

Этот экзамен имеет следующую структуру:

Номер раздела	Количество заданий	Время, отведенное на раздел (в минутах)
1	1	45
2	1	45
3	1	45
4	1	45

Время, отведенное на каждый раздел, предназначено для прочтения, планирования и написания ответа(ов).

Доступ к этой информации во время экзамена осуществляется посредством нажатия кнопки «Просмотренный материал».

Задание 1

Вас пригласили в кабинет Билла Штейна, который сообщил вам следующее:

«Я только что разговаривал с Гаем Вонном и Эриком Де Витом. Сегодня утром Гай получил письмо от Сюй Чэня, директора по закупкам группы компаний KorLux Hotel Group. Он был весьма удивлен, поскольку раньше мы никогда не работали с этим клиентом, и кроме того, как Вам известно, изготовление мебели для отелей класса «люкс» не входит в сферу нашей обычной деятельности.

Гай воодушевлен идеей сотрудничества с таким престижным клиентом, и он считает, что это отличный шанс расширить нашу клиентскую базу и улучшить репутацию на мебельном рынке в целом. Эрик же настроен не столь оптимистично. Он сомневается в том, что наш текущий набор ключевых компетенций подходит для реализации проекта по производству мебели ручной работы, и считает, что риски, связанные с таким проектом значительно перевешивают возможные выгоды.

Мне необходимо обсудить эту ситуацию с Анной перед завтрашним совещанием высшего руководства.

Прошу Вас помочь мне подготовиться к обсуждению и составить аналитические заметки по вопросам, которые подняли Гай и Эрик. Во-первых, считаете ли Вы, что наш набор ключевых компетенций, необходимых для реализации основных принципов нашей деятельности, подходит для данного проекта? Во-вторых, с какими ключевыми деловыми рисками столкнется компания ZX, если примет решение реализовать данный проект?»

С письмом от Сюй Чэня можно ознакомиться, нажав на кнопку «Справочный материал» выше.

Сюй Чэнь
Директор по закупкам группы компаний
KorLux Hotel Group
Кордиа **KorLux Hotel Group**

Уважаемый г-н Вонн,

Полагаю, Вам известно, что KorLux — это ведущая сеть отелей класса «люкс» в Кордии, которая предлагает своим гостям размещение в роскошных номерах, отвечающих наивысшим стандартам. Мы гордимся тем, что предлагаем нашим клиентам только самые лучшие условия во всех сферах нашей деятельности.

В настоящее время мы рассматриваем возможность обновления мебели в шести из наших отелей премиум-класса, расположенных в столице. Нам необходимы услуги по проектированию и изготовлению высококачественной мебели ручной работы (в том числе стульев, обеденных и рабочих столов для номеров со спальней класса «люкс»), соответствующих потребностям и вкусам наших требовательных гостей. В случае успешного выполнения этого договора мы рассмотрим возможность расширения нашей программы модернизации с включением в нее еще 20 отелей по всей территории Кордии в течение следующих 12–18 месяцев.

Предполагается, что наш персонал будет играть ключевую роль в разработке проекта и управлении им. От всех наших поставщиков мы ожидаем поддержания наивысших стандартов качества на постоянной основе. Основные требования в рамках проекта заключаются в обязательном привлечении нашего действующего зарубежного поставщика красного дерева, чтобы сохранить единообразие и обеспечить соответствие текущему дизайну, а также в соблюдении наших жестких стандартов в части обеспечения наивысшего уровня соответствия при изготовлении мебели и проведении окончательного обустройства.

Мне известно, что компания ZX является одним из ведущих проектировщиков и производителей мебели в Кордии, поэтому я весьма заинтересован в том, чтобы подробнее обсудить с Вами наши требования в ближайшее время.

Свяжитесь со мной в любое удобное для Вас время, чтобы договориться о встрече.

Сюй Чэнь
Директор по закупкам группы компаний
KorLux Hotel Group

Изложите свои аналитические заметки для Билла в поле ниже.

Задание 2

Прошло пять месяцев. Высшее руководство компании ZX приняло решение о сотрудничестве с сетью отелей KorLux, и проект по обновлению мебели в шести отелях уже находится на стадии реализации. Недавно вы получили электронное письмо следующего содержания:

От: Билла Штейна, финансового контролера

Кому: Финансовому менеджеру

Тема: Проект KorLux — показатели на текущую дату

Добрый день!

Большую часть дня меня не будет в офисе, но по возвращении я буду присутствовать на совещании высшего руководства, посвященном показателям реализации проекта для сети отелей KorLux (который завершен уже примерно на 50 %) на текущую дату. Прилагаю некоторую информацию о ходе реализации проекта, которую я только что получил от руководителя проекта. Анна попросила меня подготовиться к совещанию сведения по двум вопросам, и мне требуется в этой связи Ваша помощь.

Во-первых, KorLux заплатили нам аванс за обустройство трех отелей, мебель для которых мы еще не произвели и не поставили. Это непривычная для нас практика, поскольку клиенты, как правило, производят оплату после доставки и установки продукции. Поясните, пожалуйста, каким образом и когда нам следует отразить выручку за обустройство этих трех отелей в нашем учете.

Во-вторых, необходимо, чтобы Вы оценили показатели реализации проекта KorLux на текущую дату, и пояснили, какие из наших ключевых заинтересованных лиц получают наибольшую выгоду от регулярного информирования о таких показателях реализации проекта.

Прошу Вас направить мне по электронной почте свои соображения по этим вопросам в кратчайшие сроки.

Спасибо,

Билл

С приложением к этому электронному письму можно ознакомиться, нажав на кнопку «Справочный материал» выше.

Проект KorLux: сводные показатели на текущую дату

Задачи

Спроектировать, изготовить и установить мебель ручной работы в 6 отелях Korlux премиум-класса

Ожидаемые выгоды от проекта

Приобретение новых навыков производства мебели ручной работы

Новый рынок

(K\$m)			
Финансовые показатели	Текущие	Бюджетные	Общий бюджет
Отели	3	3	6
Выручка	3,92	3,90	7,90
Себестоимость реализации	2,95	2,73	5,30
Валовая прибыль	0,97	1,17	2,60
Валовая прибыль %	25 %	30 %	33 %

Показатели на текущую дату:

Работы по оснащению первых трех отелей премиум-класса завершены в срок

Процент доработки готовой мебели — 2,9 % (по сравнению с целевым показателем в 2 %)

Потери сырья — 3,4 % (по сравнению с целевым показателем в 3,0 %)

Валовая прибыль на текущую дату на 5 % меньше бюджетной

Коэффициент отсутствия на рабочем месте производственного персонала на 3 % выше аналогичного показателя для непроизводственного персонала

Комментарии

От клиентов сети отелей Korlux получены весьма положительные отзывы

Для соблюдения срока сдачи, установленного Korlux, требуются сверхурочные часы производственных работ

Риски

Неспособность соблюсти срок реализации проекта из-за поломки оборудования или дефицита трудовых ресурсов

Отказ клиентов от продукции по причине ее несоответствия критериям качества

Слабая мотивация персонала из-за жестких временных рамок и требований к качеству

Сложности в управлении проектом, обусловленные тем, что руководство членами группы осуществляется обеими сторонами

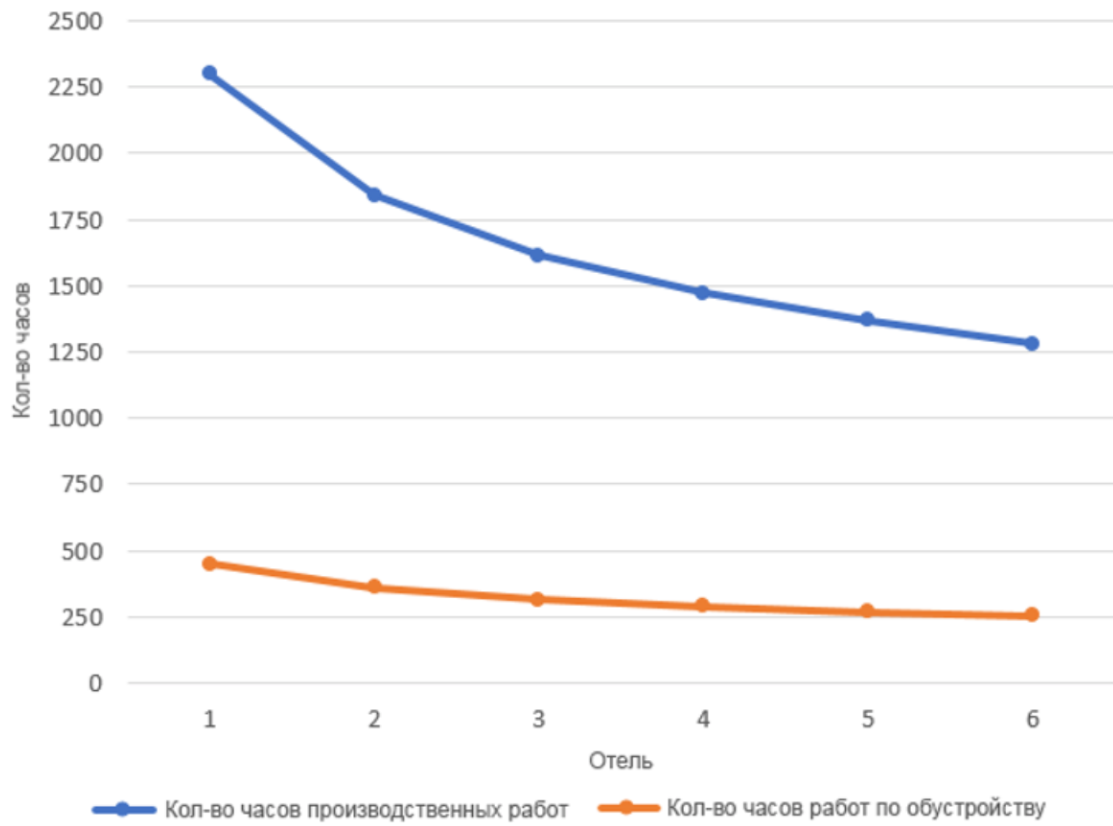
Задание 3

Вы приняли участие в информационном совещании высшего руководства в качестве финансового контроллера. Ниже представлен протокол совещания.

Генри Ланд Управляющий директор	Похоже, что проект Korlux реализуется успешно. Я полагаю, что в ближайшем будущем мы могли бы взяться за еще один подобный проект.
Эрик Де Вит Директор по производству	Я в этом не очень уверен, особенно если при этом мои сотрудники окажутся в стрессовых условиях. Меня особенно беспокоит бюджетный график часов производственных работ и работ по обустройству, который мы недавно получили от Вас, Анна. Мне кажется, что мои сотрудники работают в стрессовых условиях из-за того, что вынуждены постоянно сокращать часы производственных работ и работ по обустройству для каждого отеля, хотя виды и количество мебели, которую необходимо изготовить и установить, практически не меняются. Как мы сможем подготовить реалистичный бюджет или составить график производства работ, если мы не используем нормативные показатели времени?
Анна Brent Финансовый директор	Эрик, на самом деле график не должен создавать стрессовых условий для производственного персонала. Использованные в нем данные основаны на нашем опыте реализации подобных проектов в прошлом. <i>(обращается к вам)</i> Пожалуйста, подготовьте аналитические заметки для Эрика, разъясняющие, что показано на этом графике, и каким образом использованная для его создания информация поможет нам на этапе бюджетирования и планирования работ. Приведите несколько примеров из опыта нашей компании, чтобы проиллюстрировать свои тезисы.
Эрик Де Вит Директор по производству	Это не единственный повод для беспокойства. Давайте обсудим поставщика красного дерева, на привлечение которого настаивает KorLux. Сам по себе он не вызывает никаких вопросов, поскольку качество поставляемой им древесины, с учетом принципов этического выбора поставщиков, является превосходным. Этот поставщик безусловно отвечает нашим требованиям к цепи поставок. Однако меня волнует то, что он базируется в Дотте, стране с неустойчивой экономикой. Я не уверен, что у нас есть достаточное понимание и опыт в сфере управления финансовыми рисками, связанными с проведением операций в нестабильной валюте.
Анна Brent Финансовый директор	Да, я согласна с Вами, Эрик. Мы редко пользуемся услугами иностранных поставщиков, поскольку большинство из наших постоянных партнеров базируются вблизи Бартауна или, по крайней мере, на территории Кордии. Соответственно, в связи с этим могут возникнуть некоторые проблемы. <i>(обращается к вам)</i> Пожалуйста, добавьте в свои аналитические заметки описание возможных финансовых рисков, связанных с привлечением поставщика красного дерева по рекомендации KorLux, и поясните, как мы можем защититься от таких рисков.

С графиком, на который ссылается Эрик Де Вит, можно ознакомиться, нажав на кнопку «Справочный материал» выше.

Бюджетное количество часов производственных работ и работ по обустройству на один отель сети KorLux



Прошло еще пять месяцев, и проект Korlux завершился. Недавно вы получили электронное письмо следующего содержания:

От: Анны Брент, финансового директора

Кому: Финансовому менеджеру

Тема: Непрерывное совершенствование

Добрый день!

Как Вам известно, проект Korlux был успешно завершен несколько недель назад. Это был весьма положительный опыт для нашей компании, и совет директоров признает его существенную роль с точки зрения концентрации наших усилий на непрерывном совершенствовании. Непрерывное совершенствование — одна из задач нашей компании, и мы должны уделять ей пристальное внимание, чтобы сохранять конкурентоспособность в отрасли.

Сегодня я участвую в собрании совета директоров и планирую обсудить то, каким образом нам следует сохранять сконцентрированность на непрерывном совершенствовании в стремлении достичь исключительно высоких результатов деятельности. Однако в ходе предварительной дискуссии некоторые члены совета директоров выразили опасения относительно того, что, если мы продолжим устанавливать труднодостижимые показатели эффективности, на деле это приведет к снижению мотивации персонала и общих результатов деятельности. Для подготовки к собранию мне необходимо, чтобы Вы предоставили мне аналитические заметки по следующим вопросам.

Во-первых, поясните, почему непрерывное совершенствование имеет для нас столь большое значение, и четко обоснуйте важность установления высоких показателей эффективности для обеспечения непрерывного совершенствования в компании ZX.

Во-вторых, ответьте на вопрос, почему нам следует делегировать ответственность за непрерывное совершенствование персоналу?

Прошу Вас направить мне свои ответы на указанные вопросы до начала совещания.

Спасибо,

Анна

Напишите ответ на электронное письмо от Анны в поле ниже.

От: Финансового менеджера

Кому: Анне Брент, финансовому директору

Тема: В ОТВЕТ НА: Непрерывное совершенствование