

**ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ КОМПЛЕКСНОГО СИТУАЦИОННОГО ЭКЗАМЕНА
ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ, НОЯБРЬ 2017 Г.
ОТВЕТЫ**

Вариант 2

Ответы ниже приводятся CIMA исключительно в информационных целях. Они показывают, как бы мог ответить хорошо подготовленный кандидат. Не следует рассматривать их как единственно возможные. Высокую оценку могут получить и другие релевантные ответы.

CIMA не принимает апелляции на эти ответы, основанные на теоретических рассуждениях.

Задание 1

Основные компетенции компании ZX

Основными компетенциями компании становятся те, которые поддерживают цели нашего бизнеса. Одна из бизнес-целей компании ZX — «обеспечивать производство качественной офисной мебели, привлекая высококвалифицированных специалистов...». Высококвалифицированный и опытный персонал, занятый в сфере проектирования и производства — наша основная компетенция, поскольку знания, навыки и опыт этих сотрудников в отрасли сложно воспроизвести, а значит, его будут высоко ценить наши клиенты.

Вторая основная компетенция связана с бизнес-задачей «превзойти ожидания клиентов в плане дизайна, доставки и стоимости продукции за счет непрерывного совершенствования и взаимодействия с клиентами». ZX уделяет большое внимание превышению ожиданий клиентов как в плане инноваций, так и в плане высокого уровня обслуживания и взаимодействия с нашими клиентами. Это основная компетенция, поскольку наши клиенты ценят внимание к самому высокому уровню качества и обслуживания.

Наша третья бизнес-цель — «поддерживать ориентацию на качественный дизайн и производство» — также является основной компетенцией, поскольку качество дизайна и производства, вероятно, является приоритетным для наших клиентов, а, следовательно, совершенствуясь в этой области, мы добьемся устойчивого конкурентного преимущества.

Эти основные компетенции отвечают целям проекта KorLux, поскольку они, как нам кажется, в полной мере соответствуют ожиданиям, о которых говорил г-н Чен. Таким образом, несмотря на то что в данный момент мы, возможно, работаем в другом секторе общего рынка мебели, наши основные компетенции применимы и вполне могут быть использованы в реализации такого проекта, как KorLux.

Риски, связанные с участием в проекте KorLux

Существует ряд потенциальных рисков, которые следует принять во внимание до начала проекта.

Во-первых, договорной риск, поскольку в KorLux приняты очень строгие стандарты и ожидания, а также системы штрафов за их невыполнение, которые нам следует тщательно изучить. Поскольку мы впервые работаем над проектом такого рода в данном сегменте рынка мебели, это создает большой потенциальный риск, поэтому управление проектом в рамках такого договора будет достаточно сложным.

Если проект завершится неудачей, репутация компании в отрасли может серьезно пострадать. Вероятно, нас ждет многопрофильный проект, и недостижение ожидаемых высоких стандартов может негативно сказаться на бизнесе компании и возможности дальнейшего сотрудничества с KorLux.

Тем не менее существует потенциальный верхний риск, и, если проект будет успешным, репутация нашего бизнеса значительно укрепитя, что может открыть для нас совершенно новые возможности на рынке мебели. Однако мы также должны учитывать потенциальное влияние договора на существующих клиентов, поскольку рискуем ухудшить отношения с ними, если в период выполнения договора с KorLux перестанем в полной мере отвечать их потребностям.

Существует риск, связанный с сотрудничеством с поставщиком красного дерева компании KorLux. Никогда прежде мы не работали с этим поставщиком, а потому у нас могут возникнуть трудности в ходе сотрудничества с ним, что, в частности, связано с нахождением поставщика на другом континенте и с трудностями в коммуникации из-за разницы часовых поясов. Вероятно, поставщик станет крупным партнером и заинтересованным лицом в этом проекте, поэтому мы должны учитывать потенциальные операционные риски работы с ним.

Вероятен риск, связанный с работой представителей KorLux в составе нашей команды по проектированию и управлению проектом, и нам следует сразу же четко регламентировать наши отношения с ними, включая субординацию. Как и в каждом бизнесе, мы используем собственные методы работы, а ожидаемый уровень вовлеченности сотрудников KorLux может внести свои коррективы в устоявшийся порядок и привести к конфликтам и снижению мотивации. В конечном итоге это может повлиять на общий успех проекта.

Кроме того, могут возникнуть финансовые риски, обусловленные колебаниями курсов валют нашей страны и страны поставщика.

Задание 2

Признание выручки от поставки мебели и оборудования в отель Kordia

Стандарт МСФО (IAS) 18 определяет порядок учета выручки и в общем случае предусматривает признание выручки с учетом существенных договоренностей между компанией и клиентом.

Стандарт МСФО (IAS) 18 определяет выручку как валовое поступление экономических выгод в течение определенного периода, возникающее в ходе обычной деятельности организации. Основная проблема при признании выручки состоит в определении того момента, когда именно ее следует признавать в финансовой отчетности. С точки зрения получения предоплаты нет ничего противоправного в немедленном признании выручки, поскольку компания KorLux самостоятельно принимает решение о предоплате.

Однако с экономической точки зрения было бы ошибочно отражать выручку в финансовой отчетности сейчас, поскольку работа еще не была выполнена, а затраты еще не были понесены.

Применяемые основные принципы заключаются в том, что выручку следует признавать только тогда, когда имеется существенная вероятность поступления в нашу компанию будущих экономических выгод и эти выгоды могут быть надежно оценены. Выручка от продажи товаров должна признаваться при соблюдении всех критериев ниже.

- Передача покупателю значительных рисков и вознаграждений, связанных с правом собственности на товары.
- Продавец не участвует в управлении в той степени, которая обычно ассоциируется с правом собственности, и по факту не контролирует проданные товары.
- Сумму выручки можно надежно оценить.
- Есть вероятность того, что экономические выгоды поступят в компанию (т. е. клиент оплатит продукцию).
- Затраты продавца могут быть надежно оценены.

Поэтому, когда KorLux перечисляет предоплату за мебель в три отеля, которая еще не поставлена, такая предоплата не может считаться выручкой. Мебель для этих трех отелей еще не была изготовлена, а потому передача рисков и выгод от владения или участия в управлении и контроле еще не состоялась. В этом случае предоплата в отчете о финансовом положении должна быть отнесена к доходам будущих периодов и признана в качестве обязательства.

Примечание. Положительно были оценены кандидаты, ссылающиеся на МСФО (IFRS) 15, а не на МСФО (IAS) 18.

Показатели выполнения проекта KorLux

Финансовые показатели

Текущая валовая прибыль от первых трех отелей составила 25 % по сравнению с бюджетным показателем 30 %. Этот показатель необходимо будет отслеживать на основании информации об оставшихся поставках в остальные отели, чтобы не допустить роста себестоимости реализации. Нам представляется, что себестоимость реализации оказалась выше ожидаемой в связи с вынужденным выполнением сверхурочных работ для соблюдения установленных KorLux сроков. Этот вопрос требует дальнейшего анализа. Достаточно ли усилий прилагают сотрудники для соблюдения установленных KorLux сроков?

Итоговая валовая рентабельность для всего проекта составляет 33%, что выше обычного показателя валовой рентабельности, составляющего порядка 30%. Для достижения целевого показателя валовой прибыли нам следует более пристально следить за производством и контролировать затраты на оснащение оставшихся трех отелей.

Нефинансовые показатели

Важно отметить, что мы уложились в сроки поставки мебели для первых трех отелей, и до сих пор отзывы клиента были положительными. Из этого можно сделать вывод о том, что клиент, по всей видимости, нами доволен. Уровень переделок готовой продукции выше ожидаемого, что, возможно, связано с недостатком опыта в части изготовления компонентов мебели, требующих ручной работы. Данный показатель необходимо отслеживать в ходе реализации остальной части проекта с тем, чтобы выяснить, в какой степени требуется дополнительное обучение персонала для обеспечения стабильности показателей производства продукции. Отходов сырья также больше, чем мы ожидали, что, несомненно, связано с уже упоминавшейся выше проблемой, возникающей при переделке продукции. Данную проблему необходимо решить, в противном случае это, безусловно, отрицательно скажется на общей рентабельности проекта. Нас беспокоит частое отсутствие сотрудников на рабочем месте по неуважительным причинам, здесь дела обстоят хуже, чем мы ожидали. Нам необходимо проанализировать эту проблему, оценить мотивацию персонала, участвующего в проекте, а также насколько достаточную поддержку мы оказываем сотрудникам.

Основные стороны, заинтересованные в повышении показателей эффективности

Очевидно, что ключевой стороной, заинтересованной в данном проекте, является клиент. Именно клиента интересуют все аспекты качества и своевременности поставок. Важным условием становится информирование KorLux о ходе проекта в плане количества произведенной мебели и сроков поставки. KorLux также интересуется качеством, поэтому общение с клиентом по вопросу управления качеством играет очень важную роль. Кроме того, весьма полезным может оказаться привлечение к проверке качества специалистов KorLux.

Наши сотрудники также являются ключевой заинтересованной стороной проекта, и мы обязаны доносить до них информацию об ожиданиях клиента в отношении стандартов качества и важности соблюдения сроков. Персонал является основным ресурсом в реализации проекта, поэтому обеспечение полного понимания сотрудниками порядка выполнения работ и требований для успешного завершения проекта будет иметь решающее значение. Сотрудники будут в особенности заинтересованы в принятии мер, направленных на улучшение качества, и мы должны обращать внимание сотрудников на показатели, свидетельствующие о несоблюдении стандартов качества. Это необходимо делать своевременно, поскольку так мы сможем быстро решать любые проблемы.

Руководители высшего звена будут больше других заинтересованы в финансовых результатах проекта, поэтому информация о таких показателях должна доводиться до сведения руководителей высшего звена регулярно. Именно руководителям предстоит оценить успех этого проекта и перспективы заключения новых договоров с KorLux и аналогичных договоров в будущем.

Задание 3

Кривая обучения персонала и финансовые риски, связанные с привлечением зарубежного поставщика древесины

График, представленный Анной Брент, демонстрирует эффект кривой обучения персонала: тенденция к сокращению рабочего времени на единицу продукции с течением времени (по мере освоения сотрудниками производственных задач). Для применения кривой обучения к этому проекту необходимо выполнить следующие условия:

- производство должно быть трудоемким;
- процесс производства должен быть циклическим;
- текучесть кадров должна быть низкой;
- не должно возникать длительных перерывов в процессе производства.

Очевидно, что проект KorLux отвечает этим требованиям. Тем не менее кривая обучения не в полной мере может применяться ко всей дальнейшей работе по проекту, если KorLux увеличит объем договора, добавив еще 20 отелей. В этом случае эффект обучения персонала, вероятно, будет нивелирован.

Мы могли бы также рассмотреть кривую опыта, которая представляет собой еще более широкое понятие и подвержена влиянию других производственных затрат, связанных не только с физическим трудом.

Применение этих понятий может оказаться весьма полезным для ZX при подготовке соответствующего бюджета и планировании работы по проекту KorLux.

Бюджетирование и стандартизация

Кривая обучения может оказаться особенно полезна при бюджетировании. Это связано с тем, что бюджеты и нормативы обеспечивают надежные контрольные показатели для определения фактической эффективности только в том случае, если будет учтен фактор обучения персонала. В связи с этим сложно определять стандарты труда там, где применяется кривая обучения, поэтому их не следует устанавливать до достижения «устойчивого состояния».

Планирование производства

Понимание кривой обучения позволит нам лучше планировать труд сотрудников и обеспечивать как своевременную доставку, так и установку мебели. Поскольку KorLux при оснащении своих отелей руководствуется самыми высокими стандартами, очень важно правильно планировать вышеперечисленные процессы.

Финансовые риски, связанные с привлечением поставщика красного дерева из Дотты

Чтобы иметь возможность оценить движение денежных средств при расчетах в иностранной валюте, потребуется произвести конвертацию (пересчет) иностранной валюты в местную. Поставщик древесины, очевидно, предпочтет получать оплату в своей местной валюте. Поскольку мы обычно не проводим сделки в валюте, принятой в Дотте, мы столкнемся с валютными рисками. Нам следует оплачивать счета по мере их выставления, даже если в тот или иной момент обменный курс K\$ по отношению к валюте Дотты окажется невыгодным. Это может означать, что сумма платежа будет выше или, если нам повезет, ниже, чем мы могли бы ожидать, если бы счет выставлялся в K\$.

Поскольку мы стремимся заключать договоры на условиях фиксированных цен и, в частности, заранее устанавливать сроки поставки при потенциально очень неустойчивом валютном рынке в Дотте, когда обменные курсы постоянно колеблются, мы сталкиваемся с риском неблагоприятного изменения обменного курса иностранной и национальной валюты. Риск заключается в изменении обменного курса, действовавшего во время подписания договора с поставщиком, и на дату, когда мы должны оплатить поставку. Поскольку транзакционные валютные риски потенциально влияют на денежные потоки компании, мы должны хеджировать (страховать) этот риск.

Однако прежде всего мы должны оценить степень риска, с которым сталкиваемся. Он будет зависеть от размера суммы договора с поставщиком, продолжительности периода хеджирования риска (период времени до возникновения ожидаемых денежных потоков) и волатильности обменных курсов, действующих в Дотте в период хеджирования риска.

Чтобы оградить себя от этого риска, мы можем принять целый ряд защитных мер. Во-первых, мы могли бы настоять на проведении всех операций в K\$ и оплаты всего импорта в нашей национальной валюте. Данное положение необходимо согласовать с поставщиком, и такая форма оплаты в действительности может оказаться предпочтительнее для него.

Мы можем также попытаться ускорить или задержать платежи, т. е. отложить платеж поставщику, если ожидается, что валюта будет обесцениваться, или договориться о более ранней оплате, если ожидается, что валюта расчетов, скорее всего, будет дорожать. Эти процессы требуют тщательного мониторинга.

Мы могли бы не осуществлять никаких действий в надежде на то, что любые колебания обменных курсов не будут столь значимыми и в течение срока действия договора их влияние будет нивелировано. Однако такой подход, вероятно, связан с риском, поскольку все зависит от интенсивности и направленности колебания курса.

Можно хеджировать транзакционные валютные риски благодаря использованию ряда финансовых инструментов, таких как форвардные контракты, заключая которые мы можем покупать и продавать валюту в фиксированную дату в будущем по заранее определенному курсу, т. е. по форвардному курсу. Мы также можем использовать опционы на покупку валюты по цене исполнения на дату в будущем. Если курс изменится благоприятным образом, мы не реализуем право по опциону, чтобы воспользоваться рыночной возможностью. Право исполнения опциона будет реализовано только для того, чтобы избежать неблагоприятной динамики курса, т. е. чтобы не допустить наихудшего сценария.

Задание 4

Непрерывное совершенствование

Непрерывное совершенствование (кайзен) — это метод выявления возможностей последовательной оптимизации работы и сокращения отходов. Такой подход важен для ZX, поскольку позволяет нам как компании поддерживать непрерывность процесса совершенствования нашей продукции, услуг и процедур для повышения уровня удовлетворенности клиентов, качества, безопасности и увеличения прибыли. Следование процессу непрерывного совершенствования должно помочь нам в достижении нашей главной задачи в качестве одной из наших основных бизнес-целей. Это должен быть систематический процесс, осуществляемый в ZX и направленный на выявление и устранение отходов. С его помощью мы достигнем постоянного и измеримого успеха, благодаря которому сможем неизменно получать конкурентные преимущества на рынке офисной мебели.

Непрерывное совершенствование с точки зрения инвесторов заключается в росте финансовых результатов, с точки зрения совета директоров — в улучшении результатов бизнеса, с точки зрения менеджеров среднего звена — в совершенствовании процессов, с точки зрения технологов и производственного персонала — в модернизации подходов к выполнению их функций и обязанностей. Для того чтобы достичь всех этих целей (и, следовательно, добиться непрерывного совершенствования), наша система оценки эффективности должна помочь нам:

- определить основные сферы бизнеса ZX, нуждающиеся в совершенствовании;
- выявить и проанализировать причины низкой эффективности;
- планировать и внедрять изменения, которые необходимы для повышения эффективности, в поддающейся количественному определению или измерению форме;
- понять, смогли ли мы достичь ожидаемых результатов;
- разрабатывать системы управления с замкнутым циклом для содействия непрерывному совершенствованию.

Оценка показателей эффективности — инструмент непрерывного совершенствования. Чтобы ускорить процесс непрерывного совершенствования, показатели эффективности должны быть доведены до рабочих групп (наших команд по проектированию, закупкам, производству и отделке, которые могут использовать их для целей мониторинга, контроля и совершенствования повседневной работы). Показатели эффективности должны быть простыми для понимания и использования и отвечать запросам пользователей. Также важно установить четкое различие между показателями совершенствования и контрольными показателями. Показатель совершенствования — это показатель, который необходимо измерить для достижения совершенствования. Контрольные показатели — это показатели, не требующие совершенствования, но подлежащие отслеживанию.

Кайзен, бережливое производство и концепция «Шесть сигм» (Six Sigma) полагаются на постоянные системы замкнутого цикла, использующие измерение как инструмент для постоянного совершенствования. Суть постоянного совершенствования ZX заключается в непрерывном поиске путей улучшения наших продуктов и процессов, позволяющем нашим клиентам за счет повышения эффективности получать еще более качественную и ценную продукцию.

Делегирование ответственности для решения задачи непрерывного совершенствования

Существует несколько причин, по которым руководителям высшего звена ZX стоит делегировать своим подчиненным ответственность в области непрерывного совершенствования. Во-первых, делегирование позволяет принимать лучшие решения, поскольку за них отвечают сотрудники, наиболее близкие к бизнес-процессам, которые мы пытаемся усовершенствовать. Наш производственный персонал и конструкторское бюро — это люди с соответствующими навыками принятия решений в той или иной области, которые обеспечивают для компании возможность

непрерывного совершенствования. Важно отметить, что делегирование способно сделать интереснее работу сотрудников, привнести удовлетворенность от работы и, следовательно, повысить мотивацию, что в конечном итоге будет способствовать повышению уровня качества.

Поэтому при планировании делегирования ответственности руководители высшего звена ZX должны обеспечивать нижеописанные условия.

1. Мы определяем пределы полномочий, делегируемых персоналу, с точки зрения ожидаемого уровня ответственности за непрерывное совершенствование.
2. Компетентность персонала для выполнения делегированных обязанностей. С этой целью необходимо обеспечить тесное взаимодействие всех вовлеченных сотрудников для оценки уровня компетентности и выявления направлений повышения квалификации и обучения.
3. Мы разрешаем таким сотрудникам в полной мере использовать эти делегированные полномочия без необходимости проведения постоянных проверок и вмешательства со стороны вышестоящих руководителей.
4. Персонал не должен быть перегружен. Люди всегда будут испытывать напряжение при работе с новыми клиентами и новыми технологиями производства, поэтому любые дополнительные обязанности должны контролироваться и заранее оцениваться, чтобы не допустить чрезмерного давления на персонал.
5. Каждый сотрудник должен обладать необходимыми навыками и опытом в сфере управления качеством. Если навыки и опыт отсутствуют, следует предоставить сотруднику необходимое обучение и поддержку.
6. Делегируются только подходящие полномочия. Сотрудники должны быть уверены в том, что высшее руководство не пренебрегает выполнением собственных обязанностей в части управления качеством.
7. Мы должны отводить достаточное время на обучение и инструктаж, а также предоставлять возможность проявить инициативу в управлении качеством (например, возможность участвовать в кружках качества).

Делегирование ответственности за непрерывное совершенствование должно быть направлено на создание среды, которая наилучшим образом подходит для наших сотрудников, что должно привести к повышению их удовлетворенности работой и успешному достижению организационных целей компании.