

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИБДА

С.П. Мясоедов

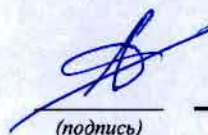
«30» марта 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация»

Москва, 2025 год

Разработчик
к.ф.-м.н., доцент


(подпись)

А.В. Поваров
(И.О. Фамилия)

Руководитель программы
к.э.н., доцент


(подпись)

В.А. Козлова
(И.О. Фамилия)

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета ИБДА, протокол № 3 от 20 марта 2025 г.

Центр деп

Мин / И.Е. Суреп



Сервис-Диана

г. Москва, ул. Поклонная, д. 15, стр. 1, тел. 8-495-335-10-95

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОБ ЭКСПЕРТИЗЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация Форма обучения очно-заочная, 2025 / 2026 уч. год

Факультет:

Институт бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ИБДА РАНХиГС).

Дополнительная образовательная программа повышения квалификации «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» реализуется в ИБДА по направлению подготовки «Менеджмент» и представляет собой систему документов, разработанную и утвержденную высшим учебным заведением с учетом требований рынка труда на основе собственного образовательного стандарта РАНХиГС по направлению подготовки 38.04.02 – «Менеджмент», утвержденного Приказом от 29.03.2021 г. № 01-3036, и профессионального стандарта «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н)

Содержание дополнительной образовательной программы соответствует законодательству Российской Федерации и требованиям современного образования. ДПП определяет цели, результаты обучения, содержание, условия и технологии реализации образовательного процесса. ДПП включает: учебный план, рабочую программу, фонды оценочных средств и другие материалы необходимые для обеспечения качества подготовки слушателей.

Трудоемкость представленной к экспертизе программы составляет 108 академических часов (в том числе 90 ауд. час. контактной работы, 16 час. самостоятельной работы и 2 акад. часа на итоговую аттестацию)

Учебный план составлен в соответствии с Требованиями РАНХиГС к программам повышения квалификации.

Структура учебного плана программы логична и последовательна, позволяет системно изучать различные дисциплины, формировать и развивать у слушателей навыки необходимые современному руководителю.

Содержание дисциплин полно и всесторонне отражает последовательное формирование у слушателей компетенций в соответствии с Требованиями РАНХиГС к программам повышения квалификации, собственных образовательных стандартов РАНХиГС по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет не менее 50 процентов аудиторных занятий.

При разработке оценочных средств для обеспечения контроля качества образования учитываются все виды связей между включенными в них знаниями, умениями, навыками, позволяющие установить качество сформированных у слушателей компетенций.

На программе созданы необходимые условия, позволяющие максимально адаптировать полученные знания и навыки к практической управленческой деятельности выпускников в бизнесе. Это достигается, в частности, за счет привлечения в качестве преподавателей экспертов, бизнес-тренеров, консультантов, руководителей компаний.

Рецензируемая дополнительная профессиональная программа имеет высокий уровень обеспечения учебно-методической документацией и материалами.

В целом представленная программа повышения квалификации «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» позволит обеспечить качественную реализацию учебного процесса в ИБДА РАНХиГС.

**Кандидат социологических наук,
Доцент
Исполнительный директор
ООО «СЕРВИС-ДИАНА»**



Г.Э. Ибрагимов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОБ ЭКСПЕРТИЗЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация Форма обучения очно-заочная, 2025 / 2026 уч. год

Факультет:

Институт бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ИБДА РАНХиГС).

Дополнительная образовательная программа повышения квалификации «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» реализуется в ИБДА по направлению подготовки «Менеджмент» и представляет собой систему документов, разработанную и утвержденную высшим учебным заведением с учетом требований рынка труда на основе собственного образовательного стандарта РАНХиГС по направлению подготовки 38.04.02 – «Менеджмент», утвержденного Приказом от 29.03.2021 г. № 01-3036, и профессионального стандарта «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н)

Содержание дополнительной образовательной программы соответствует законодательству Российской Федерации и требованиям современного образования. ДПП определяет цели, результаты обучения, содержание, условия и технологии реализации образовательного процесса. ДПП включает: учебный план, рабочую программу, фонды оценочных средств и другие материалы необходимые для обеспечения качества подготовки слушателей.

Трудоемкость представленной к экспертизе программы составляет 108 академических часов (в том числе 90 ауд. час. контактной работы, 16 час. самостоятельной работы и 2 акад. часа на итоговую аттестацию)

Структура учебного плана представленной на экспертизу образовательной программы в полной мере отражает перечень формируемых компетенций. Дисциплины учебного плана выстроены в логической последовательности, что обеспечивает системное усвоение программы.

Доля занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет не менее 50 процентов аудиторных занятий.

Фонд оценочных средств позволяет обеспечить контроль качества усвоения программы, формирование у слушателей заявленных компетенций современного руководителя.

Условия реализации программы соответствуют требованиям современного образования, а участие в программе действующих представителей бизнеса, бизнес-консультантов, профессиональных тренеров и других экспертов обеспечивает актуальность знаний и навыков, приобретаемых слушателями программы.

Обеспеченность учебно-методической документацией и материалами рецензируемой ДПП соответствует требованиям к программам повышения квалификации.

Отмеченное выше позволяет заключить, что представленная программа повышения квалификации «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» обеспечивает качественную реализацию учебного процесса в ИБДА РАНХиГС.

Доктор экономических наук,
профессор



Г.Н. Соколова

Выписка
из протокола № 3 заседания Ученого совета
Института бизнеса и делового администрирования
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации» от 20.03.2025 г.
по пункту № 4 повестки дня:

4. СЛУШАЛИ:

Коцоеву В.А. – директора программы «Мастер делового администрирования». Докладчик дала краткий обзор дополнительных образовательных программ повышения квалификации «Pre-MBA / MBA базис», «Маркетинг и управление продажами», «Предпринимательство и управление компанией», «Управление операциями компании», «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» очно-заочной формы обучения год набора 2025-2026. Рассказала об особенностях каждой из программ и предложила рекомендовать их к утверждению Ученым советом Академии.

ПОСТАНОВИЛИ:

4.1. Рекомендовать к утверждению Ученым советом Академии дополнительные образовательные программы повышения квалификации «Pre-MBA / MBA базис», «Маркетинг и управление продажами», «Предпринимательство и управление компанией», «Управление операциями компании», «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» очно-заочной формы обучения, год набора 2025-2026.

4.2. Назначить кандидата экономических наук, доцента Коцоеву В.А. руководителем дополнительных образовательных программ повышения квалификации «Pre-MBA / MBA базис», «Маркетинг и управление продажами», «Предпринимательство и управление компанией», «Управление операциями компании», «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» очно-заочной формы обучения, год набора 2025-2026, ответственной за их реализацию.

Председатель Ученого совета ИБДА

(подпись)

С.П. Мясоедов

Секретарь Ученого совета ИБДА

(подпись)

О.А. Большакова

Верно
Секретарь
24.03.2025

О.А. Большакова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты освоения	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. Содержание программы	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы	9
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	12
3.1 Кадровое обеспечение	12
3.2 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ...	14
3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	14
4. Оценка качества освоения программы	15

Приложение 1. Рецензии (внешняя и внутренняя).

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Программа повышения квалификации «Технологии стратегического прорыва и цифровая трансформация» направлена на получение и совершенствование слушателями компетенций, необходимых для повышения квалификации в области развития бизнеса, основываясь на применении радикально инновационных технологий. Такие технологии создают возможности стратегических прорывов, позволяя достигать значимых бизнес-результатов и существенного конкурентного преимущества. Они же представляют собой одну из основных движущих сил повсеместно разворачивающейся цифровой трансформации, которая в глобальном масштабе меняет способы ведения бизнеса, перестраивает целые отрасли и создает новые экосистемы, приводя к существенно более высокой экономической эффективности и новому качеству жизни.

1.2. Нормативная правовая база

Программа разработана в соответствии со следующими документами:

Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"

Приказ Министерства науки и высшего образования РФ "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" № 266 от 24.03.2025 (вступает в силу 01 сентября 2025 года)

Постановление правительства Российской Федерации от 11 октября 2023 г. № 1678 «Об утверждении правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент"

Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» № 02-461 от 19 апреля 2019 года.

Приказ РАНХиГС от 29 марта 2021 года № 01-3036 «Об утверждении образовательных стандартов Академии по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.04.02 Менеджмент»

Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

Приказ РАНХиГС от 15 марта 2024 г. № 01-4682 «Об утверждении новой редакции Требований РАНХиГС к программам профессиональной переподготовки для приобретения квалификации «Мастер делового администрирования (МВА)»

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

1.3. Планируемые результаты освоения

Таблица 1

Планируемые результаты освоения

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, или трудовые функции (ПСК) (формируются и (или) совершенствуются) ОПК, ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Аналитическая	ОПК ОС-2 ¹ . Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	Знать - теоретические основы организации и проведения исследований в сфере информационно коммуникационных технологий теоретические основы организации и проведения исследований в сфере информационно коммуникационных технологий - современные инновационные системы закупок и продаж товаров	Уметь - формулировать постановку задачи, организовывать выполнение и контролировать результаты проведения исследований в сфере информационно-коммуникационных технологий; - проводить комплексный и ситуационный анализ социальных процессов современных рынков обществ потребления	Владеть - навыками различных дисциплинарных аналитических инструментов в приложении к решению конкретных задач по инвестиционной оценке
	ОПК ОС-3 ² . Способность разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей.	Знать: - Что такое стартап-экосистема и инновационная экосистема; - Основные понятия и игроки инновационных экосистем; - Подходы к инновациям; - Понятие открытых инноваций.	Уметь: - Определять специфику игроков инновационной экосистемы; - Подбирать того или иного игрока инновационной экосистемы под нужды стартапа на определённой стадии развития.	Владеть: Навыком подбора необходимых инструментов и партнёров для стартапа, в зависимости от его запросов и стадии развития.
Организационно-управленческая	ПСК-1 ³ . Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	Знать - основные принципы и технологии продуктового менеджмента - место сбытовой политики в системе стратегического управления компанией	Уметь - Анализировать и проводить логическую обработку структурированных данных документированных сфер коммерческой деятельности организации - адаптировать эффективные технологии маркетинга к специфике бизнеса	Владеть - навыками разработки цифрового маркетингового продукта в соответствии со стратегическими целями организации

¹ Образовательный стандарт Академии по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.04.02 Менеджмент (Приказ РАНХиГС от 29 марта 2021 года № 01-3036)

² Образовательный стандарт Академии по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.04.02 Менеджмент (Приказ РАНХиГС от 29 марта 2021 года № 01-3036)

³ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» Коды трудовых функций А/02.5 – А/06.5. (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н)

	ПСК-2 ¹ . Организационное сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.	Знать: - Подходы к инновациям; - Основы теории системного анализа.	Уметь: - применять методологию организационного проектирования при анализе систем управления структурированными данными в организации - экономически грамотно обосновать управленческие решения по проблемам инвестиционного анализа и планирования	Владеть: - навыками сбора и анализа требований к применению систем цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации - навыками маркетингового планирования и разработки стратегий в соответствии со стратегическими целями организации
--	--	--	---	--

1.4. Категория слушателей

Руководители компаний и отдельных функциональных подразделений, а также нацеленные на эти роли в своем карьерном пути менеджеры, которые хотят создавать стратегии развития бизнеса, основываясь на применении радикально инновационных технологий.

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие высшее образование (бакалавр, магистр, специалист) по любым направлениям и специальностям.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения очно-заочная

Общая трудоемкость программы 108 академических часов (в том числе 90 ауд. час. контактной работы, 16 час. самостоятельной работы и 2 акад. часа на итоговую аттестацию)

1.6. Период обучения и режим занятий

Очно-заочная форма обучения

Модульный формат: 12 учебных дней с 9.00 до 18.50 (табл. 2а)

Формат Weekend: три трехдневных учебных модуля (осенний набор) – 7 недель (табл. 2б)

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

¹ Профессиональный стандарт «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» Коды трудовых функций В/01.6 – В/09.6 (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 марта 2021 г. N 192н)

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация

СР – самостоятельная работа

Таблица 2а

Календарный учебный график, **модульный формат**, группы ПК-48м, 49м

Период обучения 12 дней											
1 день.	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день.	11 день	12 день
УЗ	УЗ	УЗ, СР	УЗ	УЗ	УЗ, СР	УЗ	УЗ	УЗ, СР	УЗ	УЗ, СР	УЗ, ИА

Таблица 2б

Календарный учебный график, **формат Weekend**, группа ПК-85

Период обучения 7 недель						
1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.	7 нед.
УЗ	УЗ, СР	УЗ	УЗ, СР	УЗ	УЗ, СР	УЗ, ИА

2.2. Учебный план

Таблица 3

Учебный план (формат модульный)

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости ⁸¹	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час.
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
1	Искусственный интеллект, Big Data и Интернет вещей в бизнесе, Blockchain и квантовые компьютеры	28	24	8/0		16/8		4							О, Д, К			ОПК ОС-1
2	Гибкое управление современным бизнесом - методы Agile	24	20	8/0		12/12		4							Д, ДИ			ПСК-1
3	Тренды развития прорывных технологий: от e-commerce до метавселенных	12	12	4/0		8/8									О, Д, К			ПСК-2
4	Практика реализации цифровой трансформации в бизнесе	16	12	4/0		8/8		4							О, Д, П			ОПК ОС-2
5	Lowcode платформы и CRM: опыт прорывных и инкрементных инноваций	10	10	2/0		8/8									О, Д, К			ОПК ОС-1,
6	Креативность и принятие риска в прорывных и инкрементных инновациях	16	12	4/0		8/8		4							О, Д, К			ПСК-2
	Итого:	106	90	30		60		16										
	Итоговая аттестация	2															3 (Т) 2 ч	
	Всего:	108	90	30		60		16									2	

¹ О (опрос), Д (диспут), ДИ (деловая игра), К (кейс), П (практикум), З(Т) зачет традиционный

2.3. Содержание программы

Таблица 4

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Раздел 1	Искусственный интеллект – это популярная и широко обсуждаемая тема, вокруг которой сложились многочисленные мифы, неверные представления, а иногда и страхи локального (потеря работы) и глобального (уничтожение человечества) характера. Многочисленные дискуссии ведутся и вокруг этики применения искусственного интеллекта в тех или иных областях. И во многих случаях имеет место ярко выраженная недооценка или переоценка возможностей, используемых сегодня в сфере искусственного интеллекта технологий. Big Data – одна из наиболее зрелых технологий стратегического прорыва, уже широко используемая в различных индустриях и приносящая многомиллионные прибыли. При этом ее реальные возможности и применимость в различных бизнес-сценариях мало известны как бизнес сообществу в целом, так и менеджерам, которые могли бы использовать ее для кардинальной трансформации своего бизнеса и получения существенного конкурентного преимущества в своей отрасли. Интернет вещей – обманчивый термин, создающий иллюзию просто подсоединения устройств к интернету для более быстрого обмена данными и прочих нехитрых прикладных применений. На самом деле, это целая философия соединения двух миров, физического и виртуального, и построения интегральных приложений, использующих синергию этого соединения для достижения качественно новой ценности в бизнесе и существенно более высокой эффективности в решении стоящих перед ним задач. Технология Blockchain – возможно самая надежная технология хранения данных на Земле. Как это достигается? На чем основаны те методы, которые позволяют считать сделанную в Blockchain запись как бы высеченной в камне (immutable)? И как человечество пришло к открытию этих способов? После выяснения этих интереснейших моментов возникает вопрос о реальных практических применениях Blockchain систем прямо сейчас, и они оказываются многочисленными, комплексно и часто очень элегантно организованными, имеющими в большинстве случаев четкую практическую бизнес ориентацию. Среди них и такие новейшие тренды как децентрализованные финансы (DeFi), протоколы масштабирования второго уровня (например, Lightning Network), много «нашумевшие» в последнее время Non-Fungible Tokens (NFT) и многие другие.
Раздел 2	Внедрение любой из прорывных технологий – проект повышенной сложности и ответственности. Такие проекты практически всегда стартуют и выполняются в условиях неопределенности, высокой нестабильности и многократной изменчивости во времени. Чтобы не просто выжить в этих условиях, но и быть успешными, организациям и командам нужно быть быстрыми, динамичными и способными постоянно меняться. Уже нет времени создавать технические задания объемом в сотни страниц, уже никто не будет ждать результатов работы не то, что годами – даже месяцами. И именно эту способность делать только нужную работу, делать ее быстро и при этом качественно, начинать поставку первой ценности для внешних или внутренних потребителей буквально через считанные недели после старта работ и при этом быть предельно устойчивым к потоку изменений во все аспекты, включая уже сделанные и поставленные результаты, и дают бизнесу гибкие (Agile) подходы.
Раздел 3	В курсе рассматриваются жизненный цикл и фазы развития технологий стратегического прорыва, а также даются практические рекомендации по формированию стратегии компании для определения оптимальной точки входа и последующего внедрения таких технологий. Приводятся исторические примеры и реальные современные кейсы, охватывающие самые разные индустрии и сценарии, начиная от практических повседневных применений, как например, ритейл и e-commerce, и заканчивая новейшими глубоко концептуальными, но имеющими реальное бизнес-использование построениями, такими как мета-вселенные. В курсе будут рассмотрены реальные кейсы применений технологий стратегического прорыва: как удачные (когда компании удалось оказаться «на гребне волны»), так и неудачные (когда «накрыло волной»). География кейсов обширна: и общемировые (Polaroid, Nokia, IBM, Netflix, Apple, Amazon), и российские (Ян-

	декс Такси, Тинькофф, Самокат). На примере ритейла и e-commerce будут также изучены омниканальность и e-commerce зрелость в компании, Unit-экономика и выбор оптимальной бизнес модели в доставке, сотрудничество с агрегаторами и маркетплейсами. Отдельное внимание будет уделено построению экосистем как одному из наиболее эффективных и широко применяемых подходов, с различными примерами: от кросс-продаж Яндекса и Сбербанка и до всей цифровой экосистемы Ирана, продолжающей успешно развиваться в условиях санкций.
Раздел 4	В курсе четко показывается, что такое цифровая трансформация (Digital Transformation), чем это отличается от просто «цифрового переноса» (Digital Transition), какую роль в этом играют технологии стратегического прорыва. Также рассматриваются в сравнении динамики развития тренды технологические и бизнес-продуктивности, парадокс Соло, экспоненциальные законы и влияние на стратегию развития бизнеса наиболее значимых новейших технологических трендов. Далее показывается практическая реализация цифровой трансформации в различных индустриях и условиях. Начиная с применения соответствующих технологий, как прорывных, так и инкрементного улучшения, далее она неизбежно ведет за собой релевантные изменения всех вовлеченных бизнес-моделей и вызывает глубокий реинжиниринг процессов. Рассматривается и то, как и какими инструментами проверять экономическую целесообразность реализации цифровой трансформации в бизнесе, как оценивать ее эффективность и целесообразность.
Раздел 5	В разделе рассматриваются и прорывные, и инкрементные инновации, привносимые внедрением систем CRM, и их вклад в цифровую трансформацию тех отраслей, где CRM системы могут применяться. Курс содержит кейсы из разных сфер бизнеса и обобщает выработку единого подхода к внедрению современной информационной системы в компании, при этом детально рассматриваются все шаги от изначального выбора системы до завершения проекта. Формулируются best practice и топ-20 вредных советов по ведению проектов. В качестве примера для детального рассмотрения выбран процесс внедрения lowcode-платформы для автоматизации процессов CRM. Дается обзор текущего рынка lowcode и CRM-систем в РФ, рассматриваются базовые требования бизнеса к внедрению различных модулей CRM, расставляются акценты на те показатели, которые могут показать эффективность внедрения системы.
Раздел 6	Данный курс построен на базе двух экспериментов, проводимых попеременно (в первой и второй половине дня, двумя группами, на которые разбиваются все участники данного потока специализации). В первом эксперименте на участников надевают датчики, и группа получает кейс, в котором описывается реальная ситуация принятия решения в контексте внедрения инновационной технологии. Участникам предлагается выбрать роли, в соответствии с которыми участники получают секретные инструкции. После принятия решения (20-40 минут) группа переходит к решению следующего кейса. По результатам обсуждения проводится модулируемая рефлексия о том, как группа приходила к решению, а участники получают групповую и индивидуализированную обратную связь. Во втором эксперименте участники группы через ноутбуки заходят на специальный сервер, где они (используя мод IndustrialCraft) выстраивают «цепочки создания стоимости», комбинируя результаты деятельности других участников, и самостоятельно встраиваясь в новые цепочки. Периодически сервер дает доступ участникам к новому пакету технологий, который обесценивает имеющиеся пакеты. Обратная связь дополняется информацией о креативных и предпринимательских способностях участников.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа подразумевает: повторение и углубленное изучение лекционных материалов и подготовку к текущему контролю и итоговой аттестации. Вот примерный перечень вопросов, которые слушателям предлагается изучить самостоятельно:

Тема 1

1. Какова связь между ключевыми аспектами Big Data и концепциями 3V и 4V?

2. Приведите примеры использования рекомендательных систем с коллаборативной фильтрацией

Тема 2.

3. Спринт и его события.
4. Артефакты Скрама.
5. Отслеживание прогресса Спринта.

Тема 4

6. Каков общий макроэкономический контекст цифровой трансформации глобальных рынков
7. Какие изменения необходимы для организационных структур компаний для реализации задач цифровой трансформации

Тема 6.

8. Как сочетание креативности и риска влияет на общую успешность инновационных идей? Какие примеры из бизнес-практики демонстрируют эту связь?
9. Какие факторы влияют на принятие риска предпринимателями и инноваторами? Какие методы можно применить для более осознанного и эффективного принятия решений о риске?

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1 Кадровое обеспечение

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификация/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поваров Андрей Викторович.	МГУ им. М.В. Ломоносова. Прикладная математика	Программа Executive MBA в ИБДА АНХ	ООО «Люксофт Профешнл» Почасовая оплата труда	к.ф.-м.н., доцент	26	7	4	Искусственный интеллект, Big Data и Интернет вещей в бизнесе, Blockchain и квантовые компьютеры
Башакин Дмитрий Викторович	МИРЭА, инженер-электронщик по спец-сти «Робототехнические системы»		«ЮзТех РТК» зам. директора по процессам Почасовая оплата труда		30	7	7	Гибкое управление современным бизнесом - методы Agile
Марфутин Денис Юрьевич	Экономист – Финансы и Кредит (Академия бюджета и Казначейства Министерства Финансов РФ, сейчас – Финансовый Университет при Правительстве РФ)	Программа Executive MBA в ИБДА РАНХиГС – Antwerp Management School Лидерская программа MIT Sloan School of Management, 6-Sigma Black Belt, Ford of Europe, Кельн, Германия	METRO Russia ООО «Метро Кэш энд Кэрри» E-Com Director Руководитель дивизиона электронной коммерции	Почетная грамота Министерства Промышленности и торговли РФ «За вклад в развитие торговли» (Приказ 160П от 06.06.2022)	19 лет (с 2005 года)	4 года (с 2020)	4 года (В том числе в качестве приглашенного лектора в ВШЭ, Плехановская академия, Онлайн-платформа Skill-Box)	Тренды развития прорывных технологий: от e-commerce до метавселенных

Юдин Вадим Викторович	Московский банковский институт. Экономист по спец-сти» Финансы и кредит»	ФГБОУ ВПО РАХиГС, 2012 г.	ООО «ГАРСЕСС», ген. Директор Почасовая оплата труда		16	13	13	Практика реализации цифровой трансформации в бизнесе
Орловский Виктор Михайлович	Специалист по защите информации	МВА РАНХиГС ИБДА, «Предпринимательство и управление компаниями»	ООО «Ваш интегратор», Генеральный директор		20	5	5	Lowcode платформы и CRM: опыт прорывных и инкрементных инноваций
Диденко Александр Сергеевич	РЭА им. Г.В. Плеханова, экономист по специальности «Финансы и кредит»		ИБДА РАНХиГС, научно-исследовательская лаборатория, зав. НИЛ	К.э.н.	22	15	15	Креативность и принятие риска в прорывных и инкрементных инновациях

3.2 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Все учебные занятия, а также текущий контроль знаний слушателей и промежуточная и итоговая аттестации проводятся в аудиториях, оборудованных мультимедиа проектором, компьютерными рабочими местами с выходом в интернет, мобильным освещением, видеозэкраном, универсальной интерактивной доской (маркеры), флипчартами. На занятиях используется также съемка тренингов на видеокамеру с целью последующего анализа.

Всё программное обеспечение, установленное на компьютерах, лицензировано:

- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (в редакции Федеральных законов, в том числе № 237-ФЗ от 08.08.2024)
2. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. N 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации"
3. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" (в ред. от 08.08.2024 №233-ФЗ)
4. Федеральный закон "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ
5. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")
6. Министерство Экономического Развития РФ – "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)
7. Приказ Минэкономразвития России от 05.03.2025 N 152 (ред. от 06.05.2025) «Об осуществлении Министерством экономического развития Российской Федерации бюджетных полномочий главного администратора (администратора) доходов федерального бюджета...»
8. Постановление Правительства РФ от 15 марта 2023 г. n 399 «О случаях и порядке проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета...»

Основная литература:

1. Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.

2. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.
3. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 328 с.
4. Кметь Е. Б. Цифровой маркетинг. М.: Лань. 2023. 128 с.
5. Бакулина А. А. Блокчейн как объект оценки: монография / А. А. Бакулина, В. В. Григорьев. - Москва: РУСАЙНС, 2024. - 197 с.
6. Бернард Марр, Мэтт Уорд. Искусственный интеллект на практике, 50 кейсов успешных компаний, М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 320 с.
7. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. — 257 с.
8. Томас Сибел. Цифровая трансформация, как выжить и преуспеть в новую эпоху. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 256 с.
9. Антонопулос, Осунтокун, Пикхардт: Освоение Lightning Network. Протокол второслойной блочной цепи для мгновенных Bitcoin-платежей. , М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 340 с.
10. Журнал Мир больших данных. Big Data, 2025 №5
11. И. В. Манахова, К. А. Колмыков. Цифровые финансовые активы на современном финансовом рынке. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2025. Т. 25, вып. 2. С. 116–126

Дополнительная литература

1. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. — 656 с.
2. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 352 с.
3. Рид Хастингс, Эрин Мейер. Никаких правил - уникальная культура Netflix. . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 340 с.
4. Журнал Мир больших данных. Big Data, 2025 №5

Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
2. Былинкина Е.В. — Блокчейн: правовое регулирование и стандартизация // Право и политика. — 2020. — № 9. — С. 143 - 155. DOI: 10.7256/2454-0706.2020.9.33614 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=33614
3. Бакулина А. А. Блокчейн как объект оценки: монография / А. А. Бакулина, В. В. Григорьев. - Москва: РУСАЙНС, 2024. - 197 с.
4. Andreas Antonopoulos, site <https://aantonop.com/>
5. Косаренко Н. Н. Система искусственного интеллекта: понятие, теория, право и перспективы развития : монография / Н. Н. Косаренко. - Москва : РУСАЙНС, 2024. - 174 с.

4. Оценка качества освоения программы

Текущий контроль осуществляется на практических занятиях при опросах и решении практических задач, где слушателей просят осветить следующие вопросы:

1. Что является отличительным аспектом задач обработки данных, предполагающих эффективное использование методов Big Data?

2. На какой фазе развития и распространения технологии стратегического прорыва наиболее целесообразен вход новых участников индустрии или перекавалификация игроков замещаемой экосистемы? Как это связано с переходом к прорывной инновации, степенью неопределенности и рисками?
3. Как на Gartner Hype Cycle разделяются пути Общего и Узкого искусственного интеллекта, каково применение в бизнесе сегодня и перспективы для каждого из этих направлений?
4. Каковы синергетические пары интернета вещей с другими прорывными технологиями, и на каких примерах можно показать достижение за счет этой синергии существенного конкурентного преимущества?
5. Каков баланс и позиционирование на осях пользовательского опыта и операционной эффективности используемых в цифровой трансформации прорывных технологий и технологий инкрементного улучшения для практической реализации в конкретных кейсах слушателей?
6. Каковы проблемы масштабирования публичных блокчейн-систем, и почему решения, применяемые в частных системах, не могут быть для них использованы?
7. Возможно ли квантовое превосходство и каковы основные ограничения, накладываемые на задачи при их решении с помощью квантовых компьютеров?
8. В чем особенность рекомендательных систем, работающих по фильтрации контента и по коллаборативной фильтрации, приведите примеры гибридных систем.
9. В чем преимущества и недостатки методов low-code по сравнению с традиционными методами?
10. В каких случаях более целесообразно использовать методологию ведения проекта Waterfall, в каких Agile, а в каких гибридную?

Пример задания, для работы на практических занятиях (из курса «Практика цифровой трансформации в бизнесе», преподаватель: Поваров А.В.):

Пожалуйста, приведите пример из вашего/известного вам бизнеса, где цифровые технологии не используются или используются в ограниченном объеме, и проанализируйте:

- 1) Как внедрение цифровых технологий в данном конкретном кейсе может улучшить имеющийся клиентский опыт или создать новый?
- 2) Можно ли и как увеличить операционную эффективность за счет цифровой трансформации?
- 3) Какие цифровые технологии будут использоваться?
- 4) Каково их место на осях клиентского опыта и операционной эффективности?

Пример кейса

По дисциплине «Креативность и принятие риска в инновациях» профессор А. Диденко предлагает слушателям разобрать следующую ситуацию;

Упражнение на расширение картины мира

Два соседа, Алексей и Борис, живут в соседних квартирах. Алексей регулярно слышит громкую музыку из квартиры Бориса поздно ночью и чувствует раздражение от этого. Он решает поговорить с Борисом на эту тему.

Диалог:

Алексей: Борис, ты мог бы делать потише музыку ночью? Мне сложно спать из-за этого.

Борис (расширяет картину мира): Алексей, извини, я понимаю твою обеспокоенность. Но у меня есть причина: **я работаю днем и учусь вечером**, и ночью — единственное время, когда я могу расслабиться и послушать музыку.

Алексей (расширяет картину мира): Я не знал, что ты учишься. Это, конечно, меняет дело. Но может быть, ты мог бы **использовать наушники**? Я мог бы даже помочь тебе выбрать хорошие.

Борис (расширяет картину мира): Спасибо за поддержку. Но знаешь, у меня проблемы со слухом, и я не могу долго слушать музыку в наушниках.

Алексей (расширяет картину мира): Я не знал о твоих проблемах со слухом. Но знаешь, наш новорожденный ребенок просыпается от громкой музыки и потом не может заснуть. Это очень выматывает нас с женой.

Борис (расширяет картину мира): Я даже не представлял, что у тебя есть ребенок. Моя мама тоже живет со мной, и ей нужно спокойствие из-за ее заболевания сердца. Поэтому я стараюсь создать для нее расслабляющую атмосферу с музыкой.

Алексей (расширяет картину мира): Я понимаю, что ты хочешь лучшего для своей мамы. У моей жены аллергия, и мы не можем открывать окна ночью, чтобы заглушить звук. Поэтому музыка становится еще громче для нас.

Борис (расширяет картину мира): Это сложно. У меня в квартире плохая вентиляция, и я иногда включаю музыку громче, чтобы заглушить шум от вентилятора, который мне приходится включать.

Алексей (расширяет картину мира): Я этого не знал. У нас тоже проблемы с вентиляцией, и мы используем белый шум для сна. Может быть, ты мог бы попробовать это вместо громкой музыки?

Кто, на ваш взгляд, убедительнее в своих доводах и более полноценно использует методику расширения картины мира

Итоговая аттестация состоит в комплексной оценке участия конкретного слушателя в групповом проекте, проводимом во время специализации и интегрирующем знания, полученные на разных курсах программы, для решения конкретных бизнес проблем. Участники группового проекта представляют презентацию и участвуют в защите проекта, где каждый должен выступить, презентуя и обосновывая определенную часть проекта и отвечая на вопросы комиссии. Презентация и выступления должны освещать среди прочего следующие вопросы:

- 1) Формулировка темы, ее уместность и соответствие содержанию работы
- 2) Новизна (подходов, научная, применения) – то есть что внесла команда нового в работу над этим направлением глобально
- 3) Практическая ценность, то есть что можно сделать в реальном бизнесе на основе находок и итогов данной работы
- 4) Обоснование применимости предлагаемых методов в данной индустрии
- 5) Временные горизонты применения предлагаемых методов и их эффект
- 6) Анализ внешней среды и конкурентов
- 7) Стратегия компании, формируемая предлагаемым подходом
- 8) Расчёт экономической эффективности
- 9) Маркетинговый план
- 10) Другие аспекты бизнеса, на которые влияет данный проект

Шкала оценивания

Презентация выполнена на качественном уровне с соблюдением всех требований. Устный комментарий слушателя подтверждает правильность составленного им маркетингового плана по созданию нового продукта и дорожной карты по его продвижению	Зачтено
---	---------

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК ОС-1. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	Слушатели освоили навыки подбора необходимых инструментов и партнёров для стартапа, в зависимости от его запросов и стадии развития.
ОПК ОС-2. Способность разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей.	Слушатели освоили навыки самостоятельно формулировать проблемы, строить цели и ставить задачи построения эффективных стратегий цифровых маркетинговых коммуникаций с использованием современных инновационных технологий
ПСК-1. Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации	Слушатели освоили навыки анализа и разработки цифрового маркетингового продукта в соответствие со стратегическими целями организации
ПСК-2. Организационное сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.	Слушатели выработали способность сбора и анализа требований к применению систем цифровой трансформации