


Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

**Департамент корпоративных финансов
и корпоративного управления**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по развитию
образовательных программ

 Е.А. Каменева
«16.» 10. 2019 года

Батаева Б.С., Карасев В.А.

**СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ
БИЗНЕС-ЕДИНИЦ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры
«Финансовый менеджмент и рынок капиталов»

*Рекомендовано Ученым советом финансово-экономического факультета
протокол № 39 от 15.10.2019 г.*

*Одобрено Советом учебно-научного департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
протокол № 27 от 25.09.2019г.*

Москва 2019

УДК 658.114(073)
ББК 65.291.21я73

Рецензенты: **Беляева И.Ю.**, д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

Батаева Б.С., Карасев В.А.

Современное управление портфелем бизнес-единиц: Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов». — М.: Финансовый университет, Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления, 2019. — 27 с.

Особенность программы «Современное управление портфелем бизнес-единиц» состоит в высокой доле материала исследовательской направленности, решения исследовательских задач прикладного характера. В рабочей программе представлены цели и задачи дисциплины, тематический план, учебно-методическое обеспечение.

Учебное издание

Современное управление портфелем бизнес-единиц

Рабочая программа дисциплины

Компьютерный набор, верстка:
Формат 60x90/16 Гарнитура Times New Roman
Усл. п.л. 0,8. Изд. № -2019.

© Финансовый университет, 2019

Содержание

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1. Содержание дисциплины.....	5
5.2 Учебно-тематический план	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ...	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	16
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	21
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	21
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	23
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	26
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения	26
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	26
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	27
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	27

1. Наименование дисциплины

Современное управление портфелем бизнес-единиц.

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ДКН-1	Способность применять теоретические знания и новые технологии в области управления финансами в изменяющихся условиях профессиональной деятельности	1. Демонстрирует теоретические знания в сфере финансового менеджмента и применяет их на практике с использованием современного аналитического и методического инструментария.	Знать – современный аналитический и методический инструментарий в сфере финансового менеджмента. Уметь – применять аналитический и методический инструментарий в сфере финансового менеджмента.
		2. Применяет технологии обработки экономической информации профессиональной деятельности	Знать – технологии обработки экономической информации Уметь – Применять технологии обработки экономической информации
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	Знать – инструментарий управления проектами Уметь – применять инструментарий управления проектами
		2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	Знать – способы оценки экономической эффективности проектов и программ Уметь – оценивать экономическую эффективность проектов и программ
		3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	Знать – методы работы по преодолению сопротивлений изменениям Уметь – использовать методы по преодолению сопротивлений изменениям
		4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности	Знать – основы развития бизнес единиц в компании Уметь – определять направления развития бизнес единиц компании

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современное управление портфелем бизнес-единиц» относится к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего в з/е и часах	Модуль 5 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	32	32
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Семинары, практические занятия</i>	24	24
Самостоятельная работа	76	76
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

Заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего в з/е и часах	Модуль 7 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления портфелем бизнес-единиц

Управление бизнесом: "портфельный" подход. Элементы портфельной теории. Диверсификация: новая идеология. "Распределенная" организация. Взаимодействия юридических лиц в индустрии туризма и гостеприимства. Бизнес-единицы как объект управления: точки продаж, филиалы (доп.офисы), профит-центры. Стратегические бизнес-единицы компаний реального сектора экономики, сетевых структур, компаний венчурного типа. Портфели бизнес-единиц в структуре стратегического и операционного менеджмента. Субъекты управления, их стратегии. Организация процессов и организация структур. Бизнес единицы с позиций цепочки ценности и цепочки стоимости в индустрии туризма и гостеприимства. Специфика отраслей и видов деятельности. Особенности сетевых структур. Особенности портфеля транснациональных компаний. Особенности портфелей инвестиционных компаний и коммерческих банков. "Портфель стартапов", его специфика. Фактор времени и жизненные циклы. Моменты "входа" и "выхода" из бизнесов.

Тема 2. Модели, методы, инструменты управления портфелем

Критерии управления портфелем бизнесов. Горизонт планирования. Потенциал роста, рентабельность капитала, риск. Синергия. Компромисс между максимизацией стоимости каждой отдельной бизнес-единицы и увеличением их числа в портфеле. Портфельный анализ. Маржинальный анализ. Дисперсионный, регрессионный, корреляционный анализ. Сравнительный, факторный анализ. Модели оптимизации портфелей. Проблемы интеграции методов. Собственный бизнес и франчайзинг. Применение современных информационных технологий в портфельном управлении. Ожидаемая доходность и стандартное отклонение как мера риска (по Марковицу). Практические возможности и модификации моделей CAPM - МОДА. Матрицы BCG, АДЛ/ЛС, McKinsey/GE, Shell/DM, SPACE: прикладной аспект. ABC-анализ, XYZ-анализ. Совмещенный ABC-XYZ-анализ. Финансовый механизм взаимодействия бизнес-единиц и головной компании, варианты децентрализации. Прикладные элементы коммерческого расчета, контроллинга,

бюджетирования с позиций управления портфелем. Доля в прибыли и мотивация руководства бизнес-единиц в индустрии туризма и гостеприимства.

Тема 3. Развитие портфеля: принятие решений

Реструктуризация и модернизация портфелей бизнес-единиц. Условия риска, неопределенности. Вероятность потерь и размер потенциальных потерь. Развитие в пространстве и времени. Специализация и диверсификация. Конъюнктура рынка и корректировка стратегии. Критерии отбора альтернатив. Формирование информационной базы принятия решений. Особенности принятия решений по развитию сетевых структур. Особенности развития портфелей инвестиционных компаний и коммерческих банков. "Портфель стартапов", его специфика. Оценка результативности решений, структурных изменений. Налоговые последствия выбора альтернатив. Интеграция и кооперация юридических лиц в развитии портфеля бизнес-единиц.

5.2 Учебно-тематический план

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивной форме		
1.	Теоретические основы управления портфелем бизнес-единиц	42	10	2	8	4	32	Тестирование, опрос, решение задач, кейсов
2.	Модели, методы, инструменты управления портфелем	48	14	4	10	10	34	Тестирование, опрос, решение задач, кейсов
3.	Развитие портфеля: принятие решений	18	8	2	6	6	10	Тестирование, опрос, решение задач, кейсов
	В целом по дисциплине	108	32	8	24	20	76	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %					63		

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самост оатель ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	Занятия в интер- активно й форме		
4.	Теоретические основы управления портфелем бизнес-единиц	36	6	2	4	2	30	Тестирование, опрос, решение задач, кейсов
5.	Модели, методы, инструменты управления портфелем	36	6	2	4	4	30	Тестирование, опрос, решение задач, кейсов
6.	Развитие портфеля: принятие решений	36	4		4	4	32	Тестирование, опрос, решение задач, кейсов
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	10	92	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %					63		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Теоретические основы управления портфелем бизнес-единиц	1. Бизнес-единицы как объект управления: типология 2. Стратегические бизнес-единицы: критерии и варианты выделения. 3. Портфели бизнес-единиц в структуре стратегического менеджмента. 4. Портфели бизнес-единиц в структуре операционного менеджмента. 5. Субъекты управления портфелем, их стратегии. 6. Организация процессов и организация структур. 7. Особенности сетевых структур. 8. Особенности портфеля транснациональных компаний. 9. Особенности портфелей инвестиционных компаний 10. Особенности портфелей коммерческих банков.	сократическая беседа, дискуссия, мозговая атака, выполнение заданий практикума, кейс-стади.

	11. "Портфель стартапов", его специфика. 12. Этапы жизненного цикла портфеля. 13. Диверсификация: новая идеология. "Распределенная" организация. Рекомендуемые источники: 1	
<p>Модели, методы, инструменты управления портфелем</p>	1. Критерии управления портфелем бизнесов. Потенциал роста, рентабельность капитала, риск. 2. "Портфельная" синергия, способы оценки. Мультипликаторы. 3. Портфельный анализ, его инструменты и специфика. 4. Дисперсионный, регрессионный, корреляционный анализ в оценке портфелей бизнес-единиц. 5. Сравнительный, факторный анализ в оценке портфелей бизнес-единиц. 6. Модели оптимизации портфелей. 7. Специфика инструментов управления в собственных бизнес-единицах и франчайзинге. 8. Применение современных информационных технологий в портфельном управлении. 9. Практические возможности и модификации моделей CAPM - МОДА. 10. Матрицы BCG, АДЛ/ЛС в управлении портфелем бизнес-единиц. 11. Матрицы McKinsey/GE, Shell/DM, SPACE в управлении портфелем бизнес-единиц. 12. ABC-анализ, его возможности. Кейсы. 13. XYZ-анализ, его возможности. Кейсы. 14. Совмещенный ABC-XYZ-анализ. Кейсы. 15. Финансовый механизм взаимодействия бизнес-единиц и головной компании, варианты децентрализации. 16. Прикладные элементы коммерческого расчета, контроллинга, бюджетирования с позиций управления портфелем. Рекомендуемые источники: 1; 5; 7	<p>сократическая беседа, дискуссия, мозговая атака, выполнение заданий практикума, кейс-стади.</p>
<p>Развитие портфеля: принятие решений</p>	1. Направления реструктуризации портфелей бизнес-единиц. 2. Пути модернизации портфелей бизнес-единиц. 3. Реинжиниринг. Финансовый реинжиниринг в развитии портфеля. 4. Принятие решений в условиях риска. 5. Принятие решений в условиях неопределенности. 6. Конъюнктура рынка и корректировка портфельной стратегии. 7. Портфель бизнес-единиц: критерии отбора альтернатив. 8. Особенности принятия решений по развитию сетевых структур. 9. Особенности развития портфелей инвестиционных компаний. 10. Особенности развития портфелей коммерческих	<p>сократическая беседа, дискуссия, мозговая атака, выполнение заданий практикума, кейс-стади.</p>

	<p>банков.</p> <p>11. Динамика "портфеля стартапов", его реструктуризация.</p> <p>12. Оценка результативности решений, структурных изменений.</p> <p>13. Какие бизнесы должны быть сосредоточены внутри компании?</p> <p>14. Бизнес единицы с позиций цепочки ценности и цепочки стоимости.</p> <p>15. Моменты "входа" и "выхода" из бизнесов.</p> <p>16. Интеграция и кооперация юридических лиц в развитии портфеля бизнес-единиц.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1; 5</p>	
--	---	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1. Теоретические основы управления портфелем бизнес-единиц	<p>Элементы портфельной теории и методологии. Базовые и конкурентные стратегии. Диверсификация. Стратегические зоны хозяйствования и бизнес-единицы как объект управления. Уровни и субъекты управления в компаниях, корпоративных объединениях. Портфель "точек продаж", профит-центров. Собственный бизнес и франчайзинг.</p> <p>Применение современных информационных технологий в портфельном управлении. Формирование информационной базы принятия решений.</p>	<p>Индивидуальные и командные творческие задания. Подготовка аналитической записки. Разработка рекомендаций по оптимизации портфеля бизнес-единиц компании. Изучение учебной литературы. Разработка кейсов.</p>
2. Модели, методы, инструменты управления портфелем	<p>Критерии отбора альтернатив. Дискретность. Маржинальный анализ. Дисперсионный, регрессионный, корреляционный анализ. Модели оптимизации портфелей. Стратегия компании в области отбора перспективных стратегических зон хозяйствования и СБЕ. Маркетинговые матрицы, сфера их применения. Матрицы BCG, АДЛ/ЛС, McKinsey/GE, Shell/DM, SPACE: прикладной аспект. Конъюнктура рынка и корректировка стратегии.</p>	<p>Индивидуальные и командные творческие задания. Подготовка аналитической записки. Разработка рекомендаций по оптимизации портфеля бизнес-единиц компании. Изучение учебной литературы. Разработка кейсов.</p>
3. Развитие	Организационная структура, полномочия и	Индивидуальные и

портфеля: принятие решений	ответственность ЛПР. Специфика отраслей и видов деятельности. Особенности сетевых структур. Особенности портфеля транснациональных компаний. Особенности портфелей инвестиционных компаний и коммерческих банков. "Портфель стартапов", его специфика. Взаимосвязь: портфель бизнес-единиц и портфеля проектов	командные творческие задания. Подготовка аналитической записки. Разработка рекомендаций по оптимизации портфеля бизнес-единиц компании. Изучение учебной литературы. Разработка кейсов.
----------------------------------	--	---

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Перечень вопросов к контрольной работе

1. Тенденции современного подхода к управлению бизнесом.
2. Понятие и типологии бизнес-единиц как объектов управления.
3. Особенности портфеля современных компаний
4. Структура жизненного цикла портфеля бизнес-единиц, характеристики его этапов.
5. Варианты и примеры использования матриц BCG, АДЛ/ЛС в управлении портфелем бизнес-единиц.
6. Инструменты и характеристики этапов проведения портфельного анализа.
7. Формирование портфеля продуктов и матрица портфельного анализа.
8. «Портфель стартапов» и его специфика в компании.
9. Понятие и способы оценки портфельной" синергия в компании.
10. Факторный анализ в оценке портфелей бизнес-единиц компании.
11. Использование современных информационных технологий при портфельном управлении в компании.
12. Реинжиниринг как форма развития портфельного управления в компании.
13. Особенности формирования и развития портфеля бизнесов в компании.

14. Механизмы взаимодействия бизнес-единиц и головной компании в компании.
15. Методы и инструменты портфельного анализа в компании.
- 16.
17. Критерии отбора альтернатив для портфеля бизнес-единиц в компании.
18. Особенности развития портфелей компаний.
19. Роль бизнес-единиц в формировании цепочки ценности и цепочки стоимости в компании.
20. Модели оптимизации портфелей в компании.
21. Портфели бизнес-единиц в структуре стратегического менеджмента в компании.
22. Взаимосвязь потенциала роста, рентабельности капитала и риска в портфеле бизнесов в компании.
23. Особенности использования совмещенного ABC-XYZ-анализа в компании.
24. Содержание интеграции и кооперации юридических лиц в развитии портфеля бизнес-единиц в индустрии туризма и гостеприимства
25. Развитию организационных структур при портфельном подходе в организации бизнеса в компании.
26. Конъюнктура рынка и корректировка портфельной стратегии в компании.

Кейсы по теме 2.

Кейс 2.1.

ОАО «Стар Турист Альянс» - российская туристическая компания. Полное наименование — Открытое акционерное общество ОАО «Стар Турист Альянс». Штаб-квартира расположена в Москве.

Компания ведет свою историю с 1928 г., когда ряд московских гостиниц и ресторанов, реквизированных советской властью у прежних собственников, был передан в управление «Тресту гостиниц и ресторанов». Этот трест

функционировал, под разными названиями, вплоть до 90-х годов XX века. В 1994 г. на его основе было создано ОАО «Стар Турист Альянс».

Компания в настоящее время занимает в России около 8% на рынке въездного туризма, обслуживая более 350 тыс. туристов в год. В её структуру входит 45 дочерних компаний.

ОАО «Стар Турист Альянс» представляет собой группу компаний.

управляющую компанию и сорок пять юридических лиц, сгруппированных в четыре бизнес дивизиона:

туроперирование — «НТК Стар Турист»,

гостиничный бизнес — «Стар Турист Отель Групп»,

розничные продажи турпродукта — «Стар Турист Магазин Путешествий»,

транспортные услуги — «Стар Турист Транспортные Услуги».

Компания присутствует в 78 регионах Российской Федерации. Компания сотрудничает с 6300 партнерами в 162 странах мира.

ОАО «Стар Турист Альянс» имеет дочерние туристические фирмы в США, Польше, Великобритании, Канаде, Швеции, Белоруссии, Украине.

В 2008 г. ОАО «Стар Турист Альянс» провела консолидацию туроператорских активов, создав ОАО «НТК Стар Турист», путем объединения трех крупных туроператоров России: «Стар Турист», «Бетатур» и «Трэвел нет».

Задача дивизиона — формирование туристических продуктов для рынков въездного, выездного и внутреннего туризма.

Задание.

1. ОАО «Стар Турист Альянс» на внутреннем рынке представлено десятками компаний, юридических лиц (рис.1). Как организовать управление финансами в целом по корпорации? Полностью централизовать; полностью децентрализовать; централизовать частично? Приведите примеры. Подготовьте обоснование по избранному Вами варианту.

2. Как организовать управление на уровне дивизиона, по направлениям деятельности. Разработайте предложения, обоснование.

3. Принятая ранее линейно-функциональная структура управления в современных условиях показала свою неэффективность. Переход к дивизиональной структуре управления за три года не дал ожидаемого эффекта. Необходимо разработать новую структуру управления (матричного или иного типа), позволяющую результативно управлять деятельностью всех предприятий группы компаний «по продуктам», «по территориям», «по проектам», в комплексе. Предложите структуру управления компанией в целом, ее стратегическими бизнес единицами, юридическими лицами, филиалами. Представьте схемы и обоснование.

4. Какую стратегию развития принять для группы компаний в целом? Приведите обоснование.

Как обеспечить преемственность стратегий развития в каждом из дочерних предприятий? Должны ли они просто копировать корпоративную стратегию в целом? Какие будут иметь особенности в каждом предприятии? Приведите примеры для дочерних предприятий разных видов деятельности.



Рисунок 1. Укрупненная структура группы компаний АО «Стар Турист Альянс»

5. Какие функциональные стратегии целесообразно разрабатывать и реализовывать на уровне дивизионов корпорации? Составьте «портфель» функциональных стратегий. Приведите обоснование.

Кейс 2.2.

ОАО «Стар Турист Альянс» на внутреннем рынке представлено десятками компаний, юридических лиц (кейсы 2.13 - 2.16, рисунок 1). В условиях глобального экономического кризиса обострились финансовые проблемы группы компаний, снизились показатели ликвидности, рентабельности.

1. С целью оптимизации затрат принято решение избавиться от непрофильных активов, непосредственно не связанных с основным бизнесом, продав отдельные компании (или долю в них) - несмотря на падающий спрос, обусловленный экономическим кризисом. Разработайте предложения по изменению структуры группы компаний, продаже непрофильных активов. Приведите обоснование.

Какие альтернативы возможны при продаже компании (или доли в ее уставном капитале)? С какими инвесторами вести переговоры? О чем? Привлекать ли финансовых (инвестиционных) посредников для продажи? На каких условиях? Как использовать средства от реализации непрофильных активов? Куда направлять? Приоритеты?

2. Для преодоления убытков - какие меры организационного характера необходимо предпринять? Какие постоянные или временные подразделения

создать? С какими функциями? Какие распорядительные документы подготовить и принять? Позиции этих документов? Проработайте эти вопросы с позиций финансового директора (CFO, головной офис).

Для повышения рентабельности текущей операционной деятельности необходимо существенно (примерно на четверть) сократить текущие затраты компаний группы. Перечислите первоочередные меры по осуществлению режима экономии, разработайте соответствующий план, проект приказа.

Какие статьи затрат сократить в первую очередь? Как уменьшить риски за счет снижения постоянных (фиксированных) затрат? Как практически использовать такие методы управления, как "кайзен-кост", "кост-киллинг", и подобные?

Разработайте механизм стимулирования экономии затрат для компаний группы, филиалов, дополнительных офисов, представительств. Какие статьи расходов целесообразно нормировать? Какие нормативы необходимо установить (по заработной плате, транспортным расходам, расходам на содержание помещений, аренду, и др.)? Как организовать мониторинг этой работы и ее результатов?

Нужно ли менять действующую систему бюджетирования? Каким образом? Приоритеты? Альтернативы решения?

Нужно ли менять действующую систему контроллинга? Каким образом? Приоритеты? Альтернативы решения?

Приведите аргументацию. Рассмотрите возможные негативные последствия предлагаемых изменений, риски. Как их минимизировать?

Кейс 2.3.

В настоящее время лишь 8-12% всей годовой чистой прибыли дочерних компаний распределяется в форме дивидендов, в том числе в пользу управляющей компании «ОАО Стар Турист Альянс» (кейсы 2.13 - 2.17). Необходимо создать механизм, позволяющий перераспределить доходы дочерних компаний (особенно - высоко рентабельных) в пользу управляющей компании, подготовить соответствующие алгоритмы, регламенты, нормативные акты.

Как следует изменить систему трансфертных цен в группе компаний, учитывая, что треть компаний группы (особенно инфраструктурных) в настоящее время убыточны?

Какие налоговые последствия предлагаемых Вами изменений следует ожидать?

Приведите аргументацию по Вашим предложениям.

Критерии бальной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций умений и знаний

Перечень вопросов к зачету

1. Бизнес-единицы как объект управления: точки продаж, филиалы (доп.офисы), профит-центры.
2. Центры доходов и затрат, профит-центры, центры бюджетирования, центры принятия решений: отличия.
3. Развитие портфеля бизнес-единиц в пространстве.
4. Фактор времени и горизонт планирования в развитии портфеля.
5. Диверсификация и специализация портфеля бизнес-единиц: закономерности взаимодействия.
6. Корпоративный портфель как объект управления.
7. Портфельный подход в формировании и изменении структуры отрасли.
8. Особенности формирования и развития портфеля бизнесов крупной диверсифицированной компании.
9. Особенности формирования и развития портфеля бизнесов в банковской сфере.
10. Особенности формирования и развития портфеля бизнесов в ретейле.
11. Особенности формирования и развития портфеля инвестиционных проектов венчурного инвестора.

12. Особенности формирования и развития портфеля бизнесов в сфере услуг.
13. "Распределенная" организация, ее особенности.
14. Стратегические бизнес-единицы компаний реального сектора экономики: варианты формирования.
15. Особенности портфелей бизнес-единиц сетевых структур.
16. Особенности портфелей бизнес-единиц компаний венчурного типа.
17. Портфели бизнес-единиц в структуре стратегического менеджмента.
18. Портфели бизнес-единиц в структуре операционного менеджмента.
19. Субъекты управления портфелем, их цели и стратегии.
20. Бизнес единицы с позиций "цепочки" стоимости.
21. Особенности портфеля транснациональных компаний.
22. Особенности портфелей инвестиционных компаний.
23. "Портфель стартапов", его специфика.
24. Фактор времени в развития портфеля бизнесов и жизненные циклы.
25. Критерии управления портфелем бизнесов.
26. Потенциал роста, рентабельность капитала, риск: взаимосвязи.
27. Синергетический эффект портфелей бизнес-единиц.
28. Компромисс между максимизацией стоимости каждой отдельной бизнес-единицы и увеличением их числа в портфеле.
29. Портфельный анализ: методы и инструменты.
30. Маржинальный анализ в управлении портфелем бизнес-единиц.
31. Дисперсионный, регрессионный, корреляционный анализ в управлении портфелем бизнес-единиц.
32. Модели оптимизации портфелей бизнес-единиц.
33. Альтернативы развития портфеля: собственный бизнес и франшиза.
34. Ожидаемая доходность и стандартное отклонение как мера риска (по Марковицу).
35. Практические возможности и модификации моделей CAPM - МОДА.
36. Матрицы BCG, АДЛ/ЛС: прикладной аспект.

37. Матрицы McKinsey/GE, Shell/DM, SPACE: прикладной аспект.
38. ABC-анализ, XYZ-анализ в управлении портфелем.
39. Совмещенный ABC-XYZ-анализ в управлении портфелем.
40. Финансовый механизм взаимодействия бизнес-единиц и головной компании, варианты децентрализации.
41. Прикладные элементы коммерческого расчета. Доля в прибыли и мотивация руководителей бизнес-единиц.
42. Прикладные элементы контроллинга с позиций управления портфелем.
43. Прикладные элементы бюджетирования с позиций управления портфелем.
44. Направления реструктуризации портфелей бизнес-единиц.
45. Направления модернизации портфелей бизнес-единиц.
46. Условия риска: вероятность потерь и размер потенциальных потерь.
47. Развитие портфеля в пространстве и времени.
48. Управление портфелем: формирование информационной базы принятия решений.
49. Оценка результативности решений в области структурных изменений портфеля.
50. Интеграция и кооперация юридических лиц в развитии портфеля бизнес-единиц.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ДКН-1	Способность применять теоретические знания и новые технологии в области управления финансами в	1. Демонстрирует теоретические знания в сфере финансового менеджмента и применяет их на практике с использованием	Задание 1. В таблице приведены отдельные сводные средние показатели работы бизнес-единиц сетевой розничной компании в 2017-18 гг.

изменяющихся условиях профессиональной деятельности	современного аналитического и методического инструментария.	<table><tr><td>Показатели/Годы</td><td>2017</td><td>2018</td><td>Темп роста</td></tr><tr><td>Средний чек, в расчете на одну покупку</td><td>758,3 руб.</td><td>711,1 руб.</td><td></td></tr><tr><td>Трафик, <u>среднемесячно</u>, в расчете на одну бизнес-единицу</td><td>16827 чел.</td><td>13941 чел.</td><td></td></tr><tr><td>Средняя маржа (процентов к обороту)</td><td>29,9%</td><td>26,4%</td><td></td></tr></table> <p>1. Рассчитать прирост выручки всего, в том числе:</p> <p>а) за счет изменения среднего чека;</p> <p>б) за счет изменения трафика.</p> <p>2. По одной из бизнес-единиц этой компании средняя маржа за год повысилась на 4,9 процентных пунктов, и составила 31,1%. Трафик снизился с 18342 до 15677 чел. Средний чек снизился с 946 руб. до 854 руб.</p> <p>Провести анализ. Сформулировать выводы. Разработать рекомендации.</p>	Показатели/Годы	2017	2018	Темп роста	Средний чек, в расчете на одну покупку	758,3 руб.	711,1 руб.		Трафик, <u>среднемесячно</u> , в расчете на одну бизнес-единицу	16827 чел.	13941 чел.		Средняя маржа (процентов к обороту)	29,9%	26,4%																																					
	Показатели/Годы	2017	2018	Темп роста																																																		
Средний чек, в расчете на одну покупку	758,3 руб.	711,1 руб.																																																				
Трафик, <u>среднемесячно</u> , в расчете на одну бизнес-единицу	16827 чел.	13941 чел.																																																				
Средняя маржа (процентов к обороту)	29,9%	26,4%																																																				
	2. Применяет технологии обработки экономической информации в профессионально й деятельности	<p>Задание 2.</p> <p>Проанализируйте состав базы профит-центров компании Т ((задание на семинар). Проведите сортировку (ранжирование) профит-центров по одному из признаков. Обоснуйте выбор одного из признаков в качестве результативного (Y). Выберите не менее трех факторных признаков (x₁, x₂, x₃), оказывающих влияние на результат. Проведите регрессионно-корреляционный анализ совокупности. Выявите генеральный тренд. Сформируйте уравнение регрессии. Представьте результаты анализа графически. Разработайте выводы и рекомендации по результатам анализа.</p> <table><tr><td>Показатели/Бизнес-единицы</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td></tr><tr><td>Активы, всего</td><td>400</td><td>520</td><td>460</td></tr><tr><td>Пассивы:</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Собственный капитал</td><td>300</td><td></td><td>300</td></tr><tr><td>Заемный капитал</td><td></td><td>220</td><td></td></tr><tr><td>ЕВИТ (операц. результат)</td><td>66</td><td>96</td><td>80</td></tr><tr><td>Сумма финансовых издержек</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Прибыль до налогообложения</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Сумма налога на прибыль</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Прибыль чистая после уплаты налогов</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Операционная рентабельность активов (ЕВИТ/A)</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Рентабельность собств. капитала</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Эффект финансового рычага</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Показатели/Бизнес-единицы	A	B	C	Активы, всего	400	520	460	Пассивы:				Собственный капитал	300		300	Заемный капитал		220		ЕВИТ (операц. результат)	66	96	80	Сумма финансовых издержек				Прибыль до налогообложения				Сумма налога на прибыль				Прибыль чистая после уплаты налогов				Операционная рентабельность активов (ЕВИТ/A)				Рентабельность собств. капитала				Эффект финансового рычага			
Показатели/Бизнес-единицы	A	B	C																																																			
Активы, всего	400	520	460																																																			
Пассивы:																																																						
Собственный капитал	300		300																																																			
Заемный капитал		220																																																				
ЕВИТ (операц. результат)	66	96	80																																																			
Сумма финансовых издержек																																																						
Прибыль до налогообложения																																																						
Сумма налога на прибыль																																																						
Прибыль чистая после уплаты налогов																																																						
Операционная рентабельность активов (ЕВИТ/A)																																																						
Рентабельность собств. капитала																																																						
Эффект финансового рычага																																																						

ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	<p>Задание 4.</p> <p>Сетевая компания последние три года работает рентабельно. В прошлом году она имела 28 бизнес-единиц в розничной линейке "товары для дома".</p> <p>Учитывая положительный опыт, принято решение о расширении портфеля бизнес-единиц. Четыре варианта такого расширения рассмотрены в таблице.</p> <table><tr><th>Вариант</th><th>Число бизнес-единиц</th><th>Предельный доход (MR)</th><th>Предельные затраты (MC)</th></tr><tr><td>A1</td><td>32±5%</td><td>7,1</td><td>6,8</td></tr><tr><td>A2</td><td>36±5%</td><td>7,0</td><td>6,9</td></tr><tr><td>A3</td><td>40±5%</td><td>6,55</td><td>6,55</td></tr><tr><td>A4</td><td>44±5%</td><td>6,0</td><td>7,0</td></tr></table> <p>Выбрать оптимальный вариант.</p> <p>Как Вы думаете - показатели предельного дохода и затрат приведены в расчете на одну бизнес-единицу, или в целом по компании (по портфелю БЕ)? Интерпретируйте приведенные в таблице показатели.</p> <p>Рассчитайте предельную прибыль по каждому варианту. Сформулируйте выводы. Аргументируйте свою позицию</p>	Вариант	Число бизнес-единиц	Предельный доход (MR)	Предельные затраты (MC)	A1	32±5%	7,1	6,8	A2	36±5%	7,0	6,9	A3	40±5%	6,55	6,55	A4	44±5%	6,0	7,0
		Вариант	Число бизнес-единиц	Предельный доход (MR)	Предельные затраты (MC)																		
A1	32±5%	7,1	6,8																				
A2	36±5%	7,0	6,9																				
A3	40±5%	6,55	6,55																				
A4	44±5%	6,0	7,0																				
2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации..	<p>Задание 5.</p> <p>ООО «Ланта-тур» в настоящее время располагает 192 бизнес-единицами (продажа путевок) в Приволжском и Уральском Федеральных округах. На 2018 год собственные финансовые источники (накопленная амортизация и нераспределенная прибыль) позволяет построить, оснастить и ввести в эксплуатацию 11 новых бизнес-единиц. В этом случае доля рынка сети составит 7,1%, а показатель «активы/собственный капитал» будет равен 2,5.</p> <p>Второй вариант развития на планируемый год – это ускоренное развитие сети за счет кредитных ресурсов. В случае реализации такой стратегии будет введено в эксплуатацию 82 новых бизнес-единиц, доля рынка составит 12,7%, показатель «активы/собственный капитал» составит 5,5.</p> <p>Задание: экономически обосновать выбор одного из вариантов. Сформировать стандартную матрицу принятия решений по двум критериям.</p>																						

		3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	Задание 6. Проанализируйте состав базы точек продаж (POS) компании М. Проведите их сортировку (ранжирование) по одному из признаков. Обоснуйте выбор одного из признаков в качестве результативного (Y). Выберите не менее трех факторных признаков (x_1, x_2, x_3), оказывающих влияние на результат. Проведите дисперсионный, регрессионно-корреляционный анализ совокупности. Выявите генеральный тренд. Сформируйте уравнение регрессии. Представьте результаты анализа графически. Разработайте выводы и рекомендации по результатам анализа.
		4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности	Задание 7. По модели Дюпон: $ROE = ROS * Те$, или: $Рентаб. собств. капитала = Рентаб. продаж * Оборачиваемость капитала$ В отчетном году приведенные показатели рассчитаны по двум бизнес-единицам: БЕ 1 $12,0 = 0.30 * 40,0$ БЕ 2 $11,4 = 0.42 * 27,1$ Интерпретировать приведенные показатели: а) в отдельности; б) в их взаимосвязи. Сделать выводы. Как Вы думаете - спрос на этом рынке в целом эластичен или нет? Аргументируйте Ваш ответ. Разработайте рекомендации по корректировке ценовой политики бизнес-единиц.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации.

Основная литература

1. Основы бизнес-анализа : учеб. пособие для напр. магистратуры "Экономика" и "Менеджмент" / В.И. Бариленко [и др.]; под ред. В.И. Бариленко ; Финуниверситет. — 2-е изд., испр. — Москва : КНОРУС, 2018. — 270 с. —

(Магистратура). – ЭБС Book.ru. – URL: <https://www.book.ru/book/927850> (дата обращения: 26.09.2019). – Текст : электронный.

2. Стратегический маркетинг для магистров : учебник / О.Н. Жильцова [и др.]; под ред. О.Н. Жильцовой ; Финуниверситет. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2016. — 316 с. – (Вузовский учебник). – То же. - ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/505690> (дата обращения: 26.09.2019). – Текст : электронный.

Дополнительная литература

3. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений : учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – Москва : Вузовский учеб. : ИНФРА-М, 2014. – 396 с. – (Вузовский учебник). – Текст : непосредственный.

4. Балынин И.В. Оптимизация инвестиционного портфеля в контексте практической реализации риск-ориентированного подхода: многообразие методов и принципов. – Текст : электронный // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 10. – ИОП Финуниверситета. – URL: <http://elibr.fu.ru/art2016/bv2861.pdf/view> (дата обращения: 26.09.2019).

5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 720 с.: ил. – (Классика МБА). – Текст : непосредственный.

6. Лукасевич И.Я. Оптимизация портфеля рискованных активов на российском рынке: подходы и модели. – Текст : электронный // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2016. – № 1. – ИОП Финуниверситета. – URL: <http://elibr.fu.ru/art2016/bv623.pdf/view> (дата обращения: 26.09.2019).

7. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учеб.-практич. пособие / С.А. Попов. – Москва : Юрайт, 2019. – 448 с. – (Авторский учебник). – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431117> (дата обращения: 26.09.2019). – Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Справочная правовая система КонсультантПлюс.
2. Справочная правовая система «Гарант».
3. СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний.

[Официальный сайт]. URL: <http://www.spark-interfax.ru>

4. Thomson Research. [Официальный сайт]. URL: <http://research.thomsonib.com/>

5. Информационная система Bloomberg [Официальный сайт]. URL: <http://www.bloomberg.com>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение учебной дисциплины «Современное управление портфелем бизнес-единиц» предполагает овладение материалами лекций, рекомендованных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», нормативно-правовых актов, рабочей программы дисциплины, творческую работу студентов в ходе проведения семинарских занятий, а также систематическое выполнение тестовых и иных заданий для самостоятельной работы студентов.

Основные формы работы со студентами:

- лекция;
- семинарские занятия в активной и интерактивной формах;
- консультация;
- самостоятельное изучение дисциплины.

Лекции. В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к семинарским занятиям. Они закладывают основы научных знаний, определяя

направление, основное содержание и характер всех видов аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов.

В процессе преподавания лекционный материал излагается с использованием средств мультимедийной техники (с демонстрацией цифрового и графического материала).

Важным элементом учебного процесса является конспектирование лекции. Конспект лекции служит основополагающим руководством для подготовки студентов к практическим занятиям и к зачету.

Необходимо обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт. Целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений и разрешения спорных ситуаций в конце занятия после окончания лекции.

Таким образом, конспективные записи могут быть расширены, пополнены и уточнены. Это способствует более глубокой проработке соответствующей темы учебной дисциплины.

Семинарские занятия. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские занятия, происходит в форме дискуссий по актуальным и проблемным вопросам.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам и проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Оно не должно сводиться к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к

первоисточникам, использовать знание нормативных актов, факты и наблюдения современной жизни и т.д.

Семинары предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов управления бизнес-единицами (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных заданий и кейсов по управлению бизнес-единицами.

Формы семинаров:

1. Дискуссия

Дискуссия состоит из трех этапов:

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

2. Проведение занятий с разбором деловых ситуаций и решением ситуационных практико-ориентированных задач.

Преподаватель предварительно сообщает студентам о тематике занятия по разбору деловой ситуации. Предлагаемая тема обязательно должна быть изучена студентами на лекциях, предшествующих данному занятию.

Консультации являются одной из основных форм оказания помощи студентам в их самостоятельной работе по изучению дисциплины. Они проводятся в том случае, если не удалось разобраться в лекционном материале (в этом случае следует обратиться к лектору по графику его консультаций), а также при подготовке к зачету.

Самостоятельное изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы дисциплины, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Самостоятельная работа студентов включает в себя:

- подготовку к семинарским занятиям, включая работу с источниками информации, подготовку докладов, ответов на поставленные в ходе занятия вопросы, разработку тестовых заданий, решение практических задач;

- подготовку к зачету.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: самостоятельность, представление в установленный срок, соответствие установленным требованиям к оформлению.

Студентам следует:

- выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы;

- при подготовке к докладу согласовать с преподавателем тему, структуру, литературу, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе; выступить на семинарском занятии с 10-минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы и преподавателя. Оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы;

- при подготовке к зачету параллельно прорабатывать соответствующие теоретические и практические разделы дисциплины, фиксируя неясные моменты для их обсуждения на плановой консультации.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочная правовая система КонсультантПлюс»: www.consultant.ru

2. Справочная правовая система «Гарант».

3. Информационная система СПАРК.

4. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>

5. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» –
<http://www.skrin.ru/>

6. ITeam-Технологии корпоративного управления –
<http://www.iteam.ru/publications/strategy/>

7. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг: <http://www.rbk.ru>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, которой располагает Финансовый университет: аудиторный фонд, компьютерные классы.; средства мультимедиа, информационные базы данных; интернет-ресурсы, справочники, профессиональные программные продукты.