

**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 « 09 » июня 2020 г. № 06

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2020

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	4
4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям.....	5
5. Фонд оценочных средств итоговой аттестации.....	5
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации	9
6.1 Нормативные правовые документы	9
6.2 Основная литература	9
6.3 Дополнительная литература.....	9
6.4 Интернет-ресурсы	9
6.5 Справочные системы	10
7. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации.....	10

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	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК
ВД 1. Руководство предпринимательской, финансовой или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-1. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
	ПК-2. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и управления изменениями
	ПК-3. Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
	ПК ОС-12. Способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию
	ПСК-1. Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях
	ПСК-2. Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач
	ПСК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений.
	ПСК-4. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией
	ПСК-5. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.
	ПСК-6 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.
ПСК-7 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами	
ПСК-8 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	

3. Формы и объем итоговой аттестации

Трудоемкость итоговой аттестации составляет 4 академических часа и проводится в форме письменного экзамена

4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

1. Итоговый экзамен является выпускной аттестационной работой слушателя по программе «Директор». 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 преподнести 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.

- ② Проведите анализ показателей ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, финансовой устойчивости на основе исходной информации и построенных бюджетных форм. Сделайте выводы по результатам расчетов.
- ③ 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 «HR-директор» кейс посвящен компании «Трилогия», специализирующейся на программном обеспечении. Компания развивается, растет, создаются новые программные продукты, штат сотрудников увеличивается за счет лучших выпускников вузов. Для повышения профессионального уровня новых сотрудников была разработана программа «Университет компании «Трилогия» (УТ). Для обеспечения успеха УТ важно, чтобы благодаря этой программе новички могли стать сотрудниками компании, способными добиваться успешных результатов «по окончании университета», и таким образом включиться в работу организации «Трилогия». Члены высшего руководства компании считали, что все новички в компании «Трилогия» обязаны пройти учебный курс по определенной программе подготовки, с тем, чтобы лучше понять компанию, ее культуру и методы работы. Программа эволюционировала, развивалась, но подчас и сталкивалась с некоторыми проблемами. В кейсе они описываются. На основании представленного материала слушателям предлагается дать обоснованные ответы на следующие вопросы.

Вопросы для проработки:

- 1. Каким образом можно было бы скорректировать программу УТ, чтобы она служила целям стратегических преобразований, происходящих в организации?*
- 2. Какие категории персонала компании «Трилогия» следует продолжать обучать в будущем, с учетом осуществляемых изменений?*
- 3. Надо ли менять ее структуру УТ, и если да, то каким образом?*
- 4. Какое количество ресурсов должна выделять компания на программу УТ с учетом сложной экономической конъюнктуры в настоящее время и в перспективе?*

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 клиенто-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. Изд-во «Питер», 2013.
2. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / Под ред. О.В. Ефимовой и М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2015.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации, СпБ., 2013.
4. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова; Москва: Евразийский открытый институт, 2009. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/10884>
5. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015 г. <https://e.lanbook.com/book/74851?>

6.3 Дополнительная литература

1. Харьков, В. Н. Бухгалтерский финансовый учет. М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2010. Режим доступа: ЭБС "Лань http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1052
2. Ф. Котлер «Маркетинг от А до Я», М., Альпина Паблишер, 2014
3. И. Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента, СпБ., 2006
4. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента. - М.: Дело, 2013.
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.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