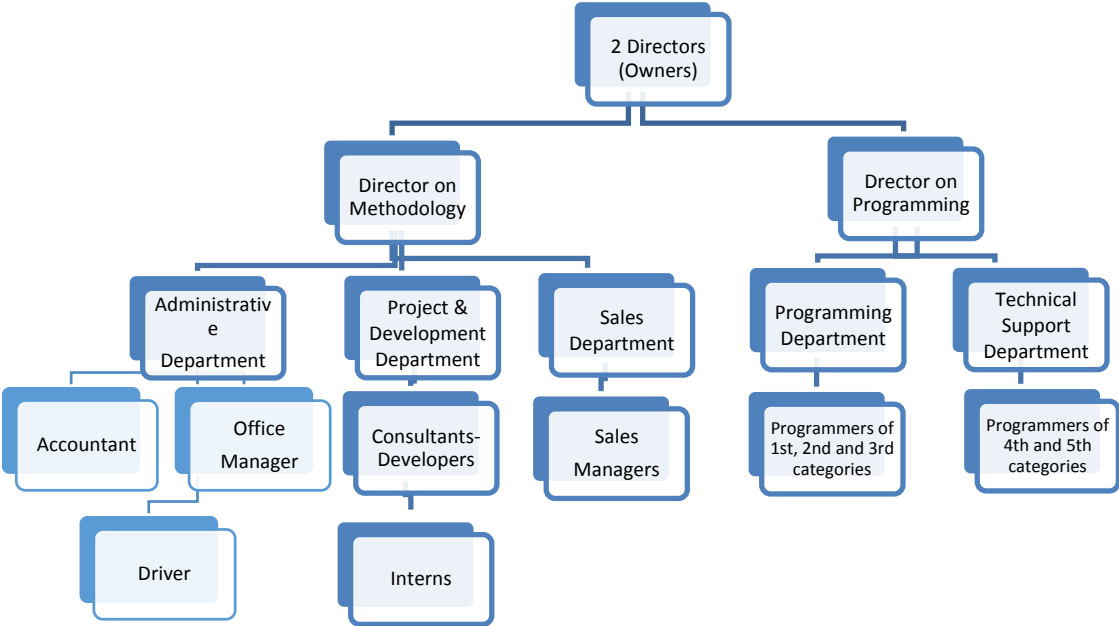
A carousel of these questions was going round in the new directors' minds. They had to make important decisions after a difficult and detail discussion to bring Success to further level of development.

Appendix 1

Logotype of "Success Group" Ltd.



Organizational chart of “Success Group” Ltd.



## DARITHANA

### B. Markhayeva, doctor of economic sciences, professor C.

On July 13, 2013 Serik Junn, the CFO of Darithana (“The Company”) had received an official request from Future bank of Kazakhstan (“The Bank”) for the immediate repayment of all amounts due under the loan agreement. Darithana was a listed company of generic and branded drugs in Kazakhstan, Eurasia. Its domestic market share was more than 50% among Kazakhstan’s manufacturers.

The basic terms of the loan agreement were:

- (1) the loan would be used to replenish current assets;
- (2) the maturity date would come after one year with an annual interest rate of 6.75 %;
- (3) the loan collateral was required to maintain the Current Ratio of not less than 1.5.

However, by the beginning of July 2013 this ratio had dropped to 1.28. This gave the Bank the right to demand repayment of the loan. But the Company currently did not have sufficient funds to meet its urgent obligation to the Bank.

The same evening, Serik was unpleasantly surprised by a National Broadcasting Company’s report that Darithana’s staff had not been paid in full during the last few months. In fact, the Company incurred debt for its employees’ wages which it tried to keep a secret. This report would have a negative impact on Darithana’s business image and its relations with investors. Moreover, it would also attract the attention of the government’s health and safety inspectors.

The Company’s liquidity problems had been linked to the implementation of a major investment project which cost \$66 million over a five year period. The project included (1) construction of a new ampoule factory and (2) the transfer of all production capacities to a standard of “Good Manufacturing Practice”.

The next day, Serik had looked at the Company’s balance sheet again, focusing on the short-term assets and liabilities. He was interested in the financial data at the time of the loan (01/07/2012) and the time of the Bank’s requirement to return the entire debt (01/07/2013). Below was what he saw:

	\$000	
	01/07/2012	01/07/2013
Cash and cash equivalents	9 298	4 630
Trade and other accounts receivables	16 081	24 649
Inventories	21 968	27 283
Other current assets	3 275	3 141
<i>Total current assets (1)</i>	<i>50 622</i>	<i>59 703</i>
Current portion of long term loans	-	22 172
Short-term loans	14 403	8
Trade and other payables	13 448	19 550
Liabilities under other mandatory and voluntary payments	23	-
Employee benefit liabilities	-	50
Tax liabilities	43	-
Other current liabilities	1 930	4 693
<i>Total current liabilities (2)</i>	<i>29 847</i>	<i>46 473</i>
Current Ratio (1) / (2)	1.69	1.28

**What financial decisions should Darithana take to cover these two urgent liabilities: to the Bank and to its employees?**

## DARITHANA

This note serves as a facilitator's guide to the Darithana case study. After a brief case synopsis, the note describes the learning objectives and key lessons. Assignment questions are listed and a teaching plan to guide the discussion and answer the questions is presented.

### Case Synopsis

Darithana, a listed company of generic and branded drugs in Kazakhstan, faced the two urgent liabilities: (1) the Bank's requirement to repay its loan ahead of time because of its inability to meet the requirement to the Current Ratio and (2) debts on employee wages. But the Company currently did not have sufficient funds to carry out these obligations. Its liquidity problems had been linked to construction of the new factory within the Company's long-term investment project that needed cash outflows. What financial decisions should the CFO Serik Junn take to cover these two urgent liabilities: repay the debt to the Bank and pay the employees?

### Learning Objectives

This case is best used as the introduction to the Ratio Analysis or Financial Reports & Analysis, especially on Liquidity Ratios. The case can also be used to assess the financial policy of a company and its creditworthiness. It can also raise another issue of international and national scales of financial rating for companies and their financial instruments (e.g. bonds).

The purpose of this case is to stimulate students' discussion on the following issues:

1. Current Ratio (CR) concept
2. The structural analysis of short-term assets and liabilities
3. The approaches to standard values of Current Ratio
4. The two types of financial policy

### Suggested Lesson Plan

Activity	Instructional Strategy	Duration (min)
Class discussion	Class discussion	50
Break		10
Lecture on Liquidity Ratios and a company's financial policy	Lecture	50
		110

### Students Discussion Questions:

1. What should the CFO do to meet urgent liabilities?
2. Why does the Bank require the Current Ratio to be greater than 1.5?
3. How would you describe the Bank's financial policy: conservative or aggressive? What happens if you attract long-term sources and which kinds of them (e.g. loans, bonds, etc.)?
4. How is the Current Ratio linked to a company's long-term solvency?



## Case Analysis and Teaching Plan

### 1. What should the CFO do to meet urgent liabilities?

Students should contribute to the discussion here. If students have not read the case, listing issues allows them to catch up and hence be participative in the discussion. The students will typically advocate the two quite obvious solutions:

1. Request the Bank to give additional time to increase liquidity.
2. Communicate with the staff and ask them to be patient by promising to promptly pay all salary debts.

The instructor should support these possible solutions. However, you should tell the students that such approaches do not always work and do not provide long-term effect. For example, if the Bank has any financial difficulties itself, it may simply reject the Company's request. Then you could ask the students to name a few other options when the above two offers do not work.

### 2. Why does the Bank require the Current Ratio to be greater than 1.5?

The instructor could focus the students' attention to the Current Ratio's formula and ask students: "What do you think, why does the Bank require the Current Ratio to be greater than 1.5?" This question allows you to elaborate on the problem of the ratio's optimal value and its essence.

In explaining of the Current Ratio's role, it would be useful to write on the blackboard the formula as shown in **Figure 1** in order to help the students visualize it:

**Figure 1:** Current Ratio

$$\text{CR} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} = \frac{\begin{array}{l} (1.1) \text{ Cash and cash equivalents} \\ (1.2) \text{ Trade and other accounts receivables} \\ (1.3) \text{ Inventories} \\ (1.4) \text{ Other current assets} \end{array}}{\begin{array}{l} (2.1) \text{ Short-term financial liabilities} \\ (2.2) \text{ Trade and other payables} \\ (2.3) \text{ Liabilities under other mandatory and voluntary payments} \\ (2.4) \text{ Employee benefit liabilities} \\ (2.5) \text{ Tax liabilities} \\ (2.6) \text{ Other current liabilities} \end{array}}$$

Theoretically, this short-term coefficient reflects how company's current liabilities are covered by current assets. Using Figure 1, you could draw students' attention to the fact that the ratio shows how much of a company's current debt can be repaid through available cash, future payments from debtors as well as on condition of selling of existing inventories, including finished products and other tangible current assets. In other words, short-term liquidity measures are typically based on "how quickly assets can be converted into cash to settle obligations that are due soon"

Excess of current assets over short-term financial liabilities provides a reserve stock to compensate for losses that may be incurred by companies when placing current assets, except cash. The higher the margin, the greater the confidence of creditors that the debts will be paid. Typically, the recommended value, especially by banks, is  $\geq 2$ .

To visualize, it would be useful to calculate the company's assets percentage and changes over the period.

\$000					
	01/07/12	%	01/07/13	%	Changes (4-2)
A	1	2	3	4	5
Cash and cash equivalents	9 298	18,37	4 630	7,75	-10,62
Trade and other accounts receivables	16 081	31,77	24 649	41,28	+9,51
Inventories	21 968	43,39	27 283	45,71	+2,32
Other current assets	3 275	6,47	3 141	5,26	-1,21
<i>Total current assets (1)</i>	<i>50 622</i>	<i>100,00</i>	<i>59 703</i>	<i>100,00</i>	<i>-</i>

At this point you could ask, “*What is the liquidity of each item of current assets?*” starting with cash. Guide the students with the following examples:

1. The more cash, the more guarantee of debt repayment. However, there exist no common standards and recommendations for the ideal level to cash a company should hold because a company with even a small sum of cash could always be financially solvent if it is able to balance and synchronize cash inflow and outflow efficiently and on time.
2. If most assets consist of accounts receivable, which is difficult to collect, then it would likely require a higher ratio of assets to liabilities, and vice versa.

Students could extend this list.

You could conclude the discussion that the single correct value or guideline of Liquidity Ratios (including Current Ratio, Cash Ratio and Quick Ratio) does not exist. In each case, it may be different depending on the company’s financial position and specific external situations. In analysing the company’s financial ratios, it would be useful to establish benchmarks that you could use to compare its relative performance, for example, against its industry or its previous years’ ratios.

Here it is relevant to point out that the usual recommended value of CR is greater than 1. Depending on the industry and other business specification, this recommendation may vary.

Discuss the other side of a Current Ratio - what kinds of liabilities does a company have to pay? For clarity, students need to compile the similar table on the structure of current liabilities and its changes over the period, by posting information on a separate board, but next to current assets.

\$000					
	01/07/12	%	01/07/13	%	Changes (4-2)
A	1	2	3	4	5
Current portion of long term loans	-	-	22 172	47,71	+47,71
Short-term loans	14 403	48,25	8	0,02	-48,23
Trade and other payables	13 448	45,06	19 550	42,07	-2,99
Liabilities under other mandatory and voluntary payments	23	0,08	-	-	
Employee benefit liabilities	-	-	50	0,11	+0,11
Tax liabilities	43	0,14	-	-	-0,14
Other current liabilities	1 930	6,47	4 693	10,10	+3,63
<i>Total current liabilities (2)</i>	<i>29 847</i>	<i>100,00</i>	<i>46 473</i>	<i>100,00</i>	<i>-</i>

Analyzing the table, you could ask the question “*What are the two essential changes that took place in*

the structure of the company's liabilities over the period?" Students undoubtedly note the following:

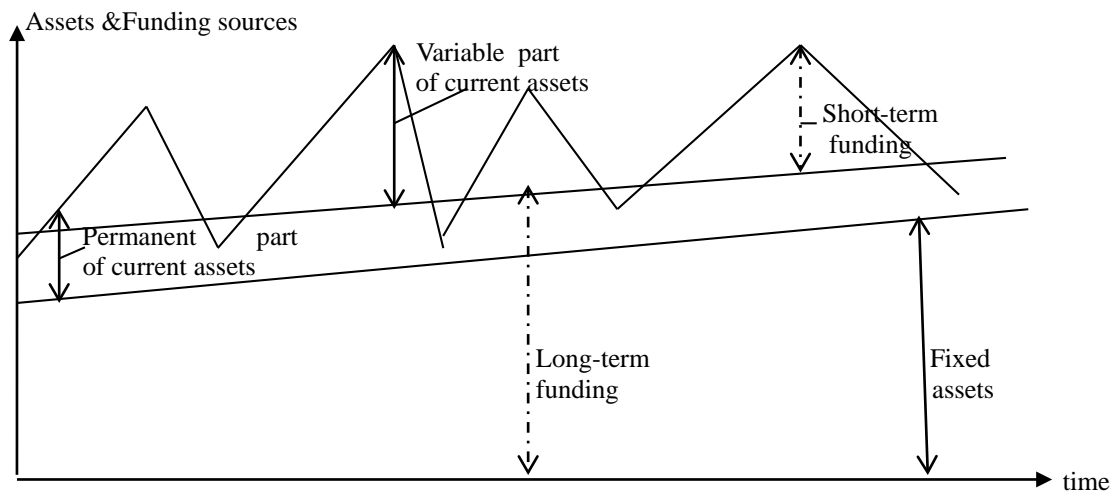
1. The appearance of the balance sheet item "current portion of long term loans" which amounted to 47.71%.
2. The emergence of employees' wage debts.

The first element would enable you to ask the following question: "Could the CFO bring long-term sources to meet current liabilities?" and move on to discuss legitimacy of company's financial policy when it attracts short-term loans for long-term financing of the construction of a new plant. This will begin to acquaint the students with the differences between conservative and aggressive financial policy of a company.

**3. How would you describe the Bank's financial policy: conservative or aggressive? What happens if you attract long-term loans and which ones?**

Within the third question, it may be useful to use **Figure 2** for explanation of the differences between company's conservative and aggressive financial policies.

**Figure 2: Sources of funding**



Explanation for the Figure 2 could be the following:

The permanent part of current assets is the minimum needed to carry out enterprise's operating activity and its value does not depend on seasonal fluctuations in output and sales. As a rule, this part is fully financed by equity capital and long-term borrowings.

The variable part of current assets is subject to fluctuations due to seasonal change in the company's activity. Usually it is financed by short-term borrowed capital as well as in a conservative approach - partially by equity.

You could show in the Figure 2, how to distinguish between two basic types of financial policy.

A conservative financial policy is the behavior when a company uses long-term financing to cover a part of current assets. The higher the line of long-term financing on the graph, the more conservative will be the financial policy of the company, and costs will be higher.

An aggressive financial policy is the opposite of a conservative one. In this case, a company's

permanent current assets are financed by short-term loans. As a result there could be a negative effect of collateral for loans and a constant need to refinance its loans by the end of the period, which could lead to additional risks.

Here it would be appropriate to engage students into a discussion with the question: *"To what type of financial policy could you attribute Darithana's policy? What are the additional risks of short-term financing? How is it possible to reduce these risks?"*

Most likely, the students would say that the company's policy was aggressive as Darithana currently had to look for other sources of short-term financing to repay the two urgent liabilities.

Among the possible additional risks of short-term financing students may include the following:

- (1) The shorter period of payments on a schedule, the greater the risk that a company would not be able to loan repayments and interests on them.
- (2) Cash flows from fixed assets erected due to short-term financing are likely to be insufficient for the return of loans and there would be a risk that a creditor refuses to prolong maturity of a loan.
- (3) In the short-term lending there could be a high risk associated with increasing interest rates on subsequent loans.
- (4) When you refinance short-term loans during the period of rising interest rates, the amount of interest paid might be greater than service payments of long-term loans.

If you are extending the case, this is an ideal point to bring up the next question: *"How could we maintain the necessary level of collateral for a loan?"* Possible student responses could be the following:

- (1) by increasing the proportion of liquid assets, which could reduce risks of insolvency;
- (2) by requesting the Bank to change or extend the maturity schedule.

#### **4. How is the Current Ratio linked to a company's long-term solvency?**

The instructor should guide the students in following direction: the requirement to maintain the Current Ratio at a certain level has a deep theoretical. The interpretation of this ratio connected with an important hypothesis about the correct arranging financing: companies do not use short-term sources of financing for the acquisition of long-term assets.

To clarify this hypothesis, it would be useful to go back to the board with the formula of a Current Ratio (Figure 1) and transform it.

**Figure 1:** Current Ratio

$$\text{CR} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} = \frac{\begin{array}{l} \text{Total Assets } \textit{minus} \text{ Non-Current Assets} \\ \textit{OR} \\ (\text{Current Liabilities } \textit{plus} \text{ Non-Current Liabilities } \textit{plus} \text{ Equity}) \\ \textit{minus} \text{ Non-current Assets} \end{array}}{\text{Current Liabilities}}$$

Or after transformation:

**Figure 1:** Current Ratio

$$CR = 1 + \frac{\text{Equity plus (Non-Current Liabilities minus Non-Current Assets)}}{\text{Current Liabilities}}$$

From this, the students will see that the reasons for liquidity deterioration might to be found in the components of fixed capital, such as an amount of equity (mostly earned profit over the period) and long-term loans, as well as in the size of non-current assets (including capital costs). Investments (construction of new capacities, acquisition of equipment and other companies, etc.) in excess of a company's financial possibilities (mainly of earned profit) would require new debts. The growth of non-current assets greater than that of borrowed funds could lead to lower liquidity.

The other cause for the decrease of liquidity is associated with the funding costs for the acquisition of long term assets. Financial management rules are simple and logical: long-term loans should be involved in the financing of capital expenditures, and short-term - for working capital. In another words, to maintain an acceptable liquidity, value of capital expenditures should not exceed the sum of earned profit and involved long-term loans over the period.

### Epilogue

The loan agreement for Darithana included a more stringent requirement, according to which the Company had to have bank accounts in the Bank-creditor to get all payments due to the Company from customers, and to ensure that the fees in a predetermined amount will be deposited in the Bank.

The Company had not complied with this requirement, and the Bank could get the right to claim immediate repayment of all amounts under the loan agreement. But the Company's management was able to not only prolong the loan term for one more year, but increase the sum of the credit line. This, apparently, could explain the appearance of the sum in the line "current portion of long term loans" in the balance sheet on 01/07/2013.

Obviously, under the requirement to maintain the necessary level of liquidity, as described in the case, the Bank immediately could not require repayment of the debt, and take additional measures to get other sources of collateral for the loan.

The company realized that it needed long-term loans for the investment project for the period of five years. Therefore, in January 2013, it released 10 million bonds with nominal value of \$6.60. The total amount of the bond issue at nominal value – \$66 million, the coupon rate - 8% per annum, maturity – five years. But by the 01/09/2013 the Company was able to accommodate only 8900 bonds, which can be seen in the balance sheet at 01/07/2013 within non-current liabilities.

Regarding the Company's financial policy, the credit ratings service Standard & Poor's had assigned Kazakhstan producer of medicines on national scale rating as *kzBB*. The agency had estimated the financial risk profile of the company as aggressive. Such an assessment showed inadequate (less than enough) liquidity, reflecting some uncertainty about how successful bonds placement will be held.

Standard & Poor's had assigned the credit rating *kzBB* to the debt obligation of the upcoming issue of unsecured bonds for \$66 million. This rating was substantiated by the credit rating of the Company and the absence of factors that increase or reduce the risks of the securities.

Before the bond issue the Standard & Poor's forecast was as follows: "We appreciate the liquidity as less than adequate, taking into account the expected bond issuance and some doubts about its success

and placement because of the current state of the debt capital markets.

Furthermore, if the bond issue has not been successfully placed, the company would have to use alternative sources of resources, among which are likely to be dominated by short-term and possibly unsubstantiated credit lines of banks. Therefore, the assessment of liquidity in accordance with our criteria may deteriorate. Due to this uncertainty, we estimate the company's liquidity as less than adequate”

Interestingly, their forecast came true?

### **Wrap-Up**

This is a case that could happen routinely in a company's financial activity as it often faces cash shortages and problems with liquidity. But the stability of a company's financial position should not be judged only on the basis of Liquidity Ratios. Usually it is recommended to analyze them together with a range of other coefficients, such as turnover and profitability ratios, the ratio of debt to equity, etc., which could give correct company's financial health diagnosis.

## **РЕШЕНИЕ КОМПАНИИ ТОО «ЮгСтрой» О ПРИОБРЕТЕНИИ БАЗЫ В АТЫРАУСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Х.К. Мусапиров, МВА**

ТОО «ЮгСтрой» с 2001 года строит в Алматы, Шымкенте, Атырау коттеджные и вахтовые поселки, многоквартирные жилые дома, производственные базы.

В Атырау в 2004-2006 годах фирма построила многоквартирный жилой дом на 300 квартир. Успешные продажи в новом для нее регионе послужили причиной того, что компания купила в г. Атырау еще три больших участка для дальнейшего строительства. Однако экономический кризис 2007-2010 годов резко изменил ситуацию и планы компании. Все проекты были заморожены, активы и имущество в Атырау проданы (кроме земельных участков, не требующих расходов на содержание).

В 2011-2014 годы компания наблюдала такие тенденции в строительной отрасли по регионам: оживление в экономике и бурное развитие Атырауской области, жесткая конкуренция на рынке СМР в Алматы; большая потребность, но низкая платежеспособность потребителей в Шымкенте. Это привело к тому, что в 2013 году топ-менеджмент фирмы принял стратегическое решение выходить и серьезно закрепиться в Атырауском регионе.

Но при этом оставались большие сомнения: Атырауский регион относительно новый для компании, у компании нет здесь ни базы, ни техники, ни активов (кроме земли). Рынок бурно развивается, но крупные контракты достаются известным фирмам, которые давно работают на рынке. Главное – у фирмы мало денег на приобретение новых активов (базы, техника находятся в Шымкенте и Алматы). Часть руководителей фирмы настаивают на дальнейшей работе в привычных регионах, где есть все для работы.

В компании сейчас действует принятая в период кризиса стратегия максимального снижения издержек. Эта стратегия позволила фирме выжить в непростых условиях кризиса в отрасли. С 2012 года фирма стала уже наращивать свои продажи, получать небольшую, но устойчивую прибыль. Руководство компании, недавно пережившее кризисе и обрушение цен на рынке недвижимости, сегодня по-прежнему проявляет чрезвычайную осторожность в любых затратах и крайне неохотно идет на какие-либо крупных инвестиции.

Для принятия окончательно решения президент компании Аман Мырзагулов направляет в Атырау группу специалистов для сбора информации по базам и ситуации в целом. Группа на месте изучает ситуацию, находит несколько баз и по итогам поездки пишет А. Мырзагулову служебную записку следующего содержания:

### **О приобретения базы ТОО «ЮгСтрой» в Атырау**

Основаниями покупки нашей компанией базы в Атырау являются:

1. Необходимость реализации новой стратегии компании - выйти и серьезно закрепиться на местном рынке, завоевать свою долю в перспективной, высокодоходной Атырауской области;
2. Потребностью освоить собственный объем строительного-монтажных работ в регионе (*застройка трех земельных участков в г. Атырау*);
3. Нарастание в ближайшие годы огромного спроса на услуги СМР в связи с 3-ей очередью расширения объектов ТОО «Тенгизшвройл» (ТШО) в 2014-2018 гг. (общий объем СМР - 20 млрд долларов), строительством комплекса глубокой переработки нефти на

Атырауском НПЗ (2 млрд долл), строительство нефтехимического комплекса вблизи Доссора (5 млрд долл), других объектов промышленного, инфраструктурного и гражданского назначения.

4. Высокий уровень платежеспособности потребителей в нефтяном регионе в условиях высоких цен на нефть, повышенная стоимость СМР по сравнению со средним республиканскими ценами (по объектам ТШО разница в 2-3 раза).
5. При этом, однако, регион беден на стройматериалы и не может обеспечить потребность всех строительных компаний, особенно в летний период - большая часть материалов завозится в Атырау с других регионов.
6. В пик сезона цена на стройматериалы поднимаются, например, с 27 до 32 тыс тенге/м<sup>3</sup> бетона в сезон 2014 года. База позволит копить инертные и другие стройматериалы на месте в большом объеме и по приемлемым ценам, что исключит неритмичность их поставок на наши объекты по дорогой цене.
7. При полной обеспеченности материалами план-график строительства объекта (*как своего, так и подрядного*) можно выполнить даже при некотором недостатке рабочей силы и строительных механизмов.
8. При большой стройке в области, излишек стройматериалов (*а также саму базу при необходимости*), всегда можно продать с возвратом вложенных средств и прибылью сверху (*по крайней мере, в период высоких цен на нефть и инвестиционного бума 2014-2018 годов*).
9. Необходимость создания собственного паркинга для автомобильной и строительной техники;
10. Важность обеспечение сохранности как дорогостоящих стройматериалов, так и новой автомобильной и строительной техники;
11. Необходимость собственного жилья, столовой, душевых кабин (бани) для своих рабочих и водителей, а также рабочих мест для администрации и инженеров базы.

Учитывая принятую в компании стратегию минимизации затрат, при поиске базы для приобретения нами рассматривались и изучались небольшие и средние базы стоимостью до 1 млн долларов, имеющие повышенный ж.д. тупик (*предложения больших баз стоимостью свыше 1 млн долл не рассматривались*).

Мы остановили свой выбор на базе строительной компании ТОО А-Групп, которая обанкротилась в 2011 году и ее имущество в виде данной базы забрало АО «НурбанкКапитал» в качестве обеспечения кредита (залогодержатель). Данная база в значительной мере удовлетворяет критериям базы, которая нам необходима:

1. Оптимальная общая площадь базы размером 2,65 га (*все объекты вмещаются, есть площадки под дальнейшую застройку около 1 га*);
2. Повышенный на 1.5 метров над землей ж.д. тупик протяженностью 180 пм с твердым покрытием для приема инертных материалов по обеим сторонам пути находится в хорошем состоянии;
3. Близость данной базы к нашему основному участку застройки в центре города (примерно 13-14 км, всего 2-3 светофора)
4. Полное соответствие проекта первоначальной застройки участка нашим целям. Имеются основные объекты для базы строительной компании: бетонно-смесительный



узел (БСУ) с соответствующими емкостями, 5 боксов для транспорта, 2 цеха, общежитие на 35-45 человек, административный корпус на 5-10 человек, отдельная большая душевая, подведены все линии для света, воды, газа;

5. Близость к ж.д. станции, нахождение в интенсивно застраиваемом районе производственных баз и складов г. Атырау.

#### **Минусы базы:**

- БСУ, общежития и душевая требуют очень серьезного ремонта;
- Проложены все линии, но не подключены электроэнергия и газ (вода подключена и имеется в водопроводе);
- Необходимость ямочного ремонта 3 км дороги от трассы «Атырау-Астрахань» (можно делать совместно с городским акиматом, другими компаниями);
- Недалеко находится городской канализационный сброс (при сбросе и ветре иногда идет нехороший запах).

**Вывод.** В условиях отсутствия выбора подходящих предложений по базе (*других баз в диапазоне до 1 млн долларов, отвечающих всем нашим требованиям, для продажи в Атырау сегодня не имеется*), с одной стороны, и стратегической необходимости приобретения базы для закрепления в регионе и застройки своих объектов, с другой стороны, **считаем целесообразным данную базу А-Group приобрести** (при приемлемых условиях залогодержателя)».

На основании записки президент компании принял крупное инвестиционное решение - купить данную базу и далее застроить, оснастить ее (включая покупку техники и механизмов). Однако часть руководителей компании не согласилась с данным распределением ресурсов. Коллектив компании встал перед сложной дилеммой. Большая часть специалистов и рабочих, которые давно работают в компании, но не могут или не хотят ехать в Атырау, скорее всего будут увольняться после завершения объектов в Алматы и Шымкенте. Компания может потерять многих ценных специалистов.

#### **Вопросы по кейсу:**

- Какова стратегия развития у данной компании – ранее и сейчас ?
- Как принятая стратегия помогла принять решения о приобретении базы в Атырау?
- Повлияла ли принятая в компании стратегия на выбор параметров базы (*по цене, по составу базы, по его месторасположению*) ?
- Является ли решение купить базу стратегическим для данной компании ? Обоснуйте свой вывод? Какие вопросы носят стратегический характер? Каковы последствия принятия стратегических решений ?
- Если бы у компании не было стратегии, чем бы другим она могла бы руководствоваться при принятии решения покупать/не покупать базу, и если покупать, то какую ?

*ПРИМЕЧАНИЕ: кейс является практическим, то есть отражает реальную ситуацию; имена/названия действующих физических/юридических лиц изменены.*

## РАЗЛИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ EMERSON

Х.К. Мусапиров, MBA

Корпорация Emerson (г. Сент-Луис, США) - мировой лидер, объединяющий технологии и инженерные разработки, предлагающий инновационные решения посредством различных бизнесов, специализирующихся в областях энергетики, управления процессами, автоматизации в промышленности, климатических технологиях, инструментах. Компания совмещает технологию и инжиниринг во многих отраслях промышленности и предлагает технологические решения для промышленных, коммерческих и потребительских рынков.

В состав корпорации Emerson входит 235 производственных предприятий, из них около 155 находятся за пределами [США](#). В компании занято около 132 тыс. сотрудников в 150 странах мира. Годовые продажи – 25 млрд долл, чистая прибыль – 4,3 млрд, доходность капитала по акциям 19,2 % (2013).

На уровне корпорации активно осуществляется стратегия диверсификации, особенно после смены в 2000 году руководства компании – прихода [главным исполнительным директором Дэвида Фарр](#). В 2001 году начато наступление на азиатский рынок: приобретены Avansys, ведущая компания по энергоснабжению в [Китае](#) и Network Power India Private Ltd (Индия).

В 2004- 2006 гг Emerson приобретала завод и бизнес энергосистем компании [Marconi](#), компанию Knütt AG (Германия) и Artesyn Technologies ([Флорида](#)). Выручка компании достигает \$20,1 миллиардов, а дивиденды растут в течение 50 лет подряд.

В 2007 Emerson укрепляет бизнес в системах энергоснабжения и развивается в дополнительных направлениях: приобретены подразделение компании Motorola, занимающееся разработкой встроенных компьютерных систем, Lionville Systems, ведущий производитель различных тележек для медицинских учреждений. В России Эмерсон приобрел завод и создал промышленную группу «Метран» в Челябинске.

Основные подразделения компании Эмерсон:

- Emerson Process Management — автоматизация предприятий различных отраслей промышленности с помощью систем управления, контроля, программного обеспечения, средств измерений, клапанов.
- Emerson Network Power — системы резервного и встроенного питания, системы охлаждения, сетевые технологии для центров сбора и обработки данных.
- Emerson Climate Technologies — решения в области систем обогрева, кондиционирования воздуха и холодильной техники.
- Emerson Industrial Automation — автоматизация гидравлических систем, соединительное оборудование, механические и электрические приводы, продукция и технологии по выработке электроэнергии.

Компания Emerson Process Management, один из бизнесов корпорации Emerson, активно действует, в частности, в Турции и странах СНГ (Россия, Казахстан и др.). Она предлагает клиентам решения по автоматизации технологических процессов производства для различных отраслей промышленности.

Ценностное предложение компании: «От конкретных технологий и услуг к комплексным решениям – наше семейство брендов олицетворяет бесчисленное множество возможностей, использование которых позволит нам удовлетворить ваши потребности».

19 февраля 2014 года в Атырау открылся четвертый в Казахстане офис компании Emerson Process Management.

Рассказывает вице-президент компании Emerson Process Management по работе в России, Турции и странах СНГ Йохан ВАНДЕРПЛАТЦЕ: «Мы поставляем контрольно-измерительные приборы и системы управления. На сегодня казахстанские офисы компании действуют в Алматы, Актау и Уральске, теперь в Атырау. Планируется открыть представительства в Павлодаре и Шымкенте.

У нас на вооружении много беспроводных технологий, которые позволяют охватывать большие территории и вести контроль за производством в отдаленных и опасных местах. Фактически можно управлять процессом добычи углеводородов в Атырауской области из центра управления в Алматы. Аналогично открываются большие перспективы в добыче угля. Мы придерживаемся мнения, что первоочередное влияние на бизнес оказывает уровень его локализации и возможность предоставления качественного сервисного обслуживания».

С 2012 года компания Emerson последовательно реализует глобальную инициативу обслуживания в СНГ. Ключевые показатели этого процесса: 3-часовая доступность, способность реагировать на потребности в любое время суток и возможность доставить запчасти в течение 24 часов.

Как отметили в компании, центр в Атырау нацелен на оказание поддержки компаниям из нефтегазовой отрасли - как в добыче, так и в переработке. В офисе помимо экспертов будет находиться склад стандартных и наиболее востребованных запчастей и компонентов, различное диагностическое оборудование.

Состав офиса в Атырау включает (400 м<sup>2</sup>): мастерская, склад готовой продукции, тренинговая зона и офис компании. В центре работают 7 специалистов готовых проконсультировать, обучить или приехать на предприятие в день обращения. Клиенты компании выигрывают от сотрудничества с Эмерсон, так как благодаря расположению офиса в регионе они могут ограничить запас запчастей и количество обслуживающего персонала на объектах без ущерба для их эксплуатационной готовности, а качественное и своевременное обслуживание позволит им сократить издержки на эксплуатацию и ремонт.

Генеральный менеджер Emerson Process Management в Казахстане Андрей Тянь об истории, продукции и стратегии казахстанского подразделения:

«Мы работаем в Казахстане почти 20 лет с 1996 года в Алматы. До 2009 года компания Emerson работала в Казахстане от имени иностранного контрагента. В 2009 году было открыто юридическое лицо, теперь мы ведем расчеты в местной валюте, что значительно улучшило и упростило взаимоотношения с предприятиями страны.

Мы можем отметить достижения в области добычи нефти, где наши беспроводные решения приносят ощутимые преимущества заказчикам, помогая компаниям увеличивать добычу и обеспечивать безопасность. Например, одной крупной казахстанской нефтяной компании внедрение беспроводных решений в качестве оперативных узлов учета позволило увеличить дебит нефтяных скважин. Проект позволил оперативно управлять процессами закачки воды в пласт, снизить эксплуатационные расходы на обслуживание скважины на 65% и улучшить условия работы обслуживающего персонала.

Другой пример – проект по созданию беспроводной сети в масштабах предприятия. Данный проект обеспечит непрерывный, а главное удаленный мониторинг состояния скважин. Это значительно повысит безопасность и увеличит период эксплуатации нефтяного месторождения.

Как достижение в отрасли энергетики мы можем отметить создание интеллектуальных систем управления от Emerson, которые показали себя с наилучшей стороны на крупнейших

электростанциях Казахстана: на Экибастузской ГРЭС-1, Аксуской ГРЭС и ряде теплоэлектростанций. Для энергетики у нас есть также экспертная система управления Ovation, понимающая и решающая проблемы автоматизации энергогенерирующих предприятий. Для коммерческого учета газа и нефти есть решения Daniel. И так можно продолжать касательно каждой отрасли промышленности.

В целом нашей целью является не просто продажа оборудования, а предоставление готовых решений в области промышленной автоматизации.

Наша головная компания уделяет большое внимание исследованиям и разработке новых технологий. Соотношение поставок новых продуктов к общему объему продаж составляет более 30%. Сотрудниками корпорации Эмерсон получено более 2000 патентов за последние годы. Все эти новые технологии, как беспроводные технологии Smart Wireless и цифровая архитектура предприятия PlantWeb, находят широкое применение в Казахстане.

Наша цель на ближайшие годы - значительно увеличить объем предложения за счет расширения отношений с ключевыми заказчиками. Одновременно мы планируем выпуск новых продуктов и вывод их на рынок за счет нацеленной маркетинговой политики. Emerson придерживается стратегии, что первоочередное влияние на бизнес оказывает уровень его локализации и возможность предоставления качественного сервисного обслуживания. Главный лозунг компании Эмерсон: «It is never been done before - Такое раньше никогда не делалось».

Локализация означает, что продукты и решения разрабатываются и производятся в регионе и максимально подходят для местных предприятий, а также переход от внешнеэкономических договоров к продажам за местную валюту, расширение спектра предлагаемых услуг с включением сервиса. Функции технической поддержки, квотации, контрактного администрирования и логистики в Казахстане обеспечивает Центр поддержки заказчиков, работающий на базе российского подразделения Эмерсон - промышленной группы «Метран» в Челябинске.

### **Вопросы.**

- Какие уровни (виды) стратегий применяет компания Эмерсон?
- В чем содержание корпоративной стратегии компании, какие отрасли она выбирает для своей деятельности (*где конкурирует*)? (см. приложение 1)
- Какие бизнес-стратегии применяет компания, работая в Казахстане? Какие конкурентные преимущества она развивает (*как конкурирует*)?
- Что продает компания Эмерсон в Казахстане – высокотехнологичное оборудование или решения проблем клиентов? (см. приложение 2 к данному кейсу)
- Где создает ценность для потребителя казахстанское подразделение компании Эмерсон (по цепочке ценности Портера)?
- Каковы современные требования компании Эмерсон к своим работникам? Являются ли навыки и знания работников отличительной способностью компании на рынке? (см. приложение 3 к кейсу).
- Какие ресурсы и способности компании Эмерсон трудно скопировать конкурентам?

Приложение 1.

**Emerson приобрела компанию Groveley Detection ltd.**

26 июля 2013 г. (Челябинск) - Emerson Process Management, бизнес Emerson, приобрел Groveley Detection Ltd., ведущую инновационную компанию и разработчика решений по обнаружению утечек газа с помощью ультразвука для морских и наземных объектов добычи нефти и газа. Британская компания первой разработала ультразвуковой детектор утечек на основе пьезоэлектрического кристалла для применений в экстремальных производственных условиях.

Groveley войдет в состав бизнес-единицы Rosemount® Analytical, тем самым расширив предложение Emerson в сфере контроля безопасности. Благодаря опыту и технологиям компании, Emerson значительно укрепляет позиции на глобальном рынке обеспечения безопасности, добавляя технологии обнаружения утечек с помощью ультразвука от Groveley к линейке Net Safety, включающей стационарные газовые детекторы и детекторы пламени. Продукция Groveley используется в различных применениях, связанных с изысканиями источников энергии и переработкой, не говоря о нескольких видах промышленных предприятий.

Приобретение Groveley способствует созданию комплексного решения для заказчиков, которое позволяет выполнить все требования в сфере контроля безопасности, – отметил Кен Биле, президент группы Analytical в Emerson Process Management. – Слияние также способствует увеличению эффективности продаж, маркетинговых мероприятий, конструкторских работ и других основных направлений деятельности».

Роберт Беннет, директор Groveley, добавил: «Стать частью глобального лидера вроде Emerson Process Management – значит получить невероятные перспективы. Мы надеемся на увеличение базы заказчиков в геометрической прогрессии, а также на укрепление способности решать их задачи за счет разработки самой инновационной продукции в отрасли».

## Повышение эффективности насосного оборудования



**Проблема:** В условиях непрерывно обостряющейся рыночной конкуренции компания сталкивается с задачей повышения рентабельности своих предприятий. Поскольку любой отказ оборудования может привести к серьезным последствиям, оборудование предприятия – и особенно насосы – должно обладать высокой надежностью и эксплуатационной готовностью. Остановка технологического процесса может стать фактором, определяющим прибыльность или убыточность работы предприятия. По этой причине первоочередное значение имеет правильно спроектированная система защиты, прогнозирования и мониторинга рабочих характеристик оборудования.

**Решение:** Все механическое оборудование, включая насосы, имеет тенденцию к ухудшению рабочих характеристик с течением времени, что влечет за собой падение производительности, сокращение объема производства и рост эксплуатационных затрат. Ухудшение рабочих характеристик насосов обычно связано с нарушением центровки, балансировки рабочего колеса, коррозией и износом, загрязнением, образованием отложений или недостаточной смазкой деталей. Технологии оперативного мониторинга Emerson дают возможность осуществлять текущий контроль и анализ показателей температуры, вибрации, КПД, а также отклонения параметров от оптимальных значений, которые являются ранним признаком нарушения работы насоса. Выявление таких глубинных проблем на раннем этапе позволяет устранять неисправности до того, как они приведут к ухудшению производственных показателей предприятия.

*\*Насос — гидравлическая машина, преобразующая механическую энергию приводного двигателя в энергию потока жидкости, служащая для перемещения и создания напора жидкостей или сжиженных газов. Разность давлений жидкости в насосе и трубопроводе обуславливает её перемещение.*

*Компрессор (compressio сжатие) — устройство промышленного применения для сжатия и подачи воздуха и других газов под давлением.*

### **Требования к инженеру по сервисному обслуживанию компании Эмерсон**

- Высшее образование, преимущественно техническое, либо в сфере бизнес-администрирования;
- Успешный опыт работы в области комплексных продаж, продаж услуг или решений, и(или) управления обслуживанием средств автоматизации, от 5-ти лет;
- Умение находить нетривиальные решения проблем (out-of-box thinking), мыслить творчески, но системно;
- Умение действовать в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности в сжатые временные сроки;
- Эффективная работа в команде; в зависимости от задач, способность быть лидером команды, брать на себя ответственность за работу команды;
- Понимание бизнес- и производственных процессов в компаниях Заказчиков, системы принятия решений;
- Высокие деловые и этические качества;
- Английский язык не ниже уровня Upper-Intermediate (устный, письменный, технический);
- Хорошо развитые коммуникативные, презентационные и лидерские навыки;
- Опыт ведения переговоров;
- Ориентированность на достижение результатов, ответственность;
- Самоорганизованность, высокая мотивация и целеустремленность.

Контактная информация: [anastassia.kulagina@emerson.com](mailto:anastassia.kulagina@emerson.com) и/ или [maria.demerza@emerson.com](mailto:maria.demerza@emerson.com).

## БАННО-БЫТОВОЙ КОМПЛЕКС В ШЫМКЕНТЕ

Х.К. Мусапиров, МВА

В октябре 2005 года Мурат Омар улы из Шымкента продал мясной магазин в центра города и искал бизнес, куда можно вложить деньги от 50% доли в магазине. Он хорошо знал мясной рынок города, но покупать другой магазин, как советовала его жена, он не хотел: ссора с партнером оставила неприятные впечатления, да и мясом торговали везде, на всех базарах: любой, кто хотел, закупал мясо оптом, арендовал точку и продавал.

Он не заканчивал бизнес-школ и не знал, какие есть стратегии создания бизнеса, да и не любил он это дело – что-то заранее намечать, планировать, связывать себя. Главное, он должен был внутренне чувствовать бизнес, его перспективу, тогда появлялась уверенность: ведь чувство не обманет, а цифры и планы можно рисовать какие угодно, нет им доверия. Он обычно «рисовал» их банкам, когда просил кредит.

Надо сказать, что в это время Мурата сильно волновали вопросы религии: он читал намаз, часто ходил в мечеть. Учитель Мурата давал ему наставления: не обманывай, в этом нет блага; делай добро людям, накапливай сауабы (награды) для следующей жизни и т.д. Особенно ему запали в душу его слова «чистота – половина веры».

Однажды он пришел к старшей сестре, которая жила в частном секторе, помыться в ее бане, которую она всегда топила по выходным. Но на этот раз баня оказалось занятой: сестра сказал, что там купается соседка с детьми. «Они мне заплатили», - сказала сестра. Вскоре Мурат увидел выходящих из бани довольную соседку с тремя детьми. Дети ушли домой, соседка осталась пить чай с сестрой.

Мурата осенила идея – открыть баню для населения, но не обычную, общественную, а семейную, чтобы были кабинки для каждой семьи со своей раздевалкой, моечной и парной. Он увидел свою миссию в том, чтобы делать людей чистыми; но кроме очищения, баня улучшает здоровье, выводит шлаки, повышает настроение. Эта идея полностью поглотила его, так как отвечала его новыми убеждениями (ценностям) и здесь могла быть реализована беспокоящая его мысль - быстрее вложить «непристроенные» деньги в дело.

Мурат сначала походил по шымкентским баням и понял, что на рынке есть два типа бань: элитные частные сауны с ценами, недоступными для большинства (*свыше 2 тыс. тенге/час*) и общественные бани в густо населенных районах города. Но последних бань не хватает в связи с ростом численности населения, особенно в связи с присоединением к городу новых районов. У многих частных нет душа, не говоря о собственной бане. Да и рост цен на газ, уголь, дрова делали топку своей бани, особенно в холодный период, «дорогим удовольствием».

Недолго думая, он решил строить баню прямо на своем участке на Тамерлановском шоссе - благо там была центральная канализация, пролегал водопровод и газопровод. Газ в Шымкенте был относительно дешевый, хотя цена росла каждый год. Мурат решил постраховаться в этом новом деле, и предусмотрел в бане не только семейные кабины, как хотел изначально (построил только 6 кабинок), но и общую баню на 40 человек за раз (мужское и женское отделение по 20 человек), а также 5 душевых кабин.

Он решил, что это будет «семейная мусульманская баня». Он знал, что в исламе есть запрет смотреть на аурат другого человека (часть тела от пупка до колен), поэтому администратор всем бесплатно выдавал лахаты (типа широких шорт): без них в баню не допускались. Цены были недорогие: 400 тенге за 1 взрослого за час, 200 тенге на детей, дети до 2 лет бесплатно. Внутри бани открыл парикмахерскую, магазин с напитками и моющими средствами, позже во дворе он поставил автомойку на 4 машин.

Новый бизнес медленно, но уверенно рос: клиенты становились постоянными, приезжали



на своих машинах семьями. Он часто разговаривал со своими клиентами – после бани человек расположен к разговору. Именно один из них дал ему идею сделать автомойку: «выходишь после бани, и машина тоже чистая, не теряешь время на ее мойку». Он также хотел сделать чайхану, но не позволяла площадь.

Через год он увидел, что клиенты чаще всего предпочитали банные кабинки, чем душевые кабинки или общую баню. Причем в кабинку хотели все, а не только семейные с детьми. Он не мог понять, почему. Однажды его знакомый сказал: «Знаешь, почему люди ездят на такси? Не просто быстро доехать. Главное, они хотят отделить себя от других, хотят свое, так сказать, личное пространство». Наверно, поэтому клиенты всегда выбирали отдельные кабинки, сделал вывод Мурат. Он решил строить еще одну баню, побольше, но без общих залов, а только изолированные банные кабинки и душевые.

В октябре 2009 года приехал к нему Канат Мусинов, друг из Алматы. Он недавно продал земельный участок и искал дело, в которое можно вложиться. Мурат показал свою баню, рассказал о бизнесе и предложил построить в Шымкенте новую баню; он брался сам не только построить баню, но и дальше управлять им. Решили строить баню, сложив свои капиталы и распределив доли пополам. Требовалось около 150 тыс долл, решили сложиться по 75 тыс. долл.

По объявлению в газетах Мурат быстро нашел подходящий участок в 11 микрорайоне площадью 13 соток за 18 тыс долл (благо в 2009 году на рынке недвижимости был кризис и участки были дешевые); главные преимущества участка – наличие нужного целевое назначение участка «строительство банного комплекса с объектами торговли», расположение в густо населенном микрорайоне города и близость точек подключения к газу, канализации, свету и воде.

С весны следующего 2010 года Мурат начал строить. За два года, привлекая строительную бригаду из соседнего Узбекистана (куда же без узбеков), он построил трех этажную баню площадью 1100 м<sup>2</sup> по собственному проекту, подкорректированному проектной организацией за небольшую сумму. Но стоимость строительства выросла на 50 % - со 150 до 225 тыс долл: Мурат убедил партнера усилить фундамент и достроить еще третий этаж для чайханы (хотели вначале строить баню в 2 этажа); кроме того, за два года выросли цены на стройматериалы, а точки подключения газа и воды местные монополисты дали дальше, чем планировалось.

На первом и втором этажах комплекса разместились 36 кабинок. Одна кабинка состояла из раздевалки (6 м<sup>2</sup>), моечной (5 м<sup>2</sup>) и парной (3,5 м<sup>2</sup>). В бане открыли чайхану с узбекской кухней (весь 3 этаж), парикмахерскую, магазины напитков, моющих средств, мусульманских товаров (такия, хиджабы, четки и т.д.); на улице поставили шашлычную, автомойку на 7 машин. Облагородили всю прилегающую территорию под автопарковку.

Система управления и персонал. Управлял всем сам Мурат, имелся рабочий персонал - 7 человек, из которых 5 человек имели комнаты для проживания и питания в комплексе, из них 3 узбека из Ташкенской области; на кассе работал сын Мурата. Комплекс работал ежедневно с 9 утра до ночи (до последнего клиента). Снаружи повесили огромный билборд «Семейная мусульманская баня №2». Сначала в баню ходили клиенты первой бани Мурата, проживающие здесь, в 11 микрорайоне, но постепенно появились свои клиенты.

Летом клиентов очень мало. Но Мурат решил не закрывать баню на летний сезон, даже в самые жаркие в Шымкенте июль-август месяцы, как это делали другие бани в городе и в этом районе (конкуренты). Это позволило в межсезонье не потерять ни одного клиента, а также нарастить клиентов из соседних бань. Даже после трех лет работы Мурат не видел в городе конкурентов в этом сегменте «семейная мусульманская баня».

Летом на площадке перед комплексом Мурат стал торговать арбузами, дынями, фруктами и овощами. Искупавшись, попив чай, вымыв машины, клиенты покупали домой арбузы и фрукты. Многие рассматривали комплекс уже не просто как место помывки себя и машины, но и

как место встречи, общения, отдыха, покупок (*узбекская чайхана, топчаны, подушки, арбузы*).

36 кабин в холодное время в выходные дни стало не хватать. Начали вводить предварительную запись (*гарантированное наличие кабины*). Цены на пиковое время подняли с 400 до 500 тенге за час помывки с человека плюс 15-30 минут на одевание клиентам с детьми. Даже эта его цена была приемлемой для клиентов: средняя цена в городе в общественной бане была от 500 до 800 тенге/час на человека. Он не хотел цены поднимать высоко, так как основные клиенты – семейные, приходили с детьми по 3-5 человек, что давало 1500-2000 тенге/час за кабину, когда мылась целая семья.

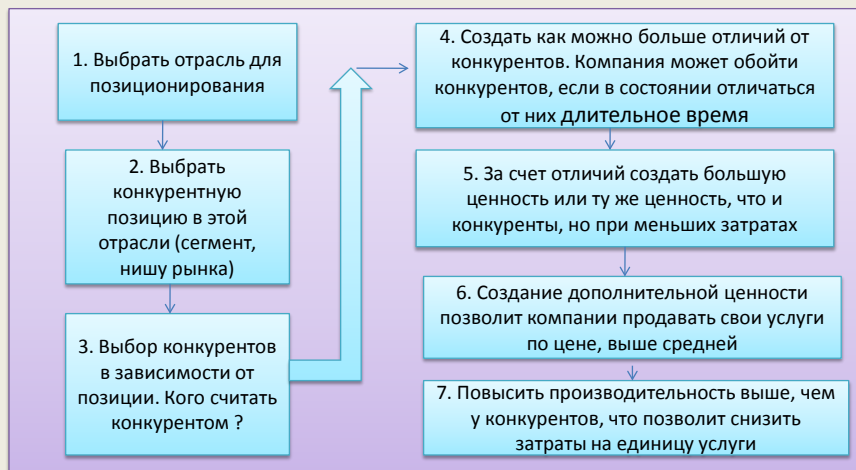
Клиентура увеличивалась с каждым месяцем, доход устойчиво рос. Видя такой успех, его партнер Канат начал подговаривать Мурата начать строительство такого типа бань в Алматы и Астане. Опыт есть, потребность есть, финансирование можно найти. Мурат хочет, но сильно сомневается.

### **Вопросы:**

1. Используя соответствующие управленческие концепции, опишите, как возникла стратегия бизнеса у Мурата, к какой из 10 школ стратегического менеджмента по Минцбергу можно его отнести.
2. Какую нишу на рынке решил занять Мурат, какова интенсивность конкуренции на данном рынке, насколько высоки барьеры входа и выхода?
3. Каковы источники конкурентных преимуществ бизнеса Мурата, устойчивы ли они, легко ли их скопировать конкурентам?
4. Обоснуйте сильные и слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы расширения бизнеса Мурата в Астану и Алматы. Какова должна быть его стратегия расширения, что посоветуете Мурату?
5. Разработайте для него конкурентную стратегию на основе прилагаемой схемы Портера и презентуйте ее.

*ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА: кейс практический, отражает реальную ситуацию; все имена изменены.*

## СХЕМА РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ (по Портеру)



72

## СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ЖИЛЬЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

к.э.н. Г.К. Султанбекова

В начале 90-х гг. в сфере жилищного строительства в Республике Казахстан произошли серьезные изменения: государство перестало играть роль основного участника, в то же время увеличилась доля частного сектора. В результате экономического спада, низкого платежеспособного спроса на жилье со стороны населения, а также отсутствия кредитных механизмов строительства и приобретения жилья резко сократились объемы жилищного строительства. Если в 1990 г. общая площадь построенных жилых домов составила 7869 тыс. кв. м, то в 1999 г.- 1105 тыс. кв. м, таким образом, общее снижение за указанный период составило 7 раз.

Лишь в 2000 г. началось оживление в жилищном строительстве. В течение последующих 7 лет в Казахстане отмечался бум строительства жилья. По сравнению с 2000 г., когда было введено в эксплуатацию 1218 тыс. кв.м общей площади жилья, в 2007 г. ввод общей площади жилых домов в эксплуатацию составил уже 6679 тыс. кв.м (см. табл.1).

**Таблица1. Общая площадь построенных жилых домов**

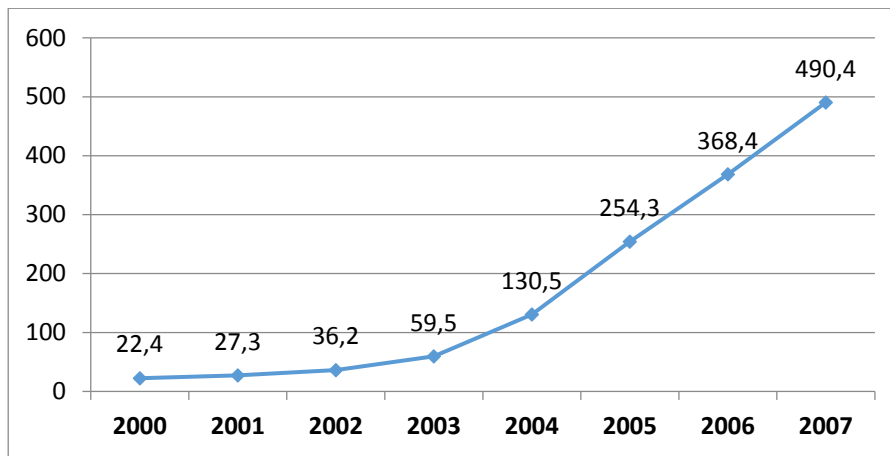
	тыс. кв. м	в % к предыдущему году
2000	1 218	110%
2001	1 506	124%
2002	1 552	103%
2003	2 111	136%
2004	2 591	123%
2005	4 992	193%
2006	6 245	125%
2007	6 679	107%

*Источник: Агентство РК по статистике*

Активизация строительной деятельности в РК была вызвана притоком инвестиций в строительство. С каждым годом на протяжении указанного периода все больше и больше объемов инвестиций направлялось в жилищное строительство. Объемы инвестиций в жилищное строительство возросли с 22,4 млрд. тенге в 2000 г. до 490,4 млрд. тенге в 2007 г., т.е. почти в 22 раза (см. рис.1).

Большая часть сданного в эксплуатацию жилья вводилась за счет средств населения (в 2006 г.- 59 % от общей площади). В первую очередь, это было связано с реальным и ощутимым ростом доходов населения.

Покупательная активность увеличивалась также в результате бурного развития кредитных учреждений, как банковских, так и небанковских. Благодаря предлагаемым системам кредитования, включая программы АО "Жилищный строительный сберегательный банк Республики Казахстан", АО "Казахстанская ипотечная компания", систему ипотечного кредитования банков второго уровня и ипотечных компаний, рынок первичного жилья быстро развивался. Ипотека стимулировала приобретение квартир в рассрочку. С развитием инфраструктуры ипотечного кредитования и ростом конкуренции на финансовом рынке условия получения данного вида кредита со временем становились все более лояльными, о чем свидетельствовало снижение ставок вознаграждения до 12-13% годовых и увеличение срока предоставления кредита до 20 лет.



Источник: Агентство РК по статистике

**Рис.1. Инвестиции в жилищное строительство, млрд. тг.**

Развитию рынка первичного жилья также способствовала реализация Государственной программы жилищного строительства в Республике Казахстан на 2005 - 2007 годы. Основной целью данной Госпрограммы являлось комплексное решение проблем развития жилищного строительства, обеспечивающее доступность жилья широким слоям населения.

Ситуация на казахстанском рынке строительства жилья и банковском кредитовании этого сектора резко изменилась в августе- сентябре 2007г. Министерство финансов в ходе проверок банков второго уровня и строительных компаний пришло к выводу: «В гонке за доходами строительные компании и банки набрали критическую ликвидность и максимальные риски, когда малейшие изменения условий рынка приводят к неустойчивости всей конструкции» (Н.Коржова).

По информации главы АФН, по состоянию на 1 июля 2007 г., "то есть до момента, когда банковская система испытала сложности, связанные с внешними шоками, которые произошли на глобальных рынках, доля займов, выданных банками второго уровня на строительство, в совокупном ссудном портфеле составила 17,83%".

Поскольку Казахстан интегрирован в международную финансовую систему, ухудшение условий кредитования на международных финансовых рынках привело к снижению объемов фондирования банков второго уровня, и как следствие, снижению объемов кредитования экономики, в первую очередь, строительного рынка, а также сокращению ипотечных кредитов...

### **Вопросы по кейсу:**

1. Опишите ситуацию на рынке строительства жилья в РК за период 1991-1999 гг. Какие факторы оказывали влияние на спрос и предложение?

2. Используя знание ценовых и неценовых факторов спроса и предложения, проанализируйте рынок первичного жилья в 2000-2007 гг. Чем был обусловлен рост цен на рынке строительства жилья? Используйте при анализе графики спроса и предложения.

3. Какие изменения произошли на казахстанском рынке первичного жилья за период с августа 2007 г.? Какие рынки оказали влияние на рынок строительства жилья?

## АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК. ЭКОНОМИЯ НА МАСШТАБЕ ПРОИЗВОДСТВА

к.э.н. Г.К. Султанбекова

Малое предприятие ТОО «Пластик» производит пластиковые стеклопакеты (окна, двери, витражи). Основными потребителями продукции являются строительные организации и частные домохозяйства. Спрос на продукцию, производимую компанией, постоянно растёт. Ориентируясь на увеличение спроса, с одной стороны, и постоянное повышение качества своей продукции, с другой стороны, руководство компании приняло решение о расширении производственных мощностей. В конце 2012 года предприятие открыло второй цех по производству пластиковых стеклопакетов на базе немецкого пятикамерного профиля «Funke». Однако, в 2013 г. проектная мощность производственного оборудования была использована лишь на 80%, в результате за 10 месяцев 2013 г. было произведено и реализовано 5260 квадратных метров металлопластиковых изделий. Отдельные показатели деятельности ТОО «Пластик» представлены в нижеследующей таблице.

**Таблица Отчетные данные за 10 месяцев 2013 г.**

Наименование	Ед.изм.	Показатели за 10 мес. 2013 г.
Объем произведенной и реализованной продукции	м <sup>2</sup>	5260
Цена реализ. продукции	тенге/м <sup>2</sup>	10180
<b>Общие переменные затраты (Variable Cost)</b>		
Материалы	тенге	31 405 975
Заработная плата производственного персонала	тенге	7 684 580
<b>Общие постоянные затраты (Fixed Cost)</b>		
Производственные накладные расходы	тенге	3 204 245
Административные расходы	тенге	6 207 200

Ориентируясь на финансовые результаты деятельности компании за отчетный период, а также данные проведенных маркетинговых исследований, руководство рассматривает варианты выхода в 2014 г. на 90% или 100% проектной мощности предприятия.

Для принятия окончательного решения о расширении выпуска продукции вам необходимо подготовить информацию по отчетному периоду, а также по производственному и финансовому плану на 2014 г. и высказать свои рекомендации.

На основе исходных данных выполните следующие **задания**:

1. Подготовьте для руководства компании таблицу, показывающую, какими будут после завершения 2013 г. (при сохранении среднемесячных показателей в ноябре-декабре), а также в 2014 г. (при загрузке оборудования на 90% и 100% мощности соответственно) перечисленные ниже показатели:  
А) Общие переменные издержки;

- Б) Общие постоянные издержки;
- В) Общие затраты;
- Г) Средние переменные издержки;
- Д) Средние постоянные издержки;
- Е) Средние общие издержки;
- Ж) Прибыль предприятия.

2. Какой объем реализации будет являться точкой безубыточности для предприятия в 2014 г.?
3. На графиках общих и средних издержек отобразите полученные вами показатели для 2013-14 гг.
4. Укажите, какими допущениями вы пользовались при подготовке своих ответов.

## **ВЫБОР ФИРМЫ: ОПТИМИЗАЦИЯ ЦЕН И ОБЪЕМОВ ВЫПУСКА. ЦЕНОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ**

к.э.н. Г.К. Султанбекова

Фирма действует на рынке с несовершенной конкуренцией. В результате проведения маркетинговых исследований и изучения ретроспективных данных предприятия получена зависимость объема месячного спроса на продукцию фирмы от цены ее реализации (см. табл.1):

**Таблица 1. Объемы реализации продукта в зависимости от цены**

<b>Цена реализации, тыс.тг</b>	<b>Объем реализации, кол-во ед./мес.</b>
18	800
17	1000
16	1300
15	1600
14	1900
13	2200
12	2500
11	2800

Мощности предприятия позволяют производить 2800 единиц продукта в месяц.

Общие постоянные затраты составляют 10 000 тыс. тенге/мес. Средние переменные затраты равны 6 тыс. тенге за ед.продукции.

Исходя из задачи максимизации прибыли, фирма выбирает оптимальную цену и выпуск, обеспечивая при этом определенную величину месячной прибыли. Однако, получаемой прибыли недостаточно для реализации намеченных инвестиционных программ. В связи с этим, директор компании поставил задачу увеличения размеров получаемой прибыли. Политика дальнейшей оптимизации затрат исчерпала все свои возможности, т.к. на протяжении последних нескольких месяцев компания постепенно снижала затраты и свела их до минимума.

Менеджер по продажам, изучив поведение отдельных целевых групп покупателей, предлагает руководству применить политику ценовой дискриминации и продавать продукцию фирмы двум группам потребителей по различным ценам. По расчетам менеджера, прибыль фирмы должна увеличиться. Директор компании попросил предоставить расчеты, подтверждающие целесообразность проведения такой ценовой политики.

Для проведения анализа, тщательно изучив реакцию потребителей на изменение цены, менеджер сделал прогнозные оценки спроса при разных ценах на двух сегментах рынка А и В (см. табл. 2-3).



**Табл.2. Зависимость спроса от цены на сегменте А**

Цена реализации, тыс.тг	Объем реализации, кол-во ед./мес.
18	800
17	900
16	1000
15	1100
14	1200
13	1300
12	1400
11	1500

**Табл.3. Зависимость спроса от цены на сегменте В**

Цена реализации, тыс.тг	Объем реализации, кол-во ед./мес.
18	0
17	100
16	300
15	500
14	700
13	900
12	1100
11	1300

Вам предлагается самостоятельно сделать необходимые вычисления для подтверждения либо отклонения предложения менеджера. Для этого выполните следующие **задания**:

1. По данным табл.3, применяя методику предельного анализа (сравнения предельного дохода  $MR$  и предельных издержек  $MC$ ), найдите оптимальные цены и объем выпуска, выручку, общие затраты, прибыль.
2. По этой же методике для сегментов А и В найдите оптимальные цены и объем выпуска, выручку, общие затраты, прибыль.
3. Оцените эффективность политики ценовой дискриминации. Как изменится величина получаемой прибыли?
4. Каково различие в ценовой эластичности спроса по двум сегментам рынка?

## ВВП: ПРОИЗВОДСТВО И ПОТРЕБЛЕНИЕ В РК. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ В КАЗАХСТАНЕ

к.э.н. Г.К. Султанбекова

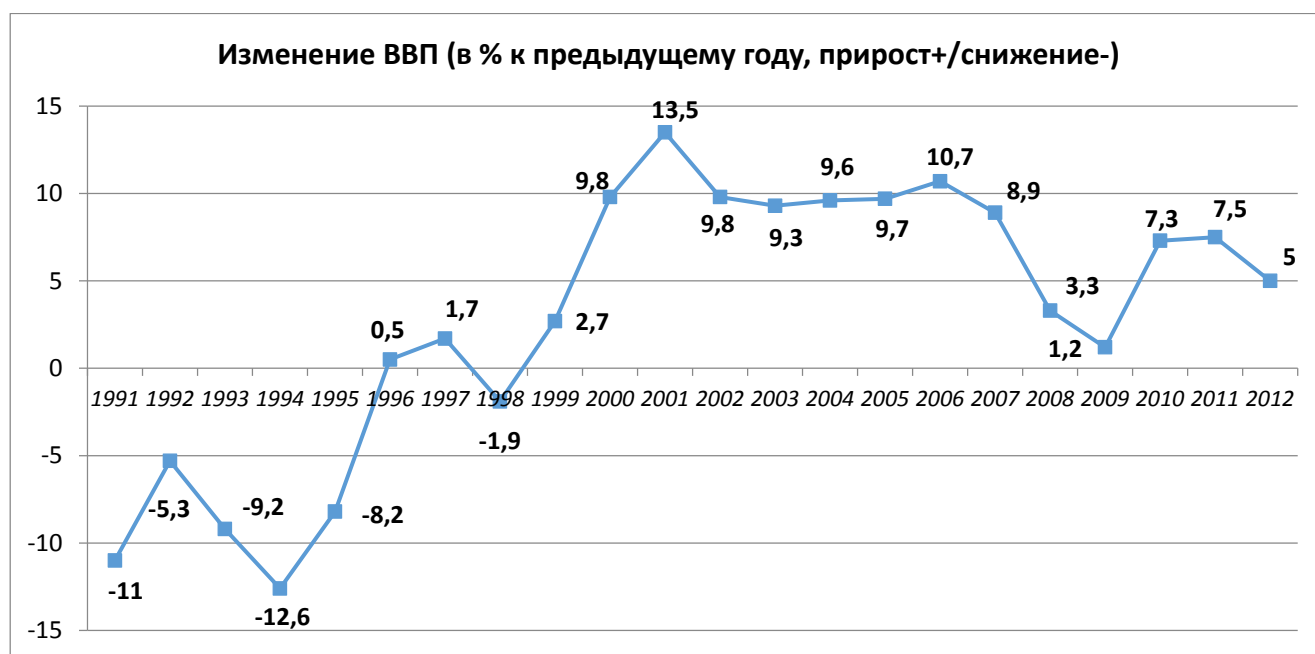
Валовой внутренний продукт (ВВП) в Республике Казахстан, измеренный в текущих ценах, имеет тенденцию к росту. За период 1995-2012гг. номинальный ВВП вырос в 30 раз (см.табл.1).

**Таблица 1. Динамика производства ВВП в РК за 1995-2012 гг.**

	1995	1999	2005	2007	2010	2011	2012
<b>ВВП, млрд.тг</b>	<b>1014,2</b>	<b>2016,5</b>	<b>7590,6</b>	<b>12849,8</b>	<b>21815,5</b>	<b>27334,1</b>	<b>30347</b>

*Источник: Агентство РК по статистике*

Несмотря на ежегодное увеличение данного показателя за период с 1991 г. по настоящее время, говорить об экономическом росте в течение всего периода независимости нельзя. Судить о реальной экономической динамике можно на основании показателя реального ВВП, т.е. ВВП, измеренного в постоянных ценах. Данный показатель для Республики Казахстан за период 1991-2012 гг. представлен на графике ниже.



*Источник: Агентство РК по статистике*

Динамика реального ВВП дает общее представление о ходе циклического развития экономики Казахстана с момента начала осуществления рыночных преобразований. Первая половина 90-х годов характеризовалась устойчивым спадом экономики. В 1995 г. реальный ВВП составил 61,4% к 1990 г., таким образом, общая глубина спада составила 38,6%. В 1996-97 гг. отмечались небольшие «всплески» экономического роста, которые были нивелированы

снижением ВВП в 1998 г. Переломным для Казахстана стал 1999 г. В течение последующих 8 лет в 2000-2007 гг. происходил мощный подъем экономики Казахстана. За этот период общий объем ВВП в реальном выражении увеличился в 2,2 раза, а среднегодовые темпы прироста реального ВВП составили 10%. Решающее действие на экономический рост оказали как внешние факторы (благоприятная конъюнктура на мировых сырьевых и финансовых рынках), так и внутренние факторы. С 2008 г. вследствие мирового финансового кризиса темпы роста отечественной экономики, как видно из графика, замедлились.

В разные периоды динамика разных отраслей и секторов экономики была различной. ВВП в Республике Казахстан в период бурного экономического роста 2000-07 гг. в сфере производства выступает как результат деятельности следующих основных секторов экономики (табл. 2):

**Таблица 2. Индексы физического объема**  
(в % к предыдущему году)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>ВВП</b>	<b>109,8</b>	<b>113,5</b>	<b>109,8</b>	<b>109,3</b>	<b>109,6</b>	<b>109,7</b>	<b>110,7</b>	<b>108,9</b>
Промышленность	115,5	113,5	110,4	109,1	110,5	104,8	107,3	105
Сельское хозяйство	95,8	117,1	103,2	102,2	99,9	107,1	106	108,9
Строительство	114	127,4	119,5	109,8	111,4	139,5	136,4	116,9
Торговля	105	113,5	108,6	110,2	110,4	109,3	109,8	112,8
Транспорт	118,9	111,4	111,3	120,8	108,6	107	107	107,7
Связь	118,9	115,7	118	125,8	130	135,9	130,4	134,5
Финансовая деятельность		118,2	116,6	118,3	125,3	134,9	142,1	152,1

Источник: Агентство РК по статистике

За период рыночных преобразований изменилась отраслевая структура экономики: доля производства товаров снизилась, а доля производства услуг выросла (табл. 3.).

**Таблица 3. Структура ВВП за 1990-2011 гг.**  
в текущих ценах, в % к итогу

	1990г.	1999г.	2000г.	2003г.	2007г.	2010г.	2011г.
<b>ВВП</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Производство товаров</b>	<b>66,6</b>	<b>42,8</b>	<b>45,9</b>	<b>42,9</b>	<b>43,4</b>	<b>45,1</b>	<b>43,5</b>
Промышленность	20,5	28,2	32,6	29,1	28,3	32,9	31,7
Сельское хозяйство	34	9,9	8,1	7,8	5,7	4,5	5,1
Строительство	12,1	4,7	5,2	6	9,4	7,7	6,7

<b>Производство услуг</b>	<b>33,4</b>	<b>52,5</b>	<b>48,4</b>	<b>51,8</b>	<b>54,3</b>	<b>51,7</b>	<b>51,8</b>
Торговля	8,1	13,6	12,4	11,6	12,4	13	14
Транспорт и связь	9,4	12,1	11,5	12,4	11,5	11,1	9,7
Прочие услуги	15,9	26,8	24,5	27,8	30,4	27,6	28,1

*Источник: Агентство РК по статистике*

ВВП в сфере потребления характеризует потребление со стороны различных экономических агентов. Структура макроэкономического спроса также претерпела изменения в рыночной экономике Казахстана (табл. 4).

**Таблица 4. Структура ВВП по конечному использованию**  
*в % к итогу*

	<b>1990г.</b>	<b>1999г.</b>	<b>2000г.</b>	<b>2003г.</b>	<b>2007г.</b>	<b>2010г.</b>	<b>2011г.</b>
Расходы на конечное потребление							
домашних хозяйств	63,4	71,7	61,1	52,8	43,9	44,6	42,0
органов госуправления	12,4	11,6	12,1	11,3	11,1	10,9	10,7
Валовое накопление	46,7	17,7	18,1	25,6	35,6	25,3	22,5
Чистый экспорт товаров и услуг	-22,7	2,4	7,5	5,4	6,6	14,8	21,8
<b>ВВП</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Источник: Агентство РК по статистике*

#### **Вопросы по кейсу:**

1. Опишите ситуацию в экономике Казахстана за период 1991-2012 гг. Как изменялся номинальный и реальный ВВП?
2. Охарактеризуйте циклическое развитие в РК, укажите факторы и особенности экономических колебаний.
3. Проанализируйте изменения отраслевой структуры ВВП и структуры потребления ВВП в РК.

## **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, строительные-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 строительно-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	
<b>АКТИВ</b>										
<b>Текущие активы-оборотные</b>										
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%
<b>Долгосрочные активы-внеоборотные</b>		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%
<b>ИТОГО</b>	9584,2	100%	13084	100%	34943	100%	32802	100 %	38526 7	100%
<b>Собственный капитал и обязательства</b>								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%
<b>ИТОГО</b>	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 Собственного капитала</i>	24%		24%		137%		427%		854%	
<i>Рентабельность продаж</i>	1%		0%		1%		2%		3%	

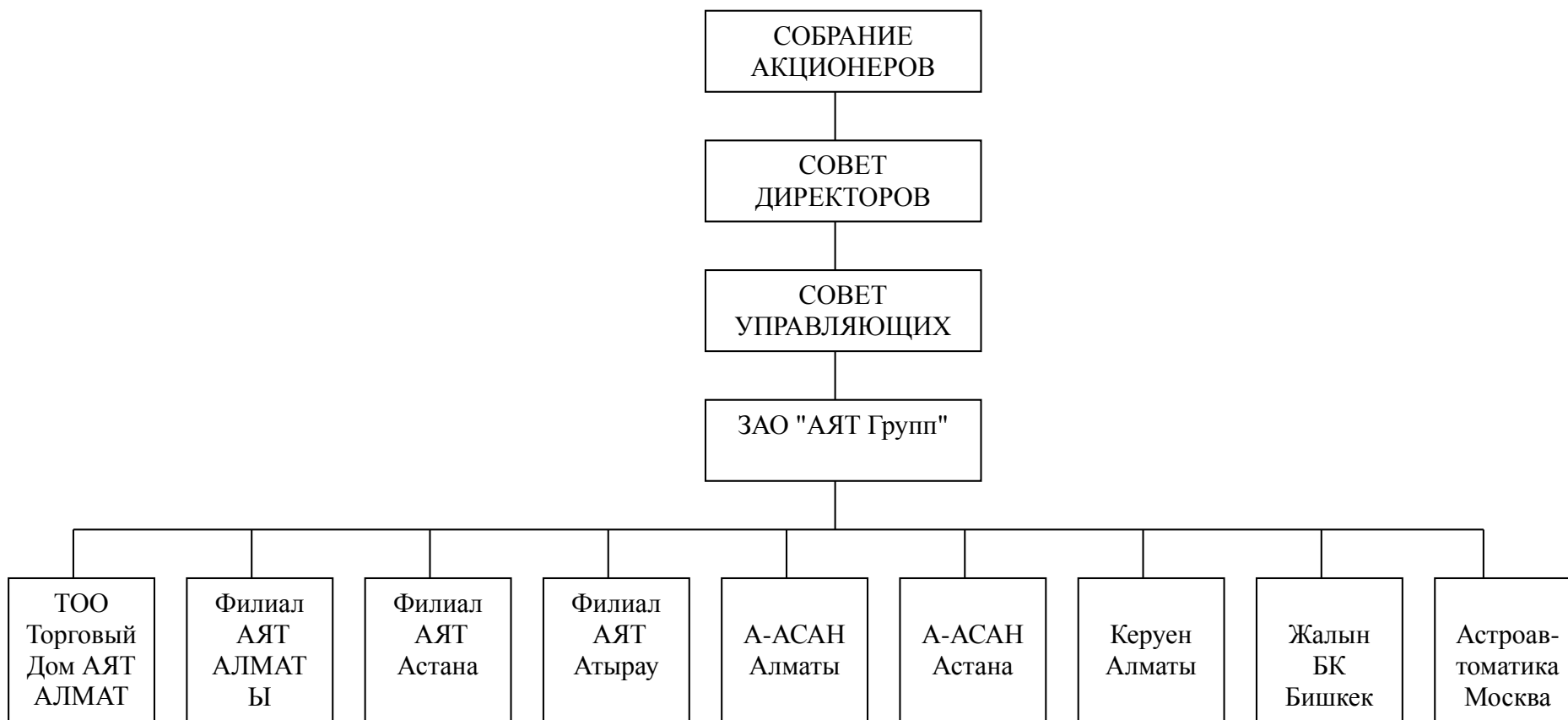
## 2. Отчет о прибылях и убытках ТОО ТД АЯТ' тыс.тенге

<b>Наименование показателей</b>	<b>2001</b>		<b>2002</b>		<b>2003</b>		<b>2004</b>		<b>2005</b>	
<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"





# 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.

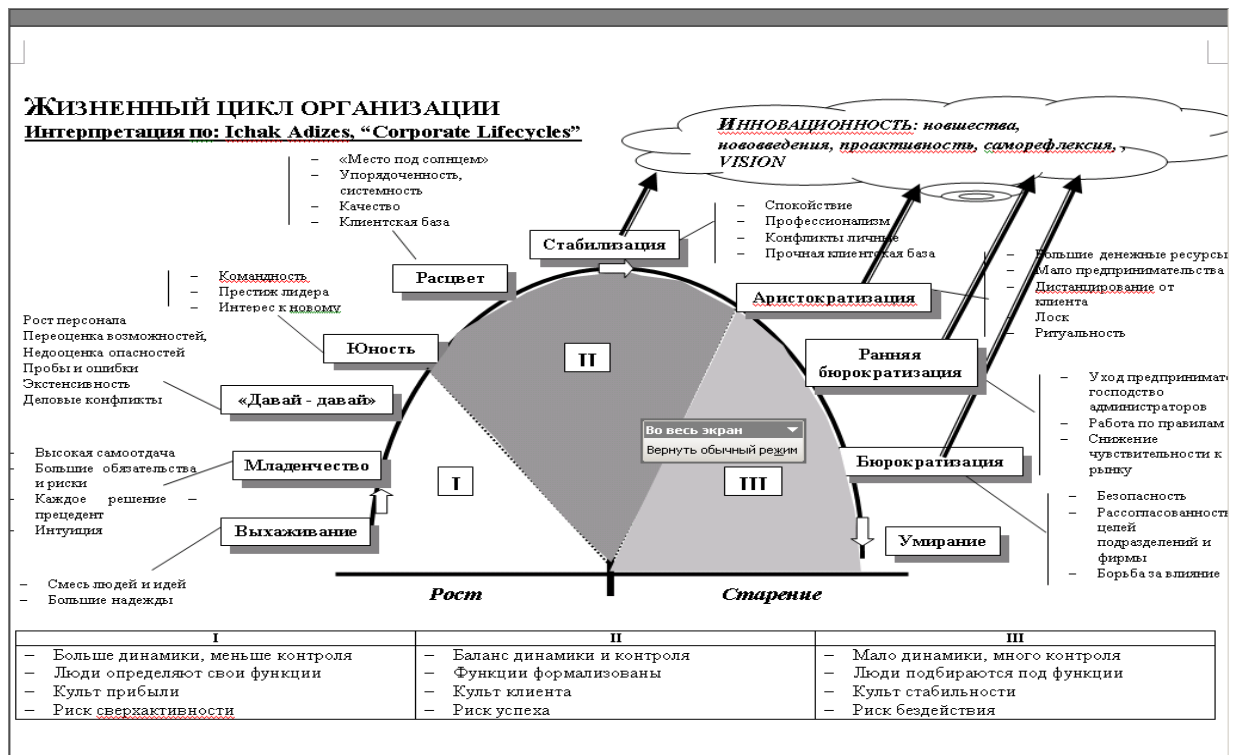
В процессе работы были использованы ниже приведенные методы и получены описанные ниже результаты.

## **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

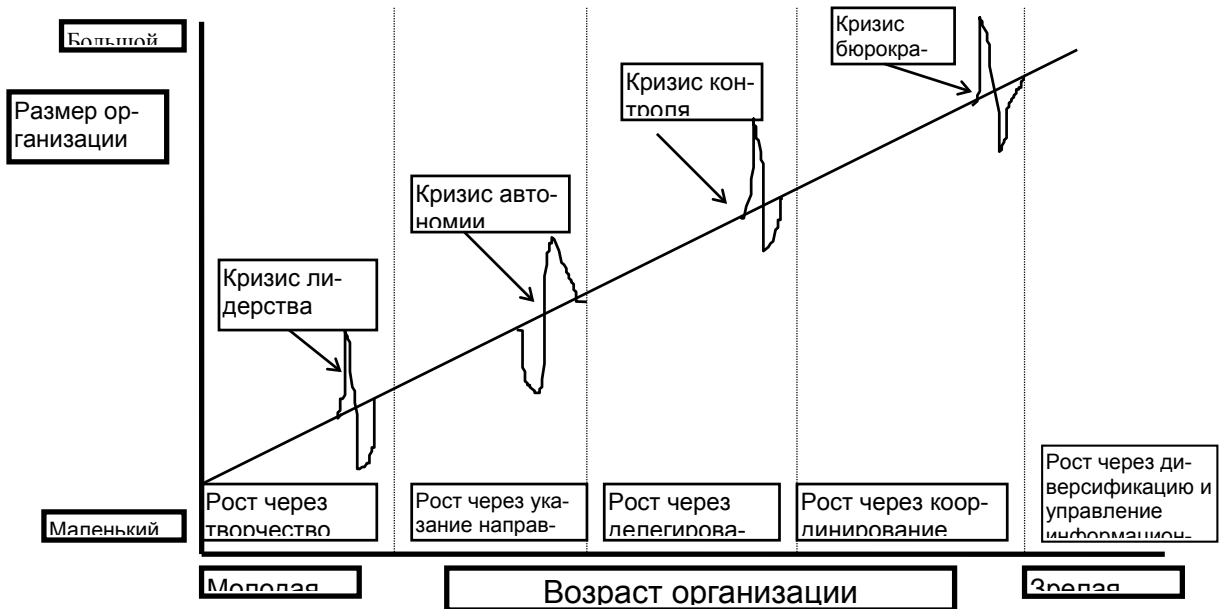
Группой большинством мнений было определено, что компания находится на переходе от стадии роста к стадии зрелости, этап расцвет.



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.



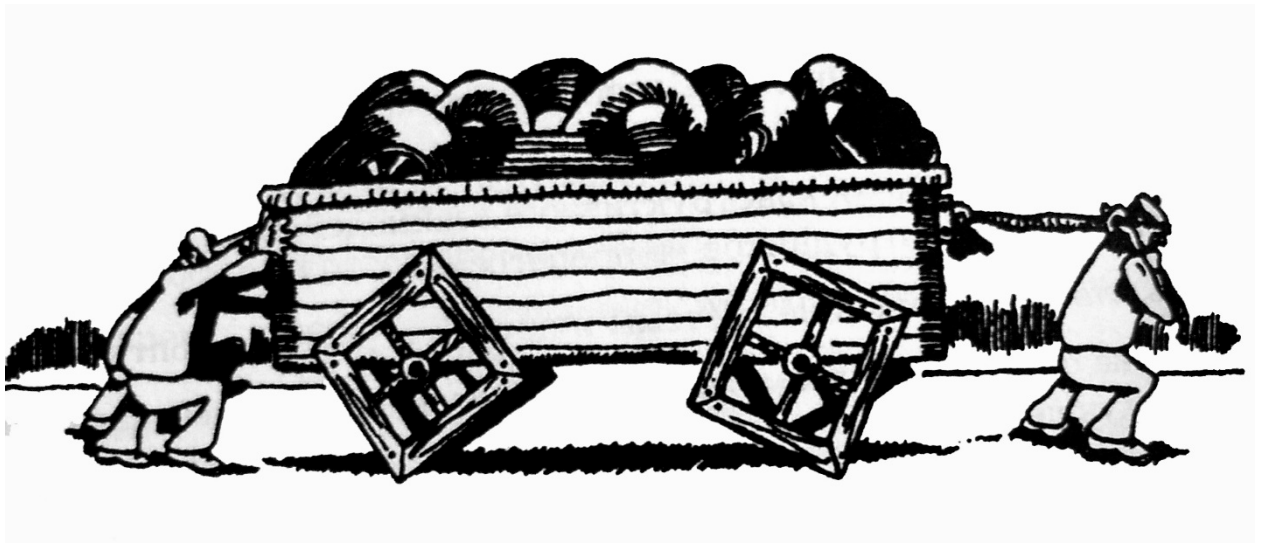
### 3. Модель Пригожина

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**

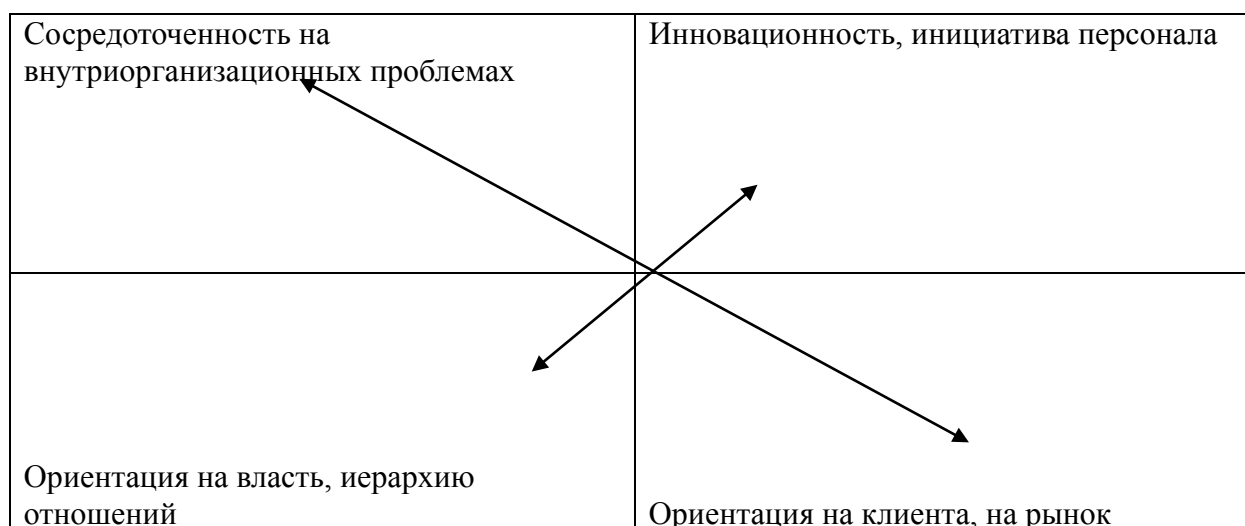
Эта проблема может быть связана со слабой организацией работ, низкой квалификацией персонала, «лидерским» стилем управления.

## 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, Иновационность 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 исполнительной дисциплине.

### **VIII. Анализ проблемных полей**

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

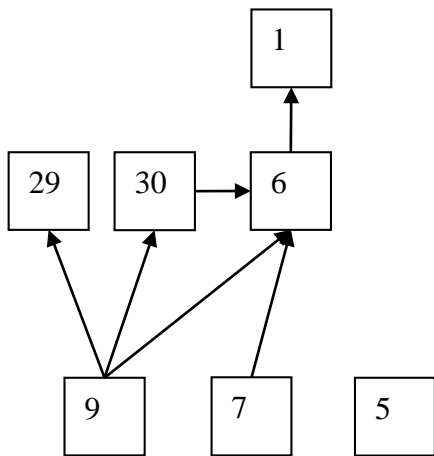
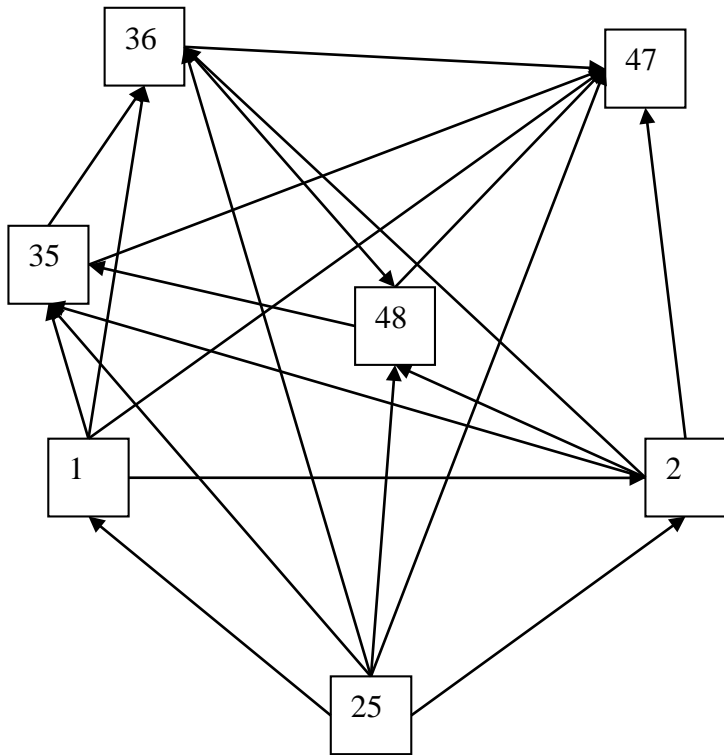
Из представленного списка участниками были выделены как наиболее важные только проблемы:

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

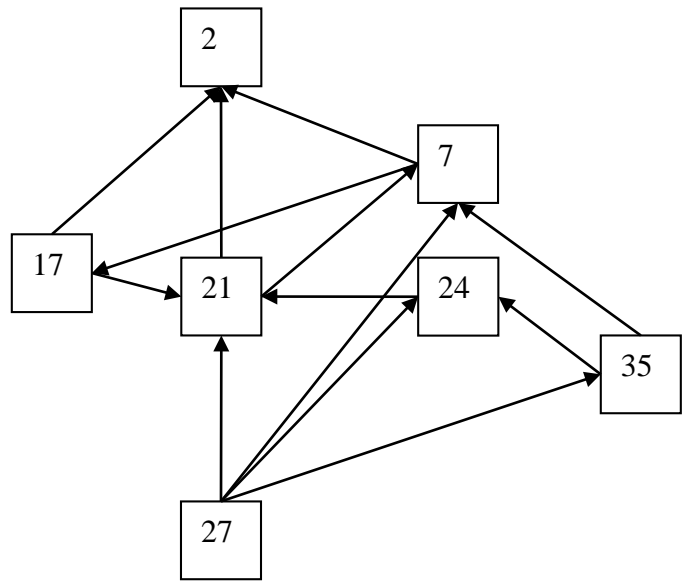
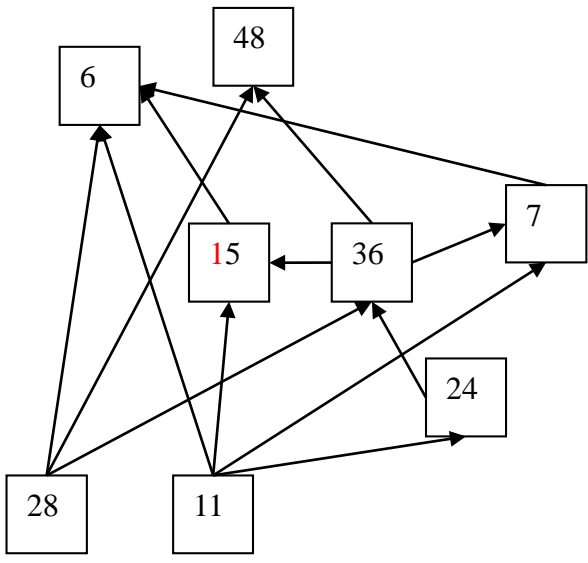
7	7
9	1
10	5
11	2
14	1
15	2
16	1
17	1
18	1
19	1
21	4
23	1
24	4
25	2
27	4
28	4
29	2
30	2
31	1
32	2
35	3
36	3
37	1
41	1
45	2
47	2
48	6

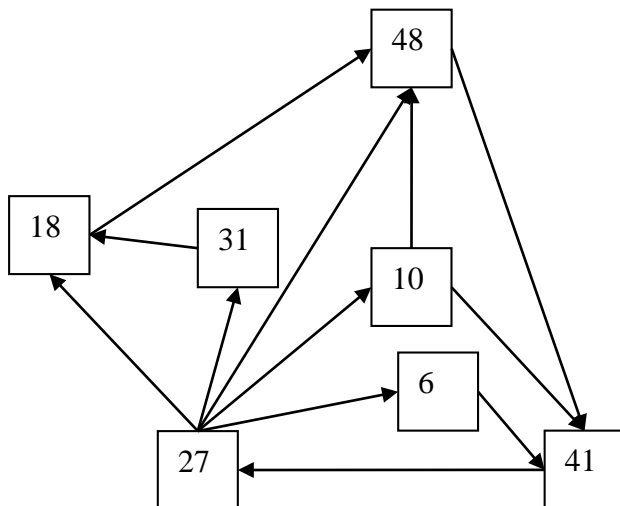
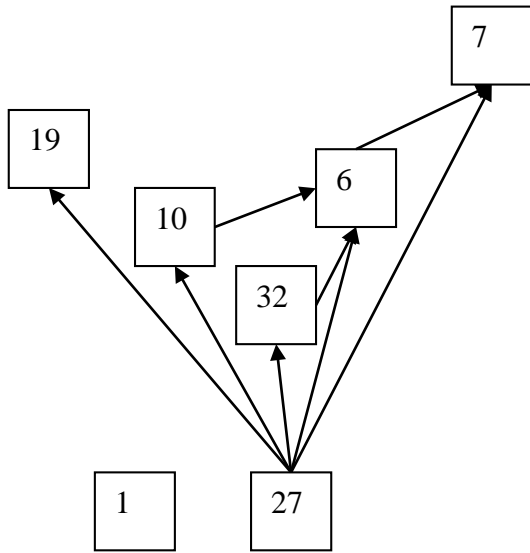
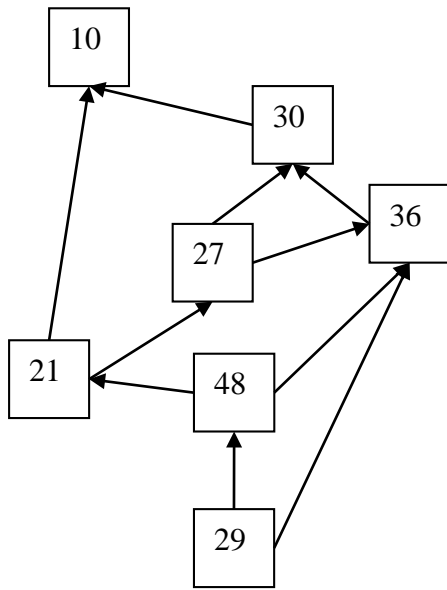
По количеству выбранных проблем можно сделать вывод, что лидируют проблемы связанные со складом и управлением запасами, четкой оценкой труда сотрудников, целеполаганием и планированием, осознанием путей дальнейшего развития и методов и подходов к этому развитию.

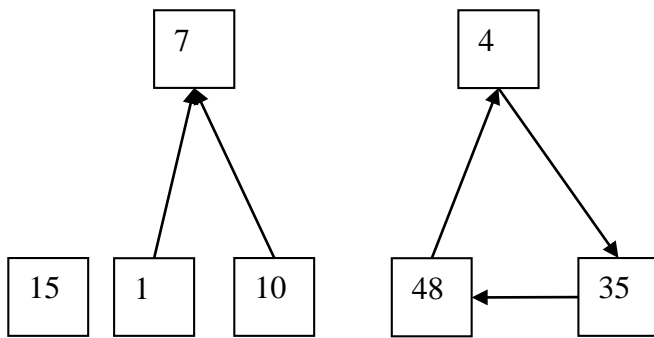
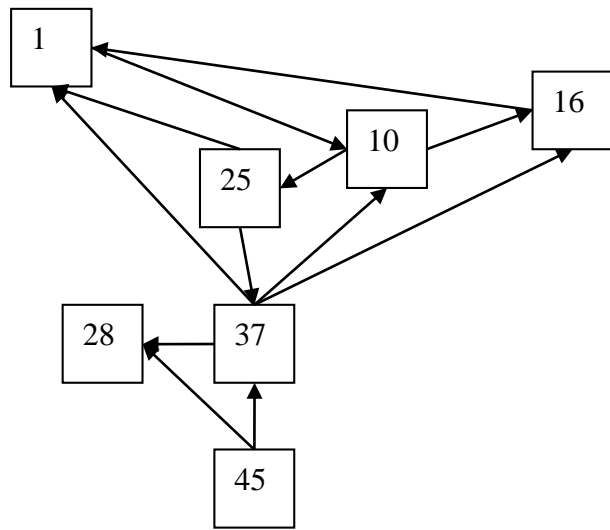
На основании ответов участников были разработаны причинно-следственные диаграммы, которые представлены ниже. Цифрами обозначены номера проблем из списка.

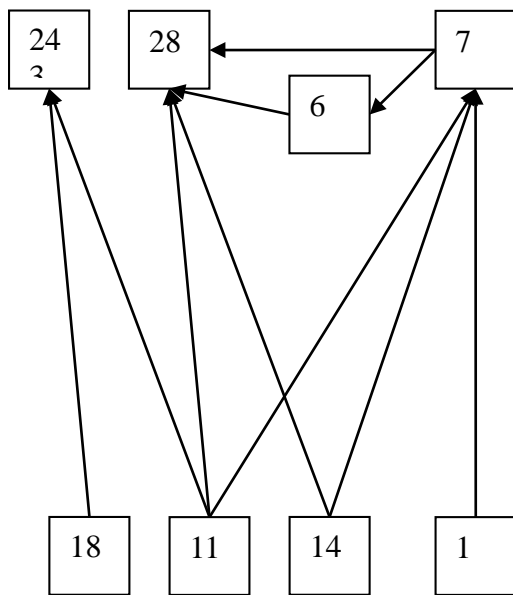
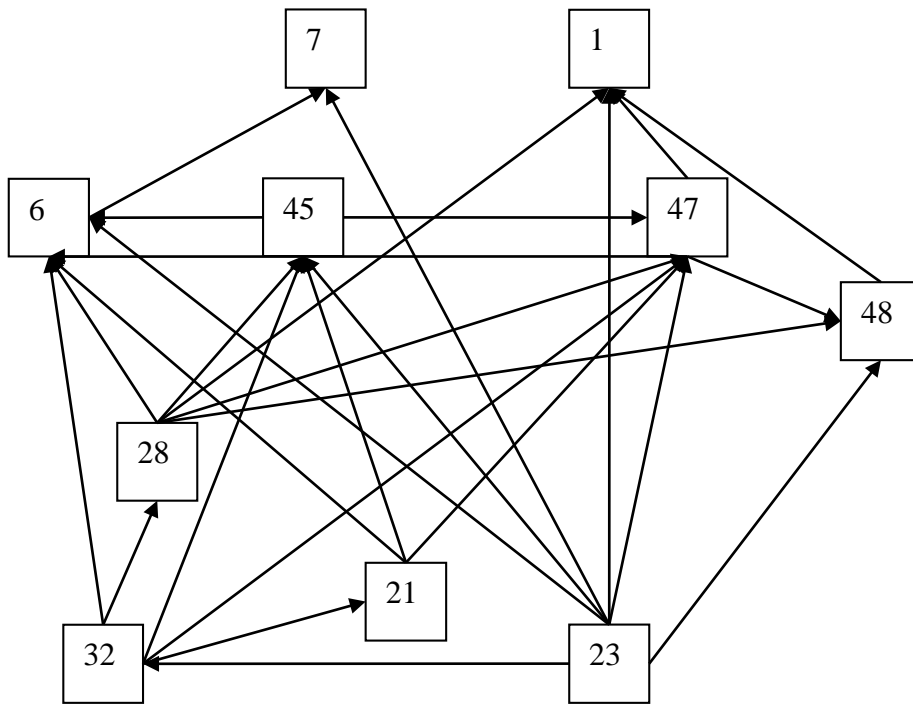












Анализ причинно-следственных связей показывает, что причинами других важных проблем участники считают:

№ 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, недовложениями, 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.

## ВОССТАНОВЛЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

к.п.н., ДВА, Филин С.А.

### История предприятия

Полиграфический бизнес был организован в г. А более 15 лет назад.

#### Справка о регионе

г. А находится в Казахстане. Он является областным центром. Область является густонаселенной и относительно бедной. Когда-то в городе находились достаточно крупные промышленные предприятия. В период перестройки промышленные предприятия в большей своей части прекратили существование или значительно снизили объемы производства.

Основные доходы область получает от сельского хозяйства. Сельскохозяйственная ориентация области и большое транспортное плечо при продаже продукции приводит к низкому уровню жизни жителей региона.

Полиграфическое предприятие появилось более 15 лет назад, когда владелец использовал часть прибыли от торгово-закупочных операций и вложил ее в приобретение оборудования. В начале деятельности бизнеса работы было достаточно. Предприятие в регионе было единственным частным на момент появления. Это обусловило большой поток заказов. Ценообразование на услуги предприятия было волонтаристским. Цены часто превышали себестоимость продукции в несколько раз. Такая маржа позволяла расширить бизнес, покупать современное оборудование. Это позволяло легко конкурировать с государственными полиграфическими предприятиями.

Основными клиентами бизнеса были:

- a. Крупные бизнесы, которым требовался большой объем бланочной продукции;
- b. Различные производственные предприятия, в основном из пищевой индустрии, которые заказывали этикетки;
- c. Различные бизнесы, которым требовалась рекламная продукция.

Клиенты расположены в основном в двух областях Казахстана.

Современное оборудование было несомненным конкурентным преимуществом бизнеса и позволяло не сильно сосредотачиваться на построении системы продаж. Фактически продажами занимался сам владелец и коммерческий директор, которые скорее отпускали услуги, чем их продавали.

Предприятие было успешным до наступления кризиса, который начался в Казахстане раньше, чем в целом в мире, в сентябре 2007 г. Начиная с этого времени, состояние бизнеса стало медленно ухудшаться.

### Запрос на консультирование — получение и содержание

Владелец бизнеса обратился к консультанту во время семинара для владельцев и первых руководителей на тему «Современные методы развития организаций».

Содержание запроса было очень неопределенным. Запрос выглядел примерно так: «Последний год падают продажи. Я уже вынужден задерживать заработную плату сотрудникам. Надо что-то делать». С клиентом состоялась договорённость о том, что необходимы отдельные встречи для обсуждения.

### Текущая рыночная ситуация

Во время первой предварительной встречи владелец рассказал следующее.

В настоящее время его бизнес состоит из трех предприятий, которые занимаются полиграфическим бизнесом и действуют как одно целое. Разделение на три бизнес-единицы было вызвано необходимостью оптимизировать налогообложение и создать резервные предприятия на случай проблем с одним из них. У компании в целом остается хорошая репутация в глазах клиентов.

В последние годы рыночная ситуация сильно изменилась.

Во-первых, некоторые крупные клиенты приобрели собственные полиграфические мощности.

Во-вторых, в связи с развитием информационных технологий и электронного документооборота значительно снизился спрос на бланочную продукцию. Казахстан стремительно перешел на электронную налоговую отчетность, а именно бланки для такой отчетности определяли спрос на бланочную продукцию.

В-третьих, резко выросла конкуренция. В регионе появилось до 10 действующих конкурентов. Если в начале деятельности предприятия цены на услуги выставлялись на основании простых договоренностей и себестоимости работ не оценивались, то в последнее время из-за конкуренции приходится очень точно считать затраты.

В целом владелец больше ссылаясь на внешние рыночные обстоятельства, чем на какие-то проблемы или недостатки в собственном бизнесе.

### **Контракт на консультирование**

Во время предварительной беседы владелец бизнеса и консультант договорились о том, что будет несколько встреч. Первая и вторая встреча должны были стать диагностическими. Третья и возможные последующие - консультационными, на которых будет выработываться стратегия и тактика бизнеса. При необходимости консультант обязался знакомить клиента с теоретическими и практическими вариантами.

В качестве результата предполагалось появление у владельца понимания возможных путей выхода из сложившейся кризисной ситуации.

Ответственность сторон была определена следующим образом. Консультант поможет разобраться со сложившейся ситуацией, поможет выработать и\или покажет возможные пути и варианты разрешения сложностей. Владелец, в свою очередь поделится всей информацией о бизнесе. Клиент взял на себя обязательства отвечать на вопросы искренне и участвовать в генерации вариантов решений, выбирать подходящее ему решение из проявившихся вариантов. Консультант гарантировал конфиденциальность полученной информации.

Критерий оценки результата консультирования был сформулирован клиентом таким образом: «Хочу разобраться, что происходит, кроме того, что я знаю сам. Хочу понять, что делать дальше».

Стороны договорились, что в письменном контракте нет необходимости.

### **Диагностика состояния организации**

Процедура диагностики состояла из двух личных бесед.

- a. Во время первой беседы была получена общая информация о бизнесе. Кроме того, во время этой встречи были уточнены формулировки проблем, так, как их видит клиент.
- b. Вторая беседа носила не только диагностический характер, но и развивающий. Во время беседы задавались вопросы о маркетинге и системе управления на предприятии. Интервью было подготовленным и структурированным. Задаваемые вопросы побуждали клиента самостоятельно выявлять причины возникших проблем.

Во время предварительной беседы клиент назвал следующие проблемы:

- a. Катастрофическое падение оборотов связанное с потерей клиентов;
- b. Вынужденная задержка в исполнении заказов связанная с недостатком оборотных средств;
- c. Снижение лояльности персонала, связанное с задержкой заработных плат, которая истекает из предыдущих проблем.

Во время первой диагностической беседы была получена следующая информация.

1. Объем продаж продолжает падать в связи с ростом конкуренции, появлением полиграфических мощностей у крупных клиентов и снижением спроса на бланочную продукцию. Конкуренты производят продукцию чаще всего худшего качества, но в регионе большое значение имеют родственные связи и коммерческий подкуп. Выигрывать тендеры в такой ситуации очень сложно, особенно на фоне снижения рентабельности бизнеса.
2. Снижение объема работ приводит к росту себестоимости единицы продукции. Клиент вынужден передавать часть работ партнерам в город Алматы за агентское вознаграждение. Некоторые заказы он размещает в Китае. Однако при этом продолжает нести постоянные издержки на персонал и основные средства.
3. У компании есть партнерские отношения с типографиями г. Алматы. Клиент может при необходимости передавать заказы в Алматы и получать агентские.
4. Кроме печатной продукции предприятие продает ризографы и оказывает услуги по их сервисному обслуживанию.
5. Технология полиграфической печати у клиента достаточно современная, но начинает устаревать. Пока были возможности, владелец поддерживал оборудование в актуальном состоянии, сейчас такие возможности исчезли.
6. Система управления бизнесом простая. Есть владелец, который занимается, в том числе, и оперативным управлением. Есть заместитель директора по коммерции, через которую проходят все заказы и которая не хочет менять ничего в управлении и технологиях продаж. Есть руководители подразделений – производственного, продаж, и, отдельно, продаж и обслуживания ризографов. Общая численность персонала колеблется от 30 до 40 человек.
7. Персонал условно можно разделить на 2 группы. Первая группа – специалисты, которые работают с момента основания бизнеса, преданы и готовы работать даже если заработная плата выплачивается не вовремя или не полностью.

Вторая группа – новички, которые не являются глубокими специалистами и не готовы работать при задержках заработных плат.

В целом квалифицированный персонал является крайне дефицитным в регионе.

8. У персонала резко вырос уровень тревожности связанный с уменьшением объема работ и задержками заработной платы, исчезает уверенность в завтрашнем дне.
9. Культура организации скорее семейная, основанная на личной преданности владельцу. Хотя судить об этом только со слов владельца вряд ли корректно.
10. Компания взяла значительные средства в кредит и выплачивает проценты. В сложившихся условиях кредит является непосильным бременем для бизнеса, приводит к задержкам заработных плат, задержкам в закупе расходных материалов, которые в свою очередь приводят к задержкам в исполнении заказов.
11. Не так давно из компании уволился начальник отдела сбыта, который перешел к конкуренту и увел за собой большое количество клиентов.
12. Счет самого старого из предприятий группы закрыт налоговой инспекцией. Исчезла возможность участвовать в тендерах по госзакупкам, т.к. для участия в тендерах требуется, чтобы предприятие было не моложе 5 лет.

Второе диагностическое интервью было структурированным. На основании первого



консультант подготовил вопросы. Само диагностическое интервью стало развивающим. Уже в его процессе владелец осознал необходимость изменения системы продаж, сегментирования клиентов и создания базы данных по клиентам.

Диагностические интервью выявили следующее:

- a. У компании нет четкого представления о приоритетных клиентах. Сегментация клиентов отсутствует.
- b. У компании нет базы данных по клиентам. Отсутствует систематическая работа с имеющимися клиентами.
- c. До настоящего времени типография не продавала, а отпускала свои услуги. Активной работы по привлечению, удержанию, развитию объема услуг не велось.
- d. Имеющаяся технология сбыта завязана на личность владельца и, в большей степени, на личность заместителя директора (владельца) по коммерции. Заместитель директора по коммерции не хочет менять стиль и методы продаж. Она является супругой близкого друга владельца и влиять на нее не просто.
- e. У директора (владельца) имеются только эмпирические представления о процессах управления.
- f. Высокая диверсификация бизнеса приводит к размыванию усилий и ресурсов.

После обсуждения с клиентом из полученного списка были выделены две основные проблемы:

1. Как наладить продажи?
2. Как обеспечить бизнес необходимыми ресурсами сначала для выживания, а затем для развития?

После определения основных проблем клиент заявил, что это не две проблемы, а одна, так как получить ресурсы можно только наладив продаж.

Консультант привел владельца к выводу, что налаживание продаж и обеспечение ресурсами не являются одной проблемой, ресурсы можно получить и из других источников.

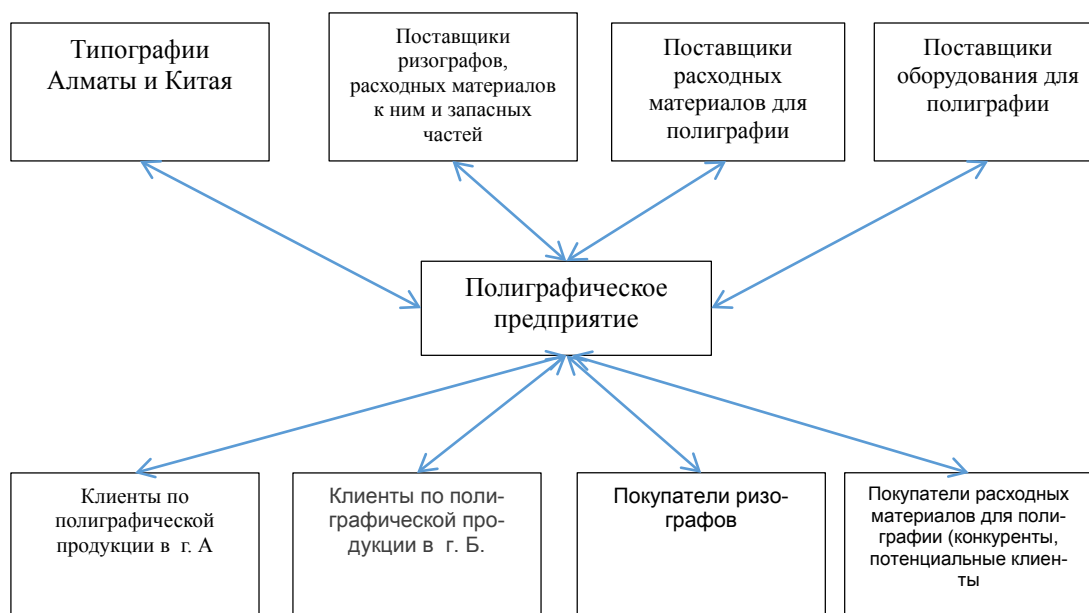
### **Консультационные сессии**

Две последующие встречи были собственно консультационными. Во время сессии были обсуждены возможные источники ресурсов в сложившейся ситуации. Для этого клиент, с помощью консультанта составил структурную диаграмму модели своего бизнеса, в которую были включены поставщики, партнеры, клиенты. В силу того, что клиент оказался визуалом по репрезентативной системе, карта помогла ему представить возможные варианты развития ситуации и собственного бизнеса.

Клиенту был задан вопрос о том, где он может взять недостающие ресурсы с точки зрения нарисованной диаграммы бизнеса. Было предложено подумать о наиболее вероятных возможностях получения предоплат или товарного кредита от поставщиков.

Анализ диаграммы сделанный клиентом вывёл:

1. Возможность оплаты полиграфических услуг партнерам в г. Алматы по факту получения заказа.
2. Возможность получения ризографов, расходных материалов и запасных частей на условиях частичной предоплаты.
3. Возможность получения 100 % предоплаты от некоторых клиентов по полиграфической продукции и покупателей ризографов.
4. Возможность передачи сложных полиграфических заказов в партнерам в Китай и получением 100% предоплаты от клиентов.
5. Бесперспективность стратегии превращения конкурентов в клиентов – покупателей расходных материалов для полиграфии.



\* Стрелки означают товарно-денежные потоки

Основные решения, к которым пришел владелец, были следующими:

- a. В ситуации недостатка денежных средств необходимо пользоваться чужими ресурсами и своей репутацией.
- b. Для этого часть заказов необходимо передавать партнерам в г. Алматы или в Китай.
- c. Стоит развивать продажу ризографов. Сервисное и гарантийное обслуживание ризографов может служить источником постоянных доходов при большом объеме продаж.
- d. Стоит переходить от пассивных продаж к активным. Для этого необходимо тщательно исследовать рынок городов Шымкент и Тараз, выявить потенциальных потребителей, сформировать базу данных и начать планомерно работать.
- e. Необходимо более внимательно работать с имеющимися клиентами.
- f. Стоит отработать систему возврата потерянных клиентов.

Дополнительно в процессе консалтинга с клиентом были обсуждены основные принципы сегментации клиентов, структура клиентской базы данных, методы и подходы к активным продажам. Клиенту была рекомендована литература.

### **Уточнение контракта (контрактинг)**

Порядок проведения работы был сразу оговорен с клиентом. После диагностики и в процессе работы не возникло необходимости уточнять контракт.

### **Внедрение, сопровождение изменений**

Еще в процессе консалтинговой сессии клиент начал составлять для себя план работы. С клиентом было договорено, что при необходимости он может связываться с консультантом по телефону или электронной почте.

### **Итоги работы. Описание достигнутого результата**

Через 3 месяца после сессии состоялась встреча с клиентом. На встрече клиент сообщил, что он начал изменять систему продаж. Началось формирование клиентской базы данных. Определелись некоторые мероприятия по работе с имеющимися и потерянными

клиентами. Начались активные звонки и визиты к клиентам. Многие из них он делает сам лично.

Клиент начал создавать базу данных по потенциальным клиентам. Для всего этого клиент изменил систему работы подразделения сбыта. Клиентом отмечено сопротивление изменениям от персонала. Особенно его беспокоит сопротивление со стороны заместителя по коммерции, которая не хочет ничего менять. Уволить ее клиент не может, она жена старого друга.

Интересна общая реакция клиента, который заявил, что он думал, что все получится гораздо быстрее.

Клиент усилил продажу ризографов и за период с октября по январь стал самым крупным дистрибутором в Казахстане. Он выразил удовлетворение полученным результатом.

В целом клиент отмечает, что общая и финансовая ситуация значительно улучшилась, хотя и далека от идеальной. Однако он заказал новое полиграфическое оборудование.

Контакт с клиентом через 1.5 года подтвердил успешность выбранной стратегии.

## 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 запротоколировали 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.