

**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
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 год

Автор(ы)—составитель(и):

К.Э.Н., доцент, зам. декана

(ученое звание, ученая степень, должность)


(Подпись)

Коцоева Вероника Александровна

(Ф.И.О.)

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 | 9 |
| 6.1 Нормативные правовые документы | 9 |
| 6.2 Основная литература | 9 |
| 6.3 Дополнительная литература | 10 |
| 6.4 Интернет-ресурсы | 10 |
| 6.5 Справочные системы | 10 |
| 7. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации..... | 10 |
| 8. Характеристика результатов освоения программы | 11 |

1. Цель и задачи итоговой аттестации

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

2. Результаты освоения ДПП

Таблица 1

Результаты освоения ДПП

| Виды деятельности | Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции ПСК (формируются и (или) совершенствуются) | Знания | Умения | Практический опыт |
|---|--|---|---|---|
| ВД 1. Руководство предпринимательской, финансовой или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации. | УК-1. ¹ Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | Знать - теоретические основы организации и проведения исследований в сфере анализа и синтеза информации | Уметь - формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных технологий | Владеть: – навыками оценки и анализа параметров рыночного спроса - навыками принятия решения на основе анализа макроэкономических показателей и моделей |
| | ОПК-1. ² Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | 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-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 | 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. |

¹ ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970 (ред. от 27.02.2023)

² ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970 (ред. от 27.02.2023)

³ ФГОС высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020, № 991

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | ПСК-1. ⁴ Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота. | Знать: 31- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации | Уметь: У1 – Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством | Владеть: В1- навыками сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению |
| | ПСК-2. ⁵ Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг. | Знать -Основы финансового консультирования по широкому спектру финансовых услуг. | Уметь собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг | Владеть навыками обеспечения взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации |

⁴ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г. N 109н), код функции D/04.6

⁵ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» (Приказ министерства труда и социальной защиты РФ от 19.03 2015, № 166н), код функции В/01.7

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | ПСК-3. ⁶ Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам. | Знать методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий Знать технические и программные решения обеспечения сохранности и защиты цифрового контента | Уметь: собирать, изучать и анализировать требования к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации | Владеть навыками разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации |
| | ПСК-4. ⁷ Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов | Знать возможности инструментов риск-менеджмента для анализа рисков организации | Уметь применять различные методы и технологии анализа и моделирования рисков | Владеть методами оценки вероятности отдельных видов риска |
| | ПСК-5 ⁸ Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде. | Знать основы организационного поведения, корпоративной культуры. | Уметь работать с консультантами, применять основные приемы консультирования | Владеть методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами |

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.

⁶ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н), код функции В/04.6, 05.6

⁷ Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками" (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 августа 2018 г. N 564н), код функции А/04.5

⁸ Требования РАНХиГС к программам МВА. Приказ № 01-5114 от 17.10.2013 г.

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. 8 – 10.
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?**

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. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (с изменениями на 31 октября 2024 года)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (редакция, действующая с 26 марта 2024 года)

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. Стрелец И.А., Станковская И.К. Управленческая экономика. Издательство «Аспект Пресс», 2025. 336 с.
4. Маркетинг: Большой толковый словарь Александра Панкрухина, 4-е изд./ Березин И.С., Карпова С.В., Коро Н.Р. под общ. ред. М.: Дашков и К. 2024. 520 с.
5. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
6. 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>
7. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 768 с.

6.3 Дополнительная литература

1. Пашенко Т. В. Бухгалтерский финансовый учет и отчетность. — М.: Юрайт, 2023. — 216 с.
2. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — М.: Юрайт, 2023. 379 с.
3. Ф. Котлер «Маркетинг от А до Я», М., Альпина Паблишер, 2014
4. Морозов Г. Б. Предпринимательская деятельность. М: Юрайт, 2023. 458 с
5. 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.gaap.ru/>
4. www.marketing.spb.ru
5. www.sostav.ru
6. www.kachalov.com
7. <http://www.rbc.ru/>
8. www.pmi.com
9. www.informs.org
10. <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

8. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

| Компетенция (код, содержание) | Индикаторы |
|---|--|
| УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | <p>Изучены теоретические основы организации и проведения исследований в сфере анализа и синтеза информации</p> <p>Освоены навыки формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационных технологий</p> <p>Освоены навыки оценки и анализа параметров рыночного спроса</p> <p>Освоены навыки принятия решения на основе анализа макроэкономических показателей и моделей</p> |
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | <p>Изучен весь комплекс ключевых финансово-экономических показателей и методик сбора данных</p> <p>Освоены навыки рассчитывать показатели, отвечающие за эффективность деятельности организации</p> <p>Освоены навыки интерпретации результатов финансово-экономических расчётов, навыками расчета ключевых финансовых показателей</p> |
| 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 | <p>Изучены основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования</p> <p>Освоены навыки организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов</p> <p>Освоены навыки составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>ПСК-1. Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота.</p> | <p>Изучены технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p> <p>Изучены необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации</p> <p>Освоены навыки работы с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования документооборота процессов обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Освоены навыки применения теоретических и практических аспектов организации управления производством</p> <p>Освоены навыки сопровождение договоров на оказание консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению</p> |
| <p>ПСК-2. Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг.</p> | <p>Изучены основы финансового консультирования по широкому спектру финансовых услуг.</p> <p>Освоены навыки сбора, анализа и предоставления достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг</p> <p>Освоены навыки обеспечения взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации</p> |
| <p>ПСК-3. Определение требований к информационным системам документированных сфер деятельности по сохранности и защите цифрового контента организации, а также разработка мероприятий по обеспечению устойчивого доступа к информационным системам.</p> | <p>Изучены методы сбора и обработки информации с применением современных технических средств связи и компьютерных технологий</p> <p>Освоены навыки сбора, изучения и анализа требований к правопреемственности структурированных данных и метаданных документированных сфер деятельности организации</p> <p>Освоены навыки разработки предложений по совершенствованию обеспечения сохранности документированных сфер деятельности и защите цифрового контента организации</p> |
| <p>ПСК-4. Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов</p> | <p>Изучены возможности инструментов риск-менеджмента для анализа рисков организации</p> <p>Освоены навыки применения различных методов и технологий анализа и моделирования рисков</p> <p>Освоены навыки оценки вероятности отдельных видов риска</p> |

| | |
|--|---|
| <p>ПСК-5 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.</p> | <p>Изучены основы организационного поведения, корпоративной культуры.</p> <p>Освоены навыки работы с консультантами, применения основных приемов консультирования</p> <p>Освоены навыки общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами</p> |
|--|---|