**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА**

**ФАКУЛЬТЕТ «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ И МЕНЕДЖМЕНТ»**

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**УСМАНОВА Н.А.,**

**СУЛЕЙМАНОВА А.А.**

# СБОРНИК КЕЙС-ЗАДАЧ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ НАД ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ МЕТОДИЧЕСКОЕ УКАЗАНИЕ

**САМАРКАНД – 2024**

**СОСТАВИЛИ:** PhD., и.о. доцент., Насиба Акбаржановна Усманова и студентка группы МН-222 Сулейманова Асель Армановна

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

**Ф.У.Турсунов** - заведующий кафедры «Менежмент» СамИЭС, доцент.

**Ш.А.Эшпулатов** – директор ООО “Creative tour”.

Методическое указание рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» «9» сентябрь протокол № 2

Методическое указание рассмотрена в УМО института и рекомендована на печать «29» Августа протокол № 1

# ВВЕДЕНИЕ

Метод конкретных ситуаций, также известный как кейс-метод или метод ситуационного анализа, применяется как в образовании, так и в исследованиях.

Кейс — это описание реальной ситуации. Суть метода в том, что участникам предоставляется ситуация, которая имитирует реальную жизнь. Обычно она изложена письменно в виде истории с открытым финалом. Учебная задача участников заключается в анализе этой ситуации и предложении своих решений.

Иногда кейс подразумевает использование приём инсценировки или принятие на себя роли. В других учебных ситуациях более подходящим является использование так называемого «инцидента». Под «инцидентом» понимается наиболее простая конфликтная ситуация, возникающая в ходе реальной деятельности и требующая от руководителя оперативного решения. Данный сборник кейсов охватывает следующие направления и тематики: проектный менеджмент, тайм-менеджмент, цифровые навыки, командообразование, работа в условиях неопределенности, системное мышление, деловое общение и презентация. Оценка работы над кейсами происходит по следующим критериям:

- степень проработки проблемы (обоснованность альтернативных решений, наличие рисков и ограничений);
- оригинальность, креативность подхода участников группы при разработке альтернатив;

применимость решения на практике.

## РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ С КЕЙС-ЗАДАЧАМИ

Организация командной работы и ознакомление с кейсом – 10 минут. Решение кейса – 10-15 минут. Презентация решения – 5-7 минут. Анализ и подведение итогов – 5-7 минут.

## КЕЙС-ЗАДАЧИ

### Кейс 1

На заводе произошла поломка оборудования: деталь застряла в огромном агрегате, ещё немного и выйдет из строя целый производственный участок. В этот момент опытный рабочий Аскаров, бросается прямо внутрь агрегата. Он успевает вытащить деталь, падая на спину, с трудом уворачивается от подвижного узла механизма.

Всё это выглядит как сцена из голливудского блокбастера, все присутствующие встретили Аскарова аплодисментами, кроме мастера участка, который только успел подбежать.

Начальник цеха, узнав о происшествии, перед лицом коллег поблагодарил Аскарова и даже пообещал выплатить премию, а мастера отстранил от работы.

Если бы авария всё-таки произошла, весь завод встал бы на неделю. Предприятие бы потеряло 570 млн сум. Среднегодовая заработная плата Аскарова 10 млн сум/месяц.

В случае несчастного случая, который привёл к тяжким увечьям или гибели работника предприятие столкнётся с рядом

проблем. Например, трудовой кодекс Республики Узбекистан предусматривает следующие выплаты в случае смерти на производстве:

1. Единовременное пособие:

- Размер пособия: не менее 6 среднегодовых заработков умершего работника (Статья 1021 ГК);
- Среднегодовой заработок определяется путем умножения среднего месячного заработка умершего работника за 12 месяцев, предшествующих его смерти, на 12 (Статья 1022 ГК);
- Получатели: члены семьи умершего работника, состоявшие на его иждивении на день его смерти (Статья 1021 ГК).

2. Пособие на погребение:

- Размер пособия: 4-кратная минимальная заработная плата (Статья 174-сон 14.06.2011);
- Получатель: лицо, взявшее на себя обязанность осуществить погребение (Статья 174-сон 14.06.2011);

3. Ежемесячные пенсионные выплаты:

Право на выплаты:

- Нетрудоспособные члены семьи умершего работника, состоявшие на его иждивении на день его смерти (Статья 1023 ГК);
- Дети умершего работника, не достигшие 18 лет (Статья 1023 ГК);
- Родители умершего работника, ставшие нетрудоспособными после его смерти (Статья 1023 ГК);
- Размер выплат: определяется в соответствии с

законодательством о пенсионном обеспечении (Статья 1023 ГК).

4. Возмещение дополнительных расходов:

- Работодатель обязан возместить расходы на погребение лицу, понесшему эти расходы (Статья 31 Постановления № 496571).

5. Страховые выплаты:

- Если у работника был заключен договор добровольного страхования жизни, его семье могут быть выплачены страховые выплаты в соответствии с условиями договора (Статья 970 ГК).

Но сам факт несчастного случая не подразумевает обязательное признание вины работодателя. Верховный суд Республики Узбекистан дал следующее разъяснение: «Если инцидент произошел исключительно по причине небрежного поведения работника, суд должен принять это во внимание и учитывая все обстоятельства дела, может оправдать работодателя».

***Задание:***

1.Правильно ли поступил начальник цеха?

2.Какую официальную позицию по подобным вопросам должно занимать руководство предприятия в долгосрочной перспективе?

3.Какую фактическую политику по подобным вопросам должно занимать руководство предприятия?

**Кейс 2**

Крупное рекламное агентство «Креатив дизайн» оборудовано

по последнему слову техники.  Большое внимание уделяется эргономике освещение, вентиляция, шумоизоляция, удобство мебели – всё сделано по наивысшим стандартам качества.

Проходная полностью автоматизирована, вход/выход осуществляется по ключ-картам с одновременной фиксацией времени. Все помещение оснащены системами аудио- и видео-наблюдения. В коридорах стоят датчики движения, включая-выключая освещение (компания ответственно подходит к вопросам энергосбережения).

Рабочий день начинается в 9-00 и заканчивается 18-00. Помимо 40 минутного обеденного перерыва предусмотрены перерывы на отдых и личные надобности общей продолжительностью в 20 минут. Время отдыха автоматически фиксируется рабочей техникой.

Во время нахождения в помещениях «Креатив дизайн» сотрудникам запрещено пользоваться личными гаджетами. Для работы компания предоставляет корпоративные смартфоны, планшеты, ноутбуки и прочую технику.

Утро начинается с брифинга (15 минут). Потом начальники отделов раздают ежедневные задания каждому сотруднику. В конце дня происходит мониторинг результатов (15 минут). Автоматически генерируется общий отчёт. Ежедневные отчёты формируют месячный отчёт, по итогам которого делаются выводы, составляются (корректируются) планы, выплачиваются премии, назначаются штрафы (депремирование).

***Задание:***

1.Найти резервы рабочего времени.

2.Предложить наиболее просто реализуемые пути повышения мотивации сотрудников.

3.Предложить пути повышения продуктивности сотрудников.

## Кейс 3

Вы с командой разработали инновационную идею и теперь ищите средства для реализации стартапа. Вы определили круг потенциальных инвесторов, узнали о них общедоступную информацию: ФИО, сферу интересов.

Совершенно случайно в ресторане вы встретили одного из интересующих вас инвесторов. На текущий момент у вас ещё нет красивой презентации, чтобы заинтересовать инвестора у вас есть 3-5 минут, в противном случае, охрана выведет вас из зала.

В итоге, под рукой у вас есть только салфетка и крайне малый отрезок времени.

***Задание:***

1.Предварительный этап (15-20 минут) — в общих чертах сформулируйте инновационную бизнес-идею. Обязательное условие – идея должна быть оригинальной и хотя бы теоретически достижимой, т.е. никаких телепортов, магии и т. п.

2.Презентовать свою бизнес-идею с помощью себя и одного листа А4 (заменитель салфетки). С листом можно (и нужно) делать всё,

что угодно. Использование его в качестве банального аналога слайда презентации не приветствуется.

## Кейс 4

Ваше предприятие собирается открыть новое производство. Ёмкость регионального рынка оценивается примерно в 1 млн $м^3$ условной продукции. На первом этапе с учётом конкуренции планируется занять сегмент в 100 тыс. $м^3$. Необходимо выбрать основное (ведущее) технологическое оборудование.

После проведённого мониторинга выяснилось, что на текущий момент существует четыре альтернативы:

1. Полностью автоматическая линия компании Akfa Group.
2. Автоматическая линия компании ICS IT Group.
3. Комплект технологического оборудования компании Uztex Group.
4. Комплект технологического оборудования компании Uzbeksavdo.

Следует сделать обоснованный *стратегический* выбор в пользу того или иного оборудования, на основании следующих данных:

| **Показатель** | **Ед. изм.** | **№1 Akfa Group** | **№2 ICS IT Group** | **№3 Uztex Group** | **№4 Uzbeksavdo** |
|---|---|---|---|---|---|
| Цена готово | сум/$м^3$ | 750.000 | 750.000 | 750.000 | 750.000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| й продукции | | | | | |
| Капиталовложения | млрд сум. | 42,5 | 28,5 | 14,2 | 9,9 |
| Монтаж: стоимость, в процентах от суммы капиталовложений<br>продолжительность | %<br>Мес. | 15<br>4 | 10<br>3 | 12<br>2 | 10<br>2 |
| Производительность | млн. $м^3$/год | 28,5 | 21,4 | 11,4 | 8,5 |
| Количество основных рабочих | Чел. | 3 | 6 | 15 | 7 |
| Норма расхода сырья | $м^3$/ $м^3$ | 1,5 | 1,8 | 2 | 1,8 |
| Энергоёмкость (валовая) | кВат/час | 1000 | 650 | 400 | 350 |
| Рентабельность продукции | % | 30 | 25 | 15 | 20 |

## Кейс 5

Business Model Canvas – шаблон на А3 (хотя практика показывает, что на первом этапе вполне достаточно листа А4), для описания бизнес-модели проекта.

Автор модели – Александр Остервальдер (Alexander Osterwalder), швейцарский бизнес-мыслитель, поэтому Business Model Canvas еще иногда называют матрицей Остервальдера.

Иногда в литературе можно встретить сокращение BMC

(Business Model Canvas), это одно и то же.

Business Model Canvas методологически предполагает определенную последовательность заполнения, по факту при заполнении как бы пишется
«план развития» продукта.

Итак, правильная последовательность заполнения Business Model Canvas:

1. **Сегменты потребителей** – Кто наши самые важные клиенты? На какие сегменты их можно поделить? Что они хотят, чтобы мы для них сделали?
2. **Ценностные предложения** – Какие проблемы наших клиентов мы решаем? Какие потребности удовлетворяем? В чем ключевые преимущества нашего продукта для клиента, которые помогают решить проблему или удовлетворить потребность?
3. **Каналы –** Через какие каналы наши клиенты хотят, чтобы мы с ними общались?
4. **Взаимоотношения с клиентами** – Как мы получаем, сохраняем и «растим» клиентов?
5. **Потоки выручки** – перечислите свои источники выручки и модели работы.
6. **Ключевые ресурсы** – Какие ключевые ресурсы нам нужны? Финансовые, физические, человеческие?
7. **Ключевые действия** – Какие ключевые действия нужно предпринять? Производство? Программное обеспечение? Поставки?
8. **Ключевые партнеры** – Кто ваши ключевые партнеры? Кто ваши

ключевые поставщики? Что мы от них получаем? Что мы им предоставляем?

9. **Структура расходов** – перечислите свои постоянные и переменные затраты, например, стоимость разработки, стоимость привлечения клиентов, хостинг и т.д.

***Задание:***

1. Ознакомиться с концепцией Business Model Canvas (модель Бизнес Канва) (см. Приложение А).
2. Сформулировать бизнес-идею, актуальную для текущего состояния отечественной экономики.
3. Представить свою идею в виде модели Бизнес Канва. Помимо одного листа с заполненным шаблоном модели.

## Кейс 6

В 1990-е годы в Узбекистане началась эпоха Интернета. Первые годы скорость проникновения мобильных сетей и Интернета была очень незначительной, т.к. не существовало соответствующей инфраструктуры. В 2005 году был организован запуск широкополосного доступа в интернет.

В 1995 году в Узбекистане был зарегистрирован первый домен. Доступ к интернету был ограничен научными учреждениями и некоторыми компаниями. Стоимость доступа была очень высокой.

Развитие инфраструктуры, рост числа пользователей интернета в Узбекистане приходится на 2000-е годы. 2010-е

характеризуется развитием мобильного интернета и взрывным ростом пользователей. В 2020-е годы Пандемия COVID-19 ускорила переход к онлайн-услугам.

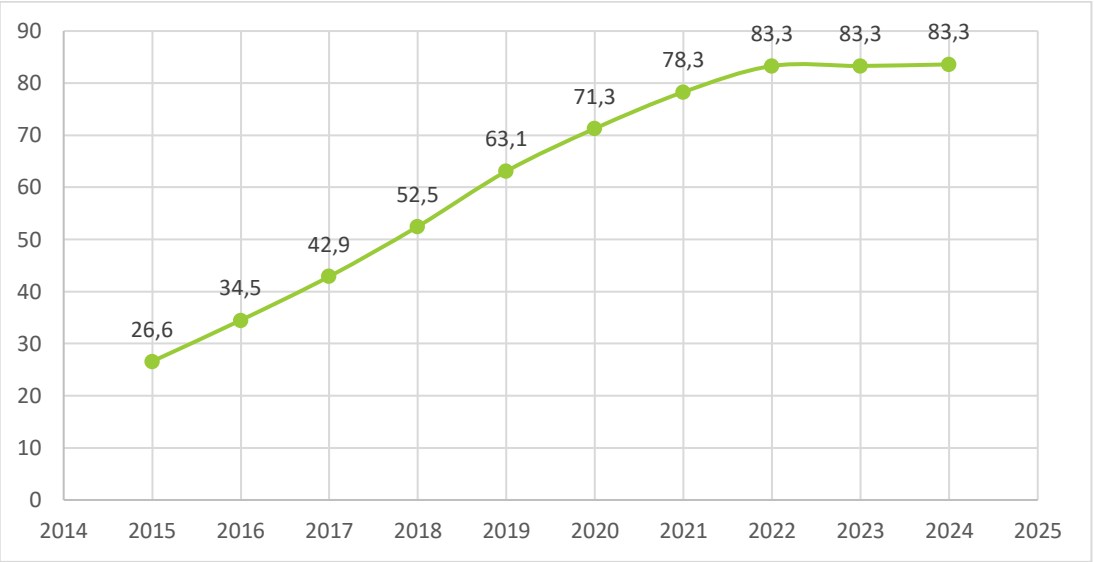



**Рис. 1.** Проникновение Интернета в Узбекистане (По данным Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан Stat.uz)

На начало 2024 года 83,3% населения Узбекистана имели доступ к интернету. Это означает, что более 28 миллионов человек в стране регулярно пользуются интернетом. В Узбекистане действует более 10 интернет-провайдеров, предлагающих различные пакеты услуг для домашнего и мобильного интернета. Конкуренция между провайдерами стимулирует снижение цен и улучшение качества услуг.

Домашний интернет включает FTTx-технологии (Fiber-to-the-x), которые обеспечивают высокоскоростной и стабильный доступ

к интернету в домах и квартирах. ADSL и кабельный интернет также распространены, но предлагают более низкие скорости.

Мобильные сети 4G и 3G покрывают большую часть территории страны, позволяя пользоваться интернетом на ходу. Мобильные операторы предлагают различные пакеты с безлимитным трафиком и поминутной тарификацией.

***Задание:***

1. Сделайте прогноз развития Интернет технологий в Узбекистане на ближайшие пять лет.
2. Перечислите основные барьеры, замедляющие это развитие.
3. Можно ли как-то прямо сейчас централизованными методами ускорить процесс проникновения Интернет технологий в Узбекистан?

## Кейс 7

Вы руководите средних размеров туристической компанией, расположенной в Самарканде. До пандемии COVID-19 вы в основном делали ставку на иностранных туристов и были на хорошем счету, пользовались определённой лояльностью зарубежных агентов. Репутация – одно из ваших конкурентных преимуществ.

В 2020 году компания чудом выжила. Более того – сумела сохранить 60% трудового коллектива, также удалось быстро переориентироваться на внутренние туристические потоки,

вписались в государственную программу «Туристический кэшбек».

Тем не менее, компания балансирует на грани рентабельности, необходимо принять решение о ближайшем будущем.

Так как малейшие колебания, сбой в ритме работы может разорить вас. Сейчас вы располагаете следующими ресурсами:

1. Опытный слаженный коллектив (точнее 60% от изначального).
2. Удобно расположенный офис в долгосрочной аренде.
3. Качественный сайт.
4. Постоянные партнёры (в транспортных компаниях, гостиницах, музеях, ресторанах и т. д.).
5. Хорошая кредитная история.

***Задание:***

Разработать стратегию развития компании с учётом соотношения риск- доходность. Обязательно отметить, что следует предпринять по каждому из указанных пяти видов ресурсов.

## Кейс 8

Вы директор крупного успешного производственного предприятия. Основные цеха находятся в отдельном комплексе зданий на городской окраине, а офис – в центре. Производственные и бизнес-процессы у вас хорошо отлажены и это ваша заслуга, все сотрудники в курсе ваших организаторских способностей.

Однажды вы вышли из своего кабинета и отправились в другое

крыло, чтобы лично проконтролировать приёмку новой компьютерной техники, которую недавно заказали по вашему личному распоряжению.

И вот в коридоре видите трёх служащих: двое из отдела маркетинга, а один из службы МТС (материально-технического снабжения). Они что-то бурно обсуждали. Удивлённо подняв бровь, вы прошли мимо.

На обратном пути (через полчаса), троица по-прежнему болтала. При этом они точно вас заметили.

***Задание:***

Что вы предприняли бы в данной ситуации, находясь в должности директора?

a) Снова пройти мимо, как ни в чём не бывало.
b) Подозвать одного сотрудника и через него передать остальным указание разойтись по рабочим местам.
c) Подойти и публично объяснить, что пора расходиться.
d) Пройти мимо, но потом вызвать начальников отделов, чтобы те навели порядок на местах.

Выбор обосновать, если не устраивает ни один из вариантов, то можно предложить свой.

## Кейс 9

Вы начальник цеха крупного завода, к вам приходит рабочий и просит отпуск на четыре дня в связи со своим бракосочетанием.

- Почему именно на четыре дня? – спрашиваете вы.

- Ну, в прошлом квартале вы нашему мастеру дали четыре, - не моргнув глазом ответил рабочий. Вы вошли в положение рабочего, однако, внеочередной отпуск предоставили на три дня. Рабочий несколько расстроился, но ничего не сказал. В итоге рабочий самовольно прибавил себе ещё день, никого, не поставив в известность.

***Задание:***

Какое решение должен принять начальник:

a) Сделать рабочему замечание и простить.
b) Не обращать внимания.
c) Объявить выговор в приказе.
d) Поставить вопрос об увольнении.

Выбор необходимо обосновать, в том числе с точки зрения перспективы.

Также объяснить, в чём ошибка рабочего.

## Кейс 10

Вы директор крупного завода. Ваш офисный служащий постоянно опаздывает. В конце концов, вы вызываете его к себе утром «на ковёр». И надо же такому случиться: именно в этот день вы сами опаздываете (редкий случай). Реальная причина – хронический недосып. Провинившийся подчиненный уже ждёт вас

в приёмной.

***Задание:***

Как вы поведете себя:

a) Поздороваетесь и, как ни в чём не, бывало, перейдёте к профилактической беседе.
b) Извинитесь за опоздание и перейдёте к беседе.
c) Сухо сообщите, что разговор сегодня не состоится и назначите другой день.
d) Принесёте свои извинения, на своем примере объясните, как плохо опаздывать, и перейдете к беседе.

## Кейс 11

Вы с друзьями получили в своё распоряжение здание заброшенного завода. Место – формально Самаркандская область, по сути – окраина города Самарканд. Общественных транспортов по близости нет, рядом только шоссе.

Вы несколько ограничены в собственных финансовых ресурсах, но обладаете хорошей кредитной историей. Но даже с кредитом, денег не хватит, чтобы запустить завод как производство.

Здание имеет надёжную конструкцию, подведены все коммуникации, но в данный момент требуются работы по их подключению. Основное производственное помещение с высокими потолками, пристройка служебных помещений имеет три этажа. Есть подвальные помещения. Мебель не сохранилась, целых окон нет. Общая площадь 3000 м$^2$. В наличии территория, которую

можно использовать в качестве парковки.

***Задание:***

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

## Кейс 12

Рассматривается гипотетическое европейское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Бельгией и Чехией. Выхода к морю нет.

Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел;
- Министерство внутренних дел;
- Министерство культуры;
- Министерство обороны;
- Министерство здравоохранения;
- Министерство транспорта;
- Министерство финансов;
- Министерство науки и образования.

***Задание:***

Рассмотреть следующие ситуации:

1. Случилось мощное наводнение. Главная река вышла из берегов и затопила два региона.
2. Началась пандемия новой болезни.

Обязательное условие – в решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения). Также необходимо определить последовательность действий и способы взаимодействия (координации) министерств.

## Кейс 12.1

Рассматривается гипотетическое европейское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Бельгией и Чехией. Выхода к морю нет.

Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел;
- Министерство внутренних дел;
- Министерство культуры;
- Министерство обороны;
- Министерство здравоохранения;
- Министерство транспорта;
- Министерство финансов;
- Министерство науки и образования.

***Задание:***

Рассмотреть следующие ситуации:

1. Случился серьёзный демографический спад.
2. Резко выросли цены на нефть.

Обязательное условие – в решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения). Также необходимо определить последовательность действий и способы взаимодействия (координации) министерств.

## Кейс 12.2

Рассматривается гипотетическое европейское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Бельгией и Чехией. Выхода к морю нет.

Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел;
- Министерство внутренних дел;
- Министерство культуры;
- Министерство обороны;
- Министерство здравоохранения;
- Министерство транспорта;
- Министерство финансов;
- Министерство науки и образования.

***Задание:***

Рассмотреть следующие ситуации:

1. Лесные пожары охватили огромную площадь.
2. Через границу хлынул поток эмигрантов.

Обязательное условие – в решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения). Также необходимо определить последовательность действий и способы взаимодействия (координации) министерств.

## Кейс 13

Дилшод Рахимович очень любит кофе. Он много знает про кофе, умеет его готовить разными, в том числе экзотическими способами. После ковидного кризиса он остался без работы.

Так как Дилшод Рахимович - очень практичный и основательный человек, у него была «подушка безопасности». Крупная сумма денег на банковском счету. Любой кризис – это не только беды, но и новые возможности, поэтому Дилшод Рахимович решил открыть свой бизнес.

Он взвесил все «за» и «против» и решил, что будет делать то, что хорошо умеет - поить людей кофе. Да многие кафе и рестораны закрылись, пандемия ещё не закончилась, но одновременно появились «свободные» ниши. Арендодателям нужно кому-то сдавать площади, в некоторых районах локально не осталось конкурентов, а потребность в бодрящем напитке никуда не делась.

Единственное, Дилшод Рахимович не может определиться: открывать ему классическое кафе, три кофейных ларька или две автокофейни.

***Задание:***

1. Любым известным вам способом сравните риски во всех трёх случаях.
2. Сделайте обоснованный выбор вместо Дилшода Рахимовича.

## Кейс 14

Вы с друзьями получили в своё распоряжение (не в собственности, а долгосрочном пользовании) заброшенное колхозное поле в Самаркандской области, недалеко от посёлка Найман. Шоссе проходит в относительной близости, непосредственно к полю ведёт грунтовая дорога.

Площадь поля 400 га. Сейчас оно полностью заросло бурьяном, травой и мелкими кустарниками.

Вы несколько ограничены в собственных финансовых ресурсах, но обладаете хорошей кредитной историей. Но даже с кредитом, денег не хватит, чтобы заняться классическим фермерством.

***Задание:***

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

Разделить поле на участки под коттеджи вы не можете.

## Кейс 15

Вы с друзьями получили в своё распоряжение новенькую ГАЗель. Сейчас ваша команда без работы, но некоторая сумма собственных средств у вас есть. Также кредитная история позволяет без проблем получить небольшой кредит.

**Характеристики газели** (см. приложение Б)**:**

Тип кузова: Комби. Вид топлива: Дизель.

Грузоподъемность: 895 кг.

Пассажировместимость: 1+6

Организовать транспортные перевозки вы не можете – не хватает знаний, навыков, ресурсов.

***Задание:***

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

## Кейс 16

Вы с друзьями получили в своё распоряжение (не в собственность, а долгосрочное использование) территорию заброшенного Луна-парка. Место – формально Ташкентская область, по сути – окраина города Ташкент. Общественного транспорта по близости нет, рядом только шоссе. Вы несколько

ограничены в собственных финансовых ресурсах, но обладаете хорошей кредитной историей. Но даже с кредитом, денег не хватит, чтобы запустить Луна-парк снова.

Территория ограждена забором, все аттракционы в нерабочем состоянии. Сохранилось несколько хозяйственных зданий и построек, но без окон и мебели. Подведены все коммуникации, но в данный момент требуются работы по их подключению.

***Задание:***

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

## Кейс 17

Тураева назначили руководителем проекта по внедрению нового оборудования на крупном заводе. Тураев пригласил к себе в проект на должность технического менеджера Юсупова, которого знал в течение нескольких лет по прежней совместной работе в других технологических проектах. Тогда рабочие отношения были очень хорошие, и о Юсупове сложилось мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике.

Но сейчас что-то пошло не так. Словесных перевалок не было, но взаимная неприязнь стала очевидна всем окружающим.

Оплата труда в рамках проекта происходит поэтапно, каждый этап оплачивается отдельно, и сумма могла корректироваться согласно вкладу участника.

При подведении итогов очередного этапа Тураев устанавливает Юсупову более низкие выплаты, чем другим его коллегам, выполняющим аналогичные функции и объём работ. При этом никак не мотивирует свое решение. Юсупов обратился к руководству предприятия с жалобой, в которой обвинил руководителя проекта в самоуправстве и необъективности.

***Задание:***

1. Оцените, кто из участников конфликта выбрал неверную модель поведения.
2. Можно ли было избежать конфликта в этой ситуации?
3. Предположите решение руководства предприятия по этой ситуации.

## Кейс 18

В период первоначального бума на Интернет, компания Microsoft обнаружила пока неохваченную категорию граждан США - те, кто предпочитал пользовать телевизорами для получения информации.

Microsoft сделала для них специальное предложение - выходить в Сеть посредством телевизионных приемников. Для этой цели в 1996 году было разработано устройство - специальная приставка, предоставляющая возможность производить серфинг в Интернете через подключение к телевизору (Интернет-телевидение Microsoft WebTV).

Поначалу перспектива такого простого доступа к интернету заинтересовала людей, которым были чужды высокие технологии. Их концептуально всё устраивало, но проект остановился на показателе в 1 млн подписчиков и фактически был похоронен.

***Задание:***

1. Почему это произошло?
2. Можно ли было избежать провала?

## Кейс 19

Американская компания Coca-Cola – популярнейший в мире производитель безалкогольной газировки, который никогда не прекращал борьбу за увеличение армии поклонников. Однако в её истории были и крупные провалы.

Так, в 2013 году американская компания решила выпустить газировку под названием Coca-Cola Life. Как тогда планировалось, напиток должен был привлечь внимание почитателей здорового образа жизни.

Для дизайна этикеток Coca-Cola Life был выбран зеленый цвет (жизнь, экология, природа и т. п.). В итоге новый продукт провалился на стадии внедрения, сейчас Coca-Cola Life в нескольких странах можно встретить в ограниченных продажах.

***Задание:***

1. В чём главная причина провала?

2. Можно ли было избежать провала?

## Кейс 20

В начале 2000-х годов, когда экономика Узбекистана набирала обороты, многие предприниматели устремлялись в новые сферы бизнеса. Одним из них стал "UzMart"- магазин электроники и бытовой техники, быстро завоевавший популярность.

Открытый в 2003 году, "UzMart" сразу же позиционировал себя как магазин, предлагающий широкий выбор товаров по доступным ценам. Интернет-магазин, запущенный в 2007 году, стал пионером онлайн-продаж электроники в Узбекистане.

К 2010 году "UzMart" превратился в одного из лидеров рынка, с десятками магазинов по всей стране, процветающим интернет-магазином и узнаваемым брендом.

В 2012 году "UzMart" достиг своего пика. Компания получила престижную награду за вклад в развитие электронной коммерции, а годовой оборот превысил 100 миллиардов сумов.

Однако, как и многие истории успеха, история "UzMart" омрачилась внезапным падением.

В 2014 году компания столкнулась с рядом проблем, включая экономический спад, рост конкуренции и изменения в потребительском поведении.

Несмотря на попытки реструктуризации и изменения стратегии, "UzMart" не смог удержаться на плаву.

К 2016 году компания была вынуждена объявить о банкротстве, закрыв магазины, уволив сотрудников и распродав

остатки товаров.

***Задание:***

Как можно было выйти из ситуации?

**Кейс 21**

Два слова на букву «б»: «бизнес» и «библиотека» – на первый взгляд, полностью несовместимые понятия. Открытие коммерческой библиотеки или коммерциализация уже существующих библиотек часто представляется абсурдной идеей.

Однако если абстрагироваться, то можно понять, что библиотечная система имеет огромный потенциал.

Услуги библиотек очень востребованы среди значительной части населения. Причем не только среди людей с низким уровнем дохода, как принято думать. Завсегдатаи библиотек – это любители современной литературы, а также родители детей дошкольного и младшего школьного возраста. Они следят за новинками на книжном рынке и могут себе позволить приобретать интересующие их издания. Однако хранить такое количество книг, которые могут быть прочитаны максимум один раз, им негде. Как показывают опросы, они бы охотно брали книги для чтения на дом за небольшую плату, если бы могли найти их в библиотеках.

***Задание:***

1. Предложите бизнес-модель коммерческой библиотеки, имеющей статус книжного клуба.

2. Перечислите основные риски этого вида детальности, а также пути их минимизации.

## Кейс 22

Сеть супермаркетов "Азия" была основана в 2001 году в Ташкенте, Узбекистан. За 17 лет своего существования она стала одной из крупнейших и наиболее популярных розничных сетей в стране. На пике своего развития "Азия" насчитывала более 50 супермаркетов в 10 городах Узбекистана. Компания предлагала своим покупателям широкий ассортимент товаров, доступные цены и качественное обслуживание.

"Азия" позиционировала себя как сеть супермаркетов "для всей семьи". В магазинах сети можно было купить все необходимое для дома и семьи: продукты питания, бытовую химию, товары для дома, одежду, игрушки и многое другое. "Азия" активно участвовала в социальной жизни страны. Компания спонсировала различные мероприятия, помогала нуждающимся и поддерживала развитие спорта.

Однако в 2018 году "Азия" неожиданно для многих объявила о банкротстве. Причин банкротства было несколько:

- Неэффективное управление: Некомпетентность руководства, коррупция и бюрократия привели к финансовым проблемам компании.
- Недостаток финансирования: "Азия" не смогла получить достаточно средств для развития бизнеса и погашения своих обязательств.

- Жесткая конкуренция: На рынке розничной торговли Узбекистана наблюдается высокая конкуренция, и "Азия" не смогла выдержать ее.
- Изменение потребительских предпочтений: Предпочтения покупателей меняются с течением времени, и "Азия" не смогла адаптироваться к этим изменениям.

Банкротство "Азии" стало настоящим шоком для многих людей. Тысячи сотрудников компании потеряли работу, а миллионы покупателей остались без привычного магазина.

История "Азии" является ярким примером того, как даже самая успешная компания может оказаться на грани банкротства.

***Здание:***

Мог ли "Азия" сохранить лидерство после 2018 года? Что нужно было поменять в стратегии сети супермаркетов "Азия"?

## Кейс 23

Вы – начальник отдела крупной корпорации, к вам устроился новый сотрудник: молодой, но вежливый и тактичный, добросовестный работник, одевается со вкусом и тщательно следит за собой.

В какой-то момент, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид на его фоне выгляди несколько удручающе. Сразу после этого вы случайно услышали шутки ваших подчинённых о вас, касающуюся вашего стиля и того, как на вас сидит костюм.

***Задание:***

Предложите оптимальную модель поведения.

## Кейс 24

У вас крупное производственное предприятие. Продукция – товары конечного потребления. В сборочном цеху есть целый конвейерный участок.

Оборудование вполне современное. Освещение, шумоизоляция и вентиляция – также на приемлемом уровне. Режим работы щадящий.

Операции, выполняемые на конвейере, несложные, но удручают рабочих своим однообразием и монотонностью. Люди идут на работу как зомби, оканчивают смену с удовольствием.

Это является одной из причин постоянной и избыточной текучести кадров.

***Задание:***

Предложите оптимальное решение этой проблемы.

## Кейс 25

Рассматриваемое предприятие – крупный завод. На выходе получается продукция конечного потребления. Производство современное, все производственные процессы отлажены. Кадровый состав полностью соответствует поставленным задачам.

Комплекс производственных помещений оснащён всей необходимой инфраструктурой и техникой и ограждён высоким забором с видеонаблюдением. Сам комплекс включает в себя: три больших здания, несколько площадок и сооружений, гаражи, склады, столовую и медпункт, дворницкую, котельную, ремонтные мастерские и лаборатории.

Продукция реализуется через сеть дистрибьюторов, также есть один собственный магазин. В головном офисе расположены следующие подразделения: бухгалтерия, планово-финансовый отдел, отдел маркетинга и рекламы, отдел кадров, отдел логистики, информационно-техническое управление.

Сейчас все вспомогательные и обслуживающие функции завод выполняет своими силами (кадрами).

***Задание:***

1. Предложите оптимальные варианты аутсорсинга.
2. Расставьте их по порядку согласно степени риска.

## Кейс 26

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную компанию, с численностью персонала около 3000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – производство и продажа продукции конечного потребления.

Текучесть персонала на уровне 8–10% в год.

Организационная структура управления – линейно-функциональная. Средняя заработная плата выше среднеотраслевой и средней по региону. Премии и надбавки оплачиваются согласно чёткому, рациональному и прозрачному принципу, т.е. всем сотрудникам понятно, за что им будут выплачены доплаты.

Сейчас компания рассматривает возможности для дальнейшего роста, т.е. ближайший год планируется регулярный наём новых сотрудников всех категорий.

К сожалению, на текущий момент в компании нет чёткой системы нематериальной мотивации.

***Задание:***

1. Предложите концепцию системы нематериальной мотивации для сотрудников компании.
2. Что нужно предпринять в первую очередь? Какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы?
3. Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

## Кейс 27

Семейный бизнес имеет глубокие корни в Узбекистане. На протяжении веков ремесла передавались из поколения в поколение, формируя семейные династии в таких сферах, как ткачество, ювелирное дело, керамика и ковроделие. В советское время

частный бизнес был ограничен, но семейные традиции предпринимательства не были полностью забыты. После обретения независимости Узбекистана в 1991 году семейный бизнес начал активно развиваться.

Сегодня семейные предприятия играют важную роль в экономике страны, создавая рабочие места и стимулируя рост в различных отраслях. Семейный бизнес широко распространен в таких сферах, как сельское хозяйство, торговля, сфера услуг и ремесленное производство. Семейные предприятия часто успешны благодаря крепким семейным связям, взаимопомощи и знаниям, передаваемым из поколения в поколение.

Создатель семейной компании ушёл на покой и оставил её своему старшему сыну. Компания относится к среднему уровню предпринимательства. Все ключевые позиции на предприятии занимают остальные родственники: младшая сестра, младший брат, муж сестры, жена младшего брата и т.д. Родственники обладают приоритетными правами в принятии решений, получают большую заработную плату и бонусы.

Все остальные сотрудники знают, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. Также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. Результатом стала высокая текучесть персонала. Непосредственные конкуренты пользуются этой ситуацией, переманивая наиболее ценные кадры.

***Задание:***

1. Какую ошибку допускает руководитель?
2. Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

## Кейс 28

Вы управляете мебельным предприятием. Вы нашли свою нишу - производите эксклюзивную мебель из массива дерева. Древесный массив может изготавливаться разными способами, но он всегда делается из дерева, а не древесных отходов, как ДСтП, ДВП и других похожих.

Качество готовой продукции серьёзным образом зависит от качества исходного сырья. Чтобы уменьшить зависимость от поставщиков, дать себе большую свободу для манёвра, директор планирует организовать свой дополнительный склад, который будет заниматься оптовыми закупками пиломатериалов.

Основной функцией этого склада будет закупка древесины по оптовым ценам для нужд основного предприятия, а сопутствующей деятельностью - розничные продажи.

Есть иллюзия, что пиломатериалы не портятся при хранении, но это не так. Многие пороки древесины как раз появляются при несоблюдении условий хранения, в рассматриваемом случае это особенно чувствительно.

***Задание:***

Проанализируйте слабые и сильные стороны этого решения.

## Кейс 29

Вы управляете заводом по производству бытовой техники. Предприятие существует на рынке 14 лет. Вы делаете ставку на объём выпуска продукции и постоянно наращиваете поставки за границу.

У вас сложился хороший коллектив – настоящая команда. Менеджмент отлажен хорошо и системно: все процессы отрегулированы и реализуются непрерывно.

Однако в попытке увеличить объёмы производства, вы сосредоточили лучшие кадры на одном ключевом производственном участке. Но ваши надежды не оправдались, увеличения производительности труда не произошло, а сначала даже ухудшилась, потом выровнялась на прежний уровень.

***Задание:***

1. Почему сначала производительность труда упала?
2. В чём была главная ошибка подобного решения?
3. Как легче всего в рассматриваемой ситуации повысить производительность труда во всём предприятии?

## Кейс 30

Вы – руководитель низшего звена, начальник отдела. Одновременно (с разницей в 5 минут по корпоративной почте) два срочных задания: от вашего непосредственного начальника (начальника вашего управления) и от вышестоящего начальника (коммерческого директора).

Задания настолько срочные, что времени для согласования сроков, уточнения деталей выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Однако вы чётко понимаете, что если вы возьметесь за решение обоих заданий, то не успеете к сроку решить ни одно из них.

***Задание:***

Проанализируйте каждый вариант и выберите наиболее подходящий или предложите свой.

a) В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.
b) Сначала будете выполнять на ваш взгляд наиболее важное задание.
c) Сначала выполните задание коммерческого директора.
d) Сначала выполните задание начальника вашего управления.

## Кейс 31

На крупном производственном предприятии после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена некая

Мадина Нодирбековна. До этого назначения он работала здесь же ведущим специалистом.

Через несколько месяцев стали появляться недостатки в работе Мадины. По характеру она была очень скрупулезна и тщательно проверяла все мало- мальски значимые расчеты. Большинство в её отделе составляли очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя. После первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок, однако даже спустя три месяца пребывания на должности Мадина продолжала проверять отчеты, как опытных сотрудников, так и новичков, постоянно задерживаясь допоздна в своём кабинете.

В итоге накопилась усталость, она перестала успевать сдавать общий отчёт вовремя. Важный момент: премиальные получали на весь отдел, раз в квартал. За опоздания отчёта депремировался весь коллектив разом.

Опытные сотрудники возмутились – они же предоставили отчёты вовремя, но Мадина ответила, что не может подать их отчёты отдельно, без формирования общего по всему отделу, а так как у новичков слишком много ошибок… То есть всё вполне справедливо.

***Задание:***

1. Кто из участников, по вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчёты вовремя?

3. Как можно было бы наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела?

## Кейс 32

Рассматривается крупный хлопчатобумажный комбинат, построенный ещё в советские годы. После приватизации в 90е, комбинат смог не только выжить, но и занять хорошую позицию на внутреннем рынке и даже отправлял часть продукции на экспорт. Однако вопрос о замене основного технологического оборудования постоянно откладывался, в итоге его ресурс практически исчерпан, что начало сказываться на производительности и качестве продукции.

Количество заказов стало катастрофически падать, как следствие возникли проблемы с финансами. Поэтому руководство решило сократить часть персонала: сначала закрываются все текущие сделки, а затем проводятся расчеты по сокращению.

Предполагается, что это будет временная мера, так как через полгода планируется занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы набора новых сотрудников.

Собственники и руководство комбината рассматривали эту меру как возможность обновить коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать, но шила в мешке не утаить – началась ответная реакция.

Участились случаи мелких поломок оборудования, сменная производительность резко упала, многие рабочие стали уходить на

больничный, пользоваться приёмами итальянской забастовки.

Дирекция оказалась в сложном положении. Было дано поручение руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с коллективом и наладить обстановку.

***Задание:***

1. Как можно оценить действия собственников и руководителей компании?
2. Как нужно было поступить трудовому коллективу?
3. Обоснуйте свое мнение.

## Кейс 33

Генеральный директор попросил начальника управления по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Сама по себе должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Про карьерные амбиции не было и речи, нужно было дать женщине почувствовать себя востребованной, частью коллектива.

Начальник управления решил принять её к себе специалистом по кадрам, так как когда-то давно у неё было образование – курсы секретаря-референта.

Женщина научилась осуществлять прием входящей документации, сортировку документов по папкам и т. п. В течение нескольких месяцев всё было нормально, но потом освободилось

место ведущего специалиста по документообороту.

Совершенно внезапно генеральный директор предложил повысить недавно принятую протеже. Возникла дилемма:

- с одной стороны есть более подходящие кандидаты на эту должность, а сама женщина не соответствует квалификационным требованиям;
- с другой - генеральный директор окажется в неудобном положении перед партнером.

***Задание:***

1. Как должен поступить начальник управления в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?
3. Какие могут быть последствия, если гендиректор настоит на своем решении?

## Кейс 34

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через некоторое время одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. Каких-либо явных причин неё для этого не

было, но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные.

Когда все обучались работе с помощью новой программы автоматизации и учета, она подошла к обучению формально, а потом замучила коллег вопросами о самых элементарных действиях.

Параллельно она пыталась очень «активно дружить» с начальником: то принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно стала всем рассказывать, что поступила в университет
на заочное отделение, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно.

При этом в коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, но стало складываться впечатление, что только у этой сотрудницы есть карьерные перспективы. В коллективе начались волнения. Сотрудники начали обсуждать свою коллегу и руководителя.

***Задание:***

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Предположите дальнейшее развитие событий в коллективе?
3. Как лучше поступить руководителю управления по кадрам в данной ситуации?

## Кейс 35

Костяк персонала одного государственного учреждения составляют женщины. Так, например, в одном из отделов работает сразу 10 сотрудниц. Рабочие места располагаются в одном помещении. За время работы сотрудницы подружились: поддерживали отношения не только на работе, но и ходили, друг к другу в гости. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. В случае необходимости обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходилось поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

В итоге столы сдвинули к середине помещения, рассадив всех попарно, напротив друг друга. Мебель была старая, надёжная, но без новомодных элементов, таких как перегородки. Сотрудницы лишались ощущения личного пространства.

Очень скоро снова проявилось недовольство. Соседка, напротив, постоянно мешала: когда говорила по телефону, когда жует жвачку или пьет чай с бутербродом… Порой раздражал даже запах духов.

Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко

приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

***Задание:***

1. Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?
2. Предложите свой вариант организации рабочего пространства.
3. Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

## Кейс 36

Рынок общественного питания до 2020 года рос очень интенсивно. Отдельно надо выделить фаст-фуд, доля которого составила почти 50% от

всего ресторанного бизнеса. Ритм современной деловой жизни диктует свои условия и всё больше людей предпочитают ресторанное питание.

Рассматривается компания, занимающаяся фаст-фудом. Первейшая и явная задача - обеспечить быстрое обслуживание. Скорость обслуживания влияет на ассортиментную политику. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

- скорость работы с клиентами;
- блюда адаптированы для быстрого приготовления;
- минимальное обслуживание в стационарных точках;
- отработанные технологии.

В итоге компания концентрируется на найме неквалифицированного персонала, потому что здесь главное требование не образование, а соблюдение норм гигиены и наличие санитарной книжки.

***Задание:***

1. Какой персонал вам понадобится, чтобы соблюдать все требования работодателя?
2. Где и каким образом лучше всего искать кандидатов?
3. Какие корректировки нужно внести в план развития предприятия фаст-фуда с учётом ограничений, вызванных пандемией COVID-19? В том числе новые требования к персоналу.

## Кейс 37

Вы начальник отдела маркетинга в крупной корпорации. К вам в отдел назначили стажёра – молодой выпускник вуза без реального опыта работы. По внешнему виду: скромный юноша в очках, в чистом, но явно не новом костюме. В руках у него блокнот и ручка – всем своим видом показывает готовность впитывать всё услышанное. Зовут его Амир Вохидов.

Вы провели инструктаж, а также добавили информацию от себя. Амир кивал и записывал. Потом вы передали его в руки опытной сотруднице Саиде Шукуровне.

В конце рабочего дня Амир пришёл к вам жаловаться, что Саида Шукуровна не помогает ему в адаптации и даже мешает.

Саида подтвердила, что наорала на Амира, который замучил её

постоянными уточнениями и переспрашиванием одного и того же. Прежде чем орать она сделала ему замечание и попросила более ответственно и внимательно относиться к работе, а Амир резко ответил ей, тут уж Саида и не сдержалась.

***Задание:***

1. Как следует поступить начальнику отдела?
2. Что нужно было сделать Саиде?
3. Есть ли перспективы работы в отделе у Амира?

## Кейс 39

Вы начальник коммерческий директор крупной компании. В отделе маркетинга работает некая Матлуба Муродовна. Она хорошо проработала несколько лет, но в последнее время стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается. Она пришла к вам поговорить на предмет того, что теперь готова выполнять более сложную работу (попросила о повышении).

Вы предложили ей при неизменной зарплате в течение квартала выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. По окончании испытательного периода её ожидала единовременная премия. Подведя итоги будет принято решение о ее повышении.

***Задание:***

1. Правильно ли поступил директор?

2. Как выглядит ситуация с точки зрения Валентины?
3. Предложите свой вариант решения проблемы с точки зрения директора.

## Кейс 40

Алишер Бахромович – руководитель отдела закупок крупного холдинга. Руководство поставило задачу найти нового поставщика канцелярский товаров в головной офис.

Алишер Бахромович добросовестно изучил потребности подразделений, утвердил бюджет на организацию закупок. Из общей массы, на последнем этапе ему осталось сделать окончательный выбор между двумя компаниями:
«Альфа» и «Омега». Компании имеют сходный ассортимент, условия поставки, сопоставимые цены.

Однако компания «Альфа» предложила Алишеру Бахромовичу личное вознаграждение. В итоге он остановил свой выбор на этой компании. Поставка была выполнена в срок в полном объёме. Независимый опрос, показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров.

Через несколько месяцев Алишер Бахромович со спокойной совестью снова заказал канцелярию у этой же компании. Однако в этот раз качество продукции было явно хуже. Появились недовольные, которые пожаловались руководству. Алишеру Бахромовичу сделали замечание и настоятельно порекомендовали сменить поставщика. Он попал в щекотливую ситуацию, так как уже взял вознаграждение и за третий заказ.

***Задание:***

Оцените действия Алишера Бахромовича. Как ему поступить в сложившейся ситуации?

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:


1. Конституция Республики Узбекистан Т.: Узбекистан, 2023.
2. Мирзиёев Ш.М. Критический анализ, строгая дисциплина и личная ответственность должны быть повседневным правилом деятельности каждого руководителя. Выступление Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященном итогам 2016 года и перспективам на 2017 год. // Газета «Народное слово». 16 января 2017, №11.
3. Мирзиёев Ш.М. Вместе мы построим свободную и процветающую демократическую страну Узбекистан. Ташкент: НМИУ «Узбекистан», 2017. – 29 с.
4. Усманова Н.А., Учебное пособие Организационное поведение. СамИСИ., 2023.
5. Усманова Н.А., Сборник ситуационных задач по дисциплине Организационное поведение. СамИСИ., 2023.
6. Белый Е.М. Управление проектами (с практикумом). Учебник. – КноРус, 2019 - 264 с.
7. Инновационный и проектный менеджмент [Текст]: учебное пособие / И. С. Богомолова [и др.]; [под ред. С. В. Гриненко]; М-во образования и науки России, Федеральное гос. автономное образовательное учреждение высш. образования "Южный федеральный ун-т". - Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального ун-та, 2014. - 180 с.
8. Олехнович С.А. Основы управленческой деятельности

(Практикум). – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 140 с.

9. Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу» № 5, 2011«Кейсы для оценки персонала по компетенциям»

10. Титов С.А., Титова Н.В. Практикум по управлению проектами [Текст]: (сборник практических ситуаций) : учебное пособие; Негос. образовательное учреждение высш. образования Московский технологический ин-т.

**Формат бумаги 60x84$^{1}/_{16}$, Бумага офсетная.**
**Гарнитура “Times New Roman”.**
**Печать офсетная. Усл. п. л. 3.12**
**Заказ № 0123A/24. Тираж 25 эк.**

Распечатано в полиграфии
**Самаркандского института**
**экономики и сервиса.**
**LICENSE № 025316**
**REESTR № X-119112**
**Адрес:** г. Самарканд, ул. Шохруха 60.