

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

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

СОГЛАСОВАНО

ООО «Каэтан»»

Генеральный директор

А.О. Птачек

25 апреля 2024 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

Г.В. Кузнецов

24 апреля 2024 г.



А.В. Сергеева

Современное управление портфелем бизнес-единиц

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.02 – «Менеджмент»,

направленность программы магистратуры «Стратегия и финансы бизнеса»

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 23 апреля 2024г. № 14)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 18 апреля 2024г. № 9)*

Тула 2024

Содержание

1 Наименование дисциплины	3
2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3 Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
4 Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессии)	4
5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	4
5.1 Содержание дисциплины.....	4
5.2 Учебно – тематический план	5
5.3Содержание семинаров, практических занятий	6
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	8
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	8
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	9
7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12
7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	13
7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	16
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	16
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	16
10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	17
11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	23
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения..	Ошибка! Закладка не определена.
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	Ошибка! Закладка не определена.
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации- не используются.....	23
12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	23

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

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПК-4	Способность разрабатывать систему мероприятий для осуществления корпоративной реструктуризации и реорганизации бизнеса	<p>1. Демонстрирует способность оценить организационную ситуацию и определить, является ли корпоративная реструктуризация и реорганизация бизнеса подходящей стратегией для конкретной бизнес-ситуации.</p> <p>2. Применяет навыки обоснования стратегии разделения частей котируемой компании, оценки финансовых и других выгод отказ укрупнения бизнеса.</p>	<p><i>Знать:</i> основы оценки организационной ситуации и определения целесообразности использования корпоративной реструктуризации и реорганизации бизнеса подходящей стратегией для конкретной бизнес-ситуации</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать организационную ситуацию и определять, является ли корпоративная реструктуризация и реорганизация бизнеса подходящей стратегией для конкретной бизнес-ситуации.</p> <p><i>Знать:</i> основы стратегии разделения частей котируемой компании, оценки финансовых и других выгод отказ укрупнения бизнеса.</p> <p><i>Уметь:</i> применять навыки обоснования стратегии разделения частей котируемой компании, оценки финансовых и других выгод отказ укрупнения бизнеса.</p>

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современное управление портфелем бизнес-единиц» относится к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры, части, формируемой участниками образовательных отношений.

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

Таблица 2.

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

Таблица 3.

№ № п/п	Наименование тем (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самост оатель ная работа	
			Обща я	Лек- ции	Семи- нары, практ ическ ие заня- тия		
1	Теоретические основы управления портфелем бизнес-единиц	37	11	-	11	26	Устный опрос, решение ситуационных задач
2	Модели, методы, инструменты управления портфелем	36	11	-	11	25	Устный опрос, тестирование, решение задач

3	Развитие портфеля: принятие решений	35	10	-	10	25	Устный опрос, тестирование, решение задач
	В целом по дисциплине	108	32	-	32	76	Согласно учебному плану: контрольная работа

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

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 Особенности портфелей коммерческих банков. 11. "Портфель стартапов", его специфика. 12. Этапы жизненного цикла портфеля. 13. Диверсификация: новая идеология. "Распределенная" организация. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 (1)</i>	Устный опрос, тестирование, решение задач
Модели, методы, инструменты управления портфелем	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	Устный опрос, тестирование, решение задач

	<p>собственных бизнес-единицах и франчайзинге.</p> <p>8.Применение современных информационных технологий в портфельном управлении.</p> <p>9.Практические возможности и модификации моделей САРМ - МОДА.</p> <p>10.Матрицы BCG, АДЛ/ЛС в управлении портфелем бизнес-единиц.</p> <p>11.Матрицы McKinsey/GE, Shell/DM, SPACE в управлении портфелем бизнес-единиц.</p> <p>12.АВС-анализ, его возможности. Кейсы.</p> <p>13.XYZ-анализ, его возможности. Кейсы.</p> <p>14. Совмещенный АВС-XYZ-анализ. Кейсы.</p> <p>15. Финансовый механизм взаимодействия бизнес-единиц и головной компании, варианты децентрализации.</p> <p>16.Прикладные элементы коммерческого расчета, контроллинга, бюджетирования с позиций управления портфелем.</p> <p><i>Рекомендуемые источники:раздел 8 (1; 5; 7)</i></p>	
Развитие портфеля: принятие решений	<p>1.Направления реструктуризации портфелей бизнес-единиц.</p> <p>2.Пути модернизации портфелей бизнес-единиц.</p> <p>3. Реинжиниринг. Финансовый реинжиниринг в развитии портфеля.</p> <p>4.Принятие решений в условиях риска.</p> <p>5.Принятие решений в условиях неопределенности.</p> <p>6.Конъюнктура рынка и корректировка портфельной стратегии.</p> <p>7.Портфель бизнес-единиц: критерии отбора альтернатив.</p> <p>8.Особенности принятия решений по развитию сетевых структур.</p> <p>9.Особенности развития портфелей инвестиционных компаний.</p> <p>10. Особенности развития портфелей коммерческих 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><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 (1; 5)</i></p>	Устный опрос, тестирование, решение задач

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Теоретические основы управления портфелем бизнес-единиц	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. Применение современных информационных технологий в портфельном управлении. Формирование информационной базы принятия решений.	Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач.
Модели, методы, инструменты управления портфелем	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.	Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач.
Развитие портфеля: принятие решений	Организационная структура, полномочия и 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 портфеля бизнес-единиц и портфеля проектов	Работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

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

Пример тестовых заданий

1. Объектом портфельного анализа является:

- а) портфель ценных бумаг;

- б) деятельность предприятия в целом;
- в) перспективность отдельных бизнес-единиц.

2. Наиболее желаемая последовательность развития продуктов по матрице БКГ:

- а) «Проблема» «Звезда» «Дойная корова» «Собака»;
- б) «Собака» «Звезда» «Дойная корова»;
- в) «Проблема» «Звезда» «Дойная корова».

3. Главный недостаток портфельного анализа заключается в:

- а) использовании ограниченного числа критериев;
- б) использовании статических данных;
- в) возможном отсутствии взаимосвязи между долей рынка и прибыльностью СБЕ.

4. Модель McKinsey описывает привлекательность рынка и конкурентоспособность фирмы с помощью матрицы:

- а) 2х2;
- б) 3х3;
- в) 4х4.

5. “Фрагментарный” тип отраслей характерен для:

- а) продуктов на ранних стадиях жизненного цикла;
- б) рынков, близких по условиям к совершенной конкуренции;
- в) все ответы верны.

6. В модифицированной матрице БКГ для анализа не используется критерий:

- а) размера конкурентных преимуществ;
- б) количества конкурентных преимуществ;
- в) числа способов реализации конкурентных преимуществ.

7. Анализ на основе матрицы БКГ не позволяет:

- а) оценить равновесие корпоративного портфеля;
- б) оценить потенциал рентабельности товаров или бизнес-единиц;
- в) оценить финансовое положение предприятия.

8. Что из ниже перечисленного является вариантами корпоративного стратегического портфеля?

- а. Портфель прибыли.
- б. Сбалансированный портфель.
- с. Портфель инвестиций.
- д. Портфель роста.

9. В каких из данных отраслей реализуются глобальные стратегии:

- а. Производство строительных материалов.
- б. Сельское хозяйство.
- с. Часовая промышленность.
- д. Электроника.
- е. Авиастроение.

10. Что лежит в основе построения матричных моделей:

- а. Норма прибыли.
- б. Особенности выпускаемой продукции.

с. Финансовые потоки.

11. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- a. Шендел
- b. Хаттен
- c. Хиггенс
- d. Портер

12. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

- a. Конкурентной стратегии фирмы.
- b. Портфельной стратегии фирмы.
- c. Функциональной стратегии фирмы.

13. Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации?

- a. создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
- b. предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
- c. это поиск путей снижения издержек

14. Что является основой стратегии дифференциации?

- a. Высокое качество товаров и услуг.
- b. Уникальность продукции, признанная покупателями
- c. Значительное разнообразие продукции.
- d. Интенсивная реклама новинок.

15. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?

- a. состояния компании
- b. доли на рынке
- c. достижимости цели

16. Дифференциация это:

- a. Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
- b. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
- c. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.

17. Что из данного является главными причинами стратегических преобразований?

- a. Приход нового высшего руководства.
- b. Наступление технологических разрывов.
- c. Кардинальное изменение рыночной ситуации.
- d. Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
- e. Трудовые конфликты.

18. Барьер для проникновения в отрасль новых производителей:

- a. Законодательные ограничения.
- b. Все перечисленное.
- c. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
- d. Патенты и лицензии.

19. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- а. «Дойные коровы».
- б. «Звезды».
- с. «Собаки».

20. Верно ли утверждение, что в пирамиде создания стратегии цели функциональных единиц непосредственно связаны с миссией корпорации и целями хозяйственных подразделений

- а. да
- б. нет

21. Что из данного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:

- а. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
- б. Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
- с. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017

Таблица 6 - Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Выполнение и защита контрольной работы	10	10
2	Аудиторная контрольная/срезовая работа	5	10
3	Тестирование/блиц опросы	0,4	4
4	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	0,5	6
Интерактивные формы проведения занятий			
5	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
6	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
7	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы

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

7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

компетенция	типовые задания																				
ПК-4 Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	<p>1. Демонстрирует способность оценить организационную ситуацию и определить, является ли корпоративная реструктуризация и реорганизация бизнеса подходящей стратегией для конкретной бизнес-ситуации.</p> <p>Задание 1</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. Рассчитайте предельную прибыль по каждому варианту. Сформулируйте выводы. Аргументируйте свою позицию</p> <p>Задание 2</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</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																		

	<p>критериям.</p> <p>2. Применяет навыки обоснования стратегии разделения частей котируемой компании, оценки финансовых и других выгод отказ укрупнения бизнеса.</p> <p>Задание 1</p> <p>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 (x1, x2, x3), 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.</p> <p>Задание 2</p> <p>По модели Дюпон: $ROE = ROS * Те$, или: Рентаб. собств. капитала = Рентаб. продаж * Оборачиваемость капитала</p> <p>В отчетном году приведенные показатели рассчитаны по двум бизнес-единицам:</p> <p>БЕ 1 $12,0 = 0.30 * 40,0$ БЕ 2 $11,4 = 0.42 * 27,1$</p> <p>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.</p>
--	---

Примерный 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.

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждены приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

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

Нормативные акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации - № 14-ФЗ от 26.01.96 г (в редакции последующих законов)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации № 146-ФЗ от 31.07.98г. (в редакции последующих законов)

Основная литература

3. 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.

Дополнительная литература

4. 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://elib.fa.ru/art2016/bv623.pdf/view> (дата обращения: 26.09.2021).
5. 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: 26.09.2021).

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

1. URL: <http://www.garant.ru> — информационно-правовой портал «Гарант»
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
3. Периодические издания Университета в электронном виде http://library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=efa

4. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
5. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
6. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
7. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
8. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер» <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
9. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций. Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения семинарских занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу. При проведении семинарских занятий используются презентации.

Студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимся на образовательном портале и сайте кафедры.

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, студентам необходимо перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось – обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

Студентам при подготовке к семинарским занятиям следует:

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и там, где это необходимо, нормативно-правовые акты, интернет-источники;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении практико-ориентированных заданий, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельной работы

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки работы в соответствии с компетенциями, содержащимися в учебной программе. Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- подготовку к семинарским занятиям;
- работу с электронными учебными ресурсами;
- изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине;
- выполнение тестов;
- выполнение контрольной работы;
- участие в научно-практических конференциях и публикации своих научных материалов;
- подготовка к экзамену (зачету).

Для успешного освоения дисциплины нужно изучать учебную литературу, дополнительную литературу, а также самостоятельно постоянно искать новые источники учебной информации. Представляется, целесообразным регулярно знакомиться с содержанием журналов по управленческой тематике, публикациями в СМИ, чтобы полнее понимать проблемы трансформации современной российской экономики.

Методические рекомендации по использованию интерактивных методов обучения

Интерактивные методы обучения – это способы активизации учебно-познавательной деятельности студентов, которые побуждают их к активной мыслительной деятельности и стимулируют интерес к использованию полученных знаний на практике. Осознанное изучение материала обеспечивают следующие методы: проблемная лекция, лекция-визуализация, круглый стол, деловая игра, дискуссия, пресс-конференция, мозговая атака, презентационное сопровождение доклада с использованием мультимедийных, анализ конкретных ситуаций, и т.д.

Метод кейсов (ситуационных задач) представляет собой активную форму проведения семинарских занятий, когда вниманию студентов предлагаются конкретные правовые решения и действия в связи с реальной деятельностью физических и юридических лиц в конкретных ситуациях. Кейсы развивают аналитическое мышление, мастерство и аргументированное обоснование принятия решений, логический подход к обсуждаемой проблеме, тренируют интуицию и умение дискутировать, способствуют умению оценивать

альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. И если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Ситуационные задачи должны соответствовать принципу реалистичности, т.е. качественные и количественные характеристики, представленные в задаче, должны быть соотносимы с реальными условиями.

Решение ситуационных задач предлагается на практическом занятии в завершении изучения определённой учебной темы, а знания, полученные из лекций, должны стать основой для решения этих задач. Студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с законодательными актами. Это предполагает осознание студентом процесса вынесения решения по ситуационной задаче.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации, какое решение необходимо принять в соответствии с законодательством или иными нормативными актами в области правового регулирования экономической деятельности.

Решение ситуационных задач призвано выработать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с постоянно обновляющейся законодательной базой и изменяющейся экономикой;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения чёткой, уверенной, грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний, проведения практических экспериментов;
- самостоятельно принимать решения.

Решение ситуационной задачи проходит в несколько этапов:

- 1) ознакомление с представленной ситуацией и её особенностями;
- 2) анализ ситуации – осмысление изложенной в задаче информации, и её перевод в набор логически связанных вопросов, выделение основной проблемы, факторов и данных, которые могут воздействовать на принятие решения;
- 3) оценка уже принятых мер, поиск стандартов и иных нормативных актов для решения ситуационной задачи;
- 4) анализ задачи с учётом полученных данных из теоретического материала;
- 5) принятие решения по ситуационной задаче, соответствующего правовым нормам, регулирующих экономическую деятельность

На этапе знакомства с задачей студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и проводит анализ проблем, изложенных в задаче. Затем формулирует план действий и оценивает возможности его реализации. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы, выполнить задания и составить письменный отчёт по данной задаче.

Задача преподавателя состоит в подборе соответствующего реального материала, а студенты должны разрешить поставленную проблему. При этом нужно понимать, что возможны различные решения проблемы. Преподаватель должен помочь студентам рассуждать, спорить, а не навязывать им свое мнение. Студенты должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений. Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например, с помощью проблемных вопросов, в контроле времени работы, в побуждении студентов отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении всех студентов группы в процесс анализа кейса.

Ключевые критерии, которые отличают кейс от другого учебного материала:

1. источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определенную ситуацию, требующую решения;
2. содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, излагаться конкретно или обобщенно, должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро войти в проблему и иметь все необходимые данные для ее решения;
3. проверка в аудитории — это апробация кейса непосредственно в учебном процессе или оценка реакции аудитории на кейс;

Последовательность работы над кейсом:

1. обсуждение вводной информации, содержащейся в кейсе;
2. выделение информации, над которой должна работать аудитория;
3. обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
4. работа над проблемой (дискуссия);
5. выработка решений проблемы;
6. дискуссия для принятия окончательных решений;
7. подготовка доклада;
8. аргументированное краткое выступление.

При работе в подгруппе (команде) каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил:

- активно принимать участие в высказывании идей и обсуждении;
- терпимо относиться к мнениям других участников;
- не прерывать высказывающегося, давать ему возможность
- полностью высказаться;
- не повторяться вслух;
- не манипулировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли вашу точку зрения;
- помнить, что каждый участник имеет равные права;
- не навязывать своего мнения другим;
- четко формулировать свое окончательное мнение (устно или письменно).

Общий сценарий организации занятий

Работа студентов начинается со знакомства с ситуационной задачей. Студенты самостоятельно в течение 10-15 мин. анализируют содержание кейса. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о

содержании. Знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3-5 человек. Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности на небольшом удалении друг от друга.

Распределение тем производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы. Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель объявляет ее и срок, к которому нужно представить результат. На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы и в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

После того как распределены темы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания.

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы). Выступление главного в подгруппе должно быть в пределах 10 мин, предварительно на доске записываются основные результаты работы. Остальные подгруппы являются слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают выступление.

Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем. Так как все маркетинговые решения альтернативны, не может быть однозначного решения проблемы кейса. Преподаватель так же, как и модератор подгруппы, не должен критиковать идеи, навязывать свое решение, он должен создавать условия, среду для активной работы подгруппы и глубокого изучения проблемы на основе соответствующей литературы.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов. Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей. Работа по подготовке научного доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых экономических процессов, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно — заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Научный доклад может быть подготовлен для выступления на семинарском занятии, конференции научного студенческого общества (Неделе Науки) или в рамках проводимого в Финансовом университете круглого стола. В любом случае успешное выступление во многом зависит от правильной организации самого процесса подготовки научного доклада.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

- I. Выбор темы научного доклада
- II. Подбор материалов
- III. Составление плана доклада. Работа над текстом
- IV. Оформление материалов выступления

V. Подготовка к выступлению

При проведении практических занятий используются презентации.

Презентация – это передача информации в виде изложения различных материалов, методологических подходов с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычного изложения материалов до некоторого вовлечения аудитории в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности компаний и организаций.

Метод используется для наглядного представления какого-либо материала и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении научной дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите проекта и т.п. Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы – ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

Методические рекомендации по написанию контрольной работы

Контрольная работа представляет собой анализ и обобщение содержания литературных источников по заданной теме, проблеме.

Целью написания контрольной работы является подготовка студентов к осуществлению аналитической и научно-исследовательской деятельности посредством формирования профессиональных компетенций, связанных со сбором, систематизацией, классификацией и обобщением существующей научной информации.

Требования к структуре и содержанию контрольной работы:

- введение, в котором формулируются цели и поставленные задачи;
- основная часть, в которой содержится сопоставление мнений разных авторов использованных литературных источников по рассматриваемой теме (проблеме), их систематизация, классификация и анализ, а также описание собственного отношения к изучаемому вопросу. Основная часть может быть разбита на несколько подразделов, количество которых определяется автором;
- заключение, в котором содержатся обобщающие выводы, вытекающие из обзора литературных источников.

Требования к написанию контрольной работы:

- соответствие материала выбранной теме;
- логичное, чёткое изложение и структурирование материала;
- аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу;
- использование современных информационных средств поиска информации;
- наличие ссылок на первоисточники.

Объём контрольной работы составляет 25-30 страниц.

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

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

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платформы Финансового университета - <http://org.fa.ru/>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации- не используются

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

Образовательный процесс по учебной дисциплине осуществляется в учебных аудиториях для проведения учебных занятий. При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения учебных занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: мультимедиа-проектором, экраном настенным или доской интерактивной с встроенной акустической системой для воспроизведения аудио файла, персональным (-ными) компьютером (-рами) с доступом к Internet-ресурсам и электронно-образовательной среде Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения в сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронно-образовательную среду Финансового университета.