

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

наименование структурного подразделения

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от « 27 » 06 2023 г. № 09

ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2023 год

Автор(ы)—составитель(и):

д.э.н., профессор, декан ФСУ
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)

(Подпись)

Чеканский А.Н.
(И.О.Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи итоговой аттестации	4
2. Результаты освоения ДПП	4
3. Формы и объем итоговой аттестации	6
4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям.....	6
5. Фонд оценочных средств итоговой аттестации.....	7
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации	10
6.1 Нормативные правовые документы	10
6.2 Основная литература	10
6.3 Дополнительная литература.....	10
6.4 Интернет-ресурсы	10
6.5 Справочные системы	11
7. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации.....	11

1. Цель и задачи итоговой аттестации

Цель итоговой аттестации – оценить уровень сформированности компетенций в соответствии с видом профессиональной деятельности – руководство предпринимательской, финансовой или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.

2. Результаты освоения ДПП

Таблица 1

Результаты освоения ДПП

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ОПК
ВД 1. Руководство предпринимательской, финансовой или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. ¹ Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.
	ОПК ОС-2. ² Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.
	ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ³
	ПСК-1. ⁴ Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.
	ПСК-2. ⁵ Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования
	ПСК-3. ⁶ Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.
	ПСК-4 ⁷ Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде

¹ ФГОС (направление «Менеджмент») от 12.08.2020, № 952

² ФГОС (направление «Менеджмент») от 12.08.2020, № 952

³ ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н)

⁵ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» (Приказ министерства труда и социальной защиты РФ от 19.03 2015, № 166н)

⁶ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н)

⁷ Требования РАНХиГС к программам МВА. Приказ № 01-5114 от 17.10.2013 г.

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции (ПСК) (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской, финансовой или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.	Знать весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных	Уметь рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации	Владеть навыками интерпретации результатов финансово-экономических расчетов, навыками расчета ключевых финансовых показателей
	ОПК ОС-2. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	Знать современные методы финансового анализа. - Знать основные программные пакеты, используемые в управлении финансами	Уметь анализировать финансовое состояние организаций	Владеть методами аналитической работы, связанными с финансовыми аспектами деятельности коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм
	ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
	ПСК-1. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	Уметь применять теоретические основы организации производства, отслеживать и предсказывать результаты их применения	Владеть навыками управления производством по функциям управления, а также технологиями сравнительного анализа управленческих решений
	ПСК-2. Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	Знать законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению персоналом	Уметь определять потребность в человеческих ресурсах, изучать рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми компетентными кадрами	Владеть навыками консультирования и обучения сотрудников, руководителей

	ПСК-3. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	Знать основные инструменты разработки управленческих решений	Уметь: решать на примере конкретных ситуаций вопросы оценки, учетной регистрации и накопления информации финансового характера с целью последующего ее представления в бухгалтерских финансовых отчетах.	Владеть навыками использования компьютерного инструментария для решения разнообразных управленческих проблем
	ПСК-4 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Знать сущность преобразований в компаниях	Уметь- разрабатывать бизнес-модели, а также проводить анализ системы управления в компании и вырабатывать на основании выводов рекомендации по улучшению ситуации	Владеть методами менеджмента и навыками разработки сценариев развития организации

3. Формы и объем итоговой аттестации

Трудоемкость итоговой аттестации составляет 4 академических часа и проводится в форме письменного экзамена. На самостоятельную подготовку к письменному экзамену выделено 46 часов. За это время слушатели повторно изучают лекционные материалы по выданным им учебно-методическим пособиям, а также кейсы и тесты, которые рассматривались на практических занятиях.

4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

1. Итоговая аттестация по программе «Директор» проводится в виде экзамена. Это итоговая самостоятельная работа, определяющая уровень усвоения слушателем материалов программы. Она отражает результаты практического использования полученных на программе знаний и навыков и служит основанием для выдачи диплома установленного образца в случае положительной оценки.
2. Экзамен предполагает разбор предложенного кейса. Кейс описывает ту или иную ситуацию на каком-то конкретном или гипотетическом предприятии. Для каждой специализации профильными преподавателями разработаны различные варианты кейсов. Слушатель должен дать развернутые и исчерпывающие ответы на поставленные в конце задания вопросы. Примерные образцы кейсов для каждой из специализаций программы приведены на стр. 6 – 8.
3. К экзамену допускаются слушатели, завершившие обучение по программе и успешно прошедшие все предшествующие аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом.
4. Экзамен проводится в аудитории в присутствии представителя деканата.
5. Выполненная работа передается профильному преподавателю для проверки и выставления оценки.

5. Фонд оценочных средств итоговой аттестации

Оценка выставляется в зависимости от качества ответов на поставленные в конце задания вопросы.

10-балльная шкала	Традиционная шкала	Определение
10	Отлично	Развернутые, полные правильные ответы на вопросы по итогам разбора предложенной ситуации (кейса)
9	Отлично	Полные правильные ответы на вопросы по итогам разбора предложенной ситуации (кейса)
8	Отлично	Правильные ответы на вопросы по итогам разбора предложенной ситуации (кейса)
7	Хорошо	Наличие неточностей в ответах на вопросы кейса
6	Хорошо	Наличие неточностей в ответах на вопросы кейса и (или) неверный ответ на один из предложенных вопросов.
5	Удовлетворительно	Наличие существенных неточностей в ответах на вопросы кейса или неверные ответы на два из предложенных вопросов.
4	Удовлетворительно	Наличие существенных неточностей в ответах на вопросы кейса или неверные ответы на два из предложенных вопросов.
3	Неудовлетворительно	Значительные ошибки в ответах на вопросы и неверные ответы на большую часть вопросов кейса
2	Неудовлетворительно	Значительные ошибки в ответах на вопросы и неверные ответы на большую часть вопросов кейса
1	Неудовлетворительно	Значительные ошибки в ответах на вопросы и неверные ответы на большую часть вопросов кейса
0	Неудовлетворительно	Значительные ошибки в ответах на вопросы и неверные ответы на большую часть вопросов кейса

Примерные задания (кейсы) к итоговой аттестации на программе «Директор»

На специализации «Коммерческий директор» с разных точек зрения рассматриваются различные компании – производители пива в РФ. Приводятся их сравнительные характеристики. Также рассматриваются различные подходы руководителей к процессу производства, маркетинговой и сбытовой стратегии.

На основании приведенных данных слушателям предлагается дать развернутые обоснованные ответы на следующие вопросы:

- 1. Оцените уровень конкуренции на рынке пива в России и определите, какие стратегии конкуренции демонстрируют основные игроки рынка.*
- 2. О каких стратегиях товарной диверсификации говорил Президент компании «Балтика» и как они связаны со стратегиями ценообразования?*
- 3. Оцените угрозы сложившейся рыночной конъюнктуры для компании. Так ли необходимо производство новых брендов элитного пива? На какие сегменты рынка рассчитана такая диверсификация?*
- 4. Оцените позиции двух руководителей направлений. Чья точка зрения соответствует позициям современного маркетинга и почему?*

Экзаменационный кейс на специализации «Предприниматель» описывает ситуацию в компании «Энергия сервис», специализирующейся на производстве и сервисном обслуживании кухонных комбайнов. Приводятся ситуации, с которыми столкнулось руководство компании. Предлагаются возможные варианты увеличения сбыта, расширения географии точек сбыта.

На основании представленной информации о компании слушателям предлагается ответить на ряд вопросов:

- 1. Определите стратегию компании в настоящий период и дайте свое заключение относительно ее эффективности.**
- 2. Проведите SWOT-анализ и сделайте выводы по дальнейшему развитию компании.**
- 3. Как правильно позиционировать и преподносить продукцию потребителю?**
- 4. Как улучшить дистрибуцию?**
- 5. Какие действия предпринять, чтобы повысить узнаваемость торговой марки?**

Кейс на специализации «Директор по экономике и финансам» предполагает построение и анализ основных бюджетных форм производственной компании. Приводятся исходные данные, такие как прогноз объемов продаж и цен, планируемые объемы расходов, начальный бухгалтерский баланс компании и некоторая другая информация

На основании приведенных данных слушателям предлагается выполнить следующие задания

- ❶** Постройте систему бюджетов предприятия, которая включает в себя:
 - 1) Бюджет продаж.
 - 2) Бюджет производства продукции (компания производит единственный продукт).
 - 3) Бюджет затрат на основные материалы.
 - 4) Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
 - 5) Бюджет накладных расходов.
 - 6) Бюджет себестоимости продаж.
 - 7) Бюджет административных и маркетинговых расходов.
 - 8) Плановый отчет о финансовых результатах.
 - 9) Бюджет движения денежных средств.
 - 10) Прогнозный (плановый) бухгалтерский баланс.
- ❷** Проведите анализ показателей ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, финансовой устойчивости на основе исходной информации и построенных бюджетных форм. Сделайте выводы по результатам расчетов.
- ❸** Какие меры для поддержания ликвидности компании, кроме привлечения банковского кредита, Вы можете предложить? Разработайте свои предложения по возможным мерам вывода компании из кризиса ликвидности.

На специализации «Мастер операционного менеджмента» на письменном экзамене нужно провести анализ кейса по управлению цепочками поставок на примере компании БАРИЛЛА. Компания БАРИЛЛА – крупнейший в мире производитель макаронных изделий (pasta, macaroni, noodles, spaghetti e.t.a.). Компания имеет очень сильный бренд в Италии, и ее товары продаются в бакалейных отделах любого итальянского продуктового магазина. Попадают они в магазины, в основном, через независимых дистрибьюторов. В конце 80-годов у БАРИЛЛА начались серьезные проблемы со своевременной доставкой ее продукции дистрибьюторам, возникшие из-за резких вариаций заказов дистрибьюторов, которые менялись от одной недели к другой в разы. Из-за столь высокого разброса спроса

БАРИЛЛА не может эффективно планировать свое производство и логистику, что выливается в огромные запасы конечной продукции на складах (БАРИЛЛА держит запас сухих макаронных изделий на 1 месяц среднего спроса), призванные демпфировать колебания спроса со стороны дистрибьюторов. И при этом, все равно, оказывается невозможным обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов, часто случается дефицит, невыполнение заказов, из-за чего компания платит большие штрафы и теряет лояльность клиентов.

В кейсе приводятся различные идеи руководства компании для решения возникших проблем. В частности, внедрить систему JITD для снижения затрат на производство и улучшения цепочки поставок и отношений с дистрибьюторами.

На основании приведенной информации слушателей просят ответить на следующие вопросы:

1. *Приведите доказательство, что огромные вариации заказов, которые получает БАРИЛЛА от своего крупнейшего дистрибьютора КОРТЕЗЕ являются результатом эффекта хлыста. Опишите, в чем состоит эффект хлыста и почему он возникает в цепочке поставок БАРИЛЛА.*
2. *Что заставляет менеджмент компании БАРИЛЛА думать, что*
 - a. *внедрение системы постоянного пополнения запасов их клиентов-дистрибьюторов решит проблему эффекта хлыста?*
 - b. *их логистический отдел сможет планировать поставки дистрибьюторам лучше, чем это делают они сами? Почему не попробовать просто обучить дистрибьюторов правильным алгоритмам прогноза и определения размера заказа, снабдить их правильными компьютерными алгоритмами, но оставить ключевую функцию заказа новой партии товара за ними? Всегда ли (в любой ли цепочке поставок) надо передавать функцию принятия решения о величине пополнения запаса производителю?*
3. *Если бы Вы были одним из клиентов БАРИЛЛЫ – независимым дистрибьютором, как бы Вы отреагировали на предложение ввести систему JITD?*
4. *В чем причины конфликтов, которые вызывает внедрение системы JITD внутри компании БАРИЛЛА? Представьте, что Вы нейтральный член Совета директоров компании (не связанный непосредственно ни с логистикой, ни с продажами), понимающий выгоды от внедрения системы JITD. Что бы Вы предложили для снятия внутренних барьеров на пути внедрения системы JITD? для преодоления этих конфликтов?*
5. *Как руководитель программы JITD со стороны компании БАРИЛЛА, что бы Вы предприняли для устранения причин, вызывающих жалобы дистрибьюторов и даже их выход из программы?*

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

6.1 Нормативные правовые документы

1. Приказ РАНХиГС от 01 сентября 2017 года №02-539 «Об организации Порядка организации образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования и внесении изменений в локальные нормативные акты»
2. «Порядок разработок и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации», утверждено Приказом РАНХиГС от 17 июля 2017 года №01-4285

6.2 Основная литература

1. Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент. 16-е издание. Изд-во «Питер», 2021. 847 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом компании, Альпина Диджитал, 2022. 650 с.
3. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2018 г. <https://e.lanbook.com/book/74851?>
4. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.

6.3 Дополнительная литература

1. Харьков, В. Н. Бухгалтерский финансовый учет. М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2020. Режим доступа: ЭБС "Лань http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1052
2. И.А. Мостовщикова, И.А. Соловьева Эффективность инноваций и кадровый потенциал предприятия, Челябинск : ЮУрГУ, 2022. 170, [1] с. : ил., цв. ил.
3. Ф. Котлер «Маркетинг от А до Я», М., Альпина Паблишер, 2014
4. И. Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента, СпБ., 2006
5. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента. - М.: Дело, 2013.
6. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: учебное пособие, Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2017. <https://e.lanbook.com/reader/book/74850/#1>

6.4 Интернет-ресурсы

1. <http://www.audit-it.ru/>
2. <http://www.cfin.ru/>
3. <http://www.fd.ru/>
4. <http://www.gaap.ru/>
5. www.marketing.spb.ru
6. www.sostav.ru
7. www.kachalov.com
8. <http://www.rbc.ru/>
9. www.pmi.com
10. www.pmi.ru
11. www.informs.org
12. <http://www.goldratt.com/>

6.5 Справочные системы

1. <http://www.gks.ru/>
2. www.HCXL.ru
3. www.leanschool.ru

7. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

Список учебно-лабораторного оборудования для проведения итоговой аттестации.

- мультимедийный проектор
- звуковые колонки
- персональный компьютер (ноутбук)

Программные, технические и электронные средства контроля знаний слушателей.

- лицензионный пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel).
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов