

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

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

---

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Цифровая трансформация и практики её реализации**  
по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Мастер делового администрирования**

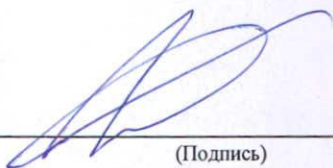
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

**Автор(ы)—составитель(и):**

**К.ф.-м.н.**

(ученое звание, ученая степень, должность)

  
\_\_\_\_\_  
(Подпись)

**Поваров А.В.**  
(Ф.И.О.)



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины.....	5
4. Структура и содержание дисциплины.....	5
4.1. Структура дисциплины .....	6
4.2. Содержание дисциплины.....	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	10



## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Цифровая трансформация и практики её реализации» является получение слушателями представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям, получение и совершенствование ими компетенций, необходимых для реализации на практике основных методов цифровой трансформации (Digital Transformation) и связанных с этим ключевых бизнес-процессов, сбалансированного внедрения технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения, выработки соответствующей стратегии компании и дальнейшего планирования и развития бизнеса на разных временных горизонтах.

### Основными задачами курса являются:

- выработка понимания того, чем реально является цифровая трансформация (Digital Transformation), чем она отличается от «цифрового переноса» (Digital Transition), какую роль в этом играют технологии стратегического прорыва и технологии инкрементного улучшения
- получение фундаментальных представлений о сравнительной динамике развития реального потенциала новейших технологий и глобальной бизнес-продуктивности, а также навыков оценки степени влияния на стратегию развития бизнеса наиболее значимых технологических трендов
- развитие необходимых для руководящей деятельности в области разработки стратегии и планирования бизнеса компании навыков по определению применимости и масштаба требуемой реализации методов цифровой трансформации на практике
- овладение навыками непосредственной разработки цифровых бизнес-стратегий, подготовки планов практического внедрения цифровых инноваций в реальной бизнес среде

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство выработкой стратегии цифровой трансформации компании	ПСК-1. Диагностика состояния и прогнозирование технологических трендов в применении к трансформации бизнеса данной индустрии  ПК-2 . Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Знать - принципы развития современных технологических трендов и их связь с продуктивностью бизнеса - теоретические основы построения моделей цифровой трансформации и применимости технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения	Уметь - проводить мониторинг технологической и бизнес среды, формулировать постановки исследовательских задач и интегрировать результаты - проводить комплексный анализ технологического состояния в индустрии и строить вероятностные альтернативные сценарии дальнейшего развития	Владеть - навыками использования аналитических инструментов для определения состояния и прогнозирования развития технологий, несущих потенциальную ценность для данного бизнеса - навыками интеграции результатов разнородного анализа



	ПСК-2. Разработка стратегии цифровой трансформации и преобразование релевантных бизнес-моделей.	Знать: - принципы создания фундаментальных изменений в бизнесе за счет использования преимуществ цифровых технологий - концепции новых бизнес-моделей, возможных благодаря цифровым технологиям - теоретические основы создания и удержания ценности в цифровой среде	Уметь: - реализовывать на практике построение и запуск новых бизнес-моделей, использующих цифровые технологии - обнаруживать окна возможностей, создаваемых новейшими технологиями, перекрывающими производительность текущих технологий в данной индустрии	Владеть: - навыком создания проектных команд для планирования и внедрения инновационной технологии и поддержания связи с бизнес-целями - навыками быстрого и точного выхода на найденное окно возможностей с дорожной картой предлагаемого решения
ВД 2. Руководство реализацией стратегии цифровой трансформации в компании	ПСК-1. Способность проведения комплексных межфункциональных преобразований в компании с постоянной динамической корректировкой на стратегический курс  ПК-2. Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Знать - экономический контекст цифровой трансформации глобальных рынков - концепции корпоративного взаимодействия между функциями компании - принципы организации информационных систем и потоков данных	Уметь - оценивать в динамике результаты и темпы трансформации разных подразделений компании, корректировать и координировать действия разных подразделений - работать с данными как с ключевым стратегическим активом предприятия	Владеть - навыками обнаружения проблемных зон и выработки плана цифровой трансформации - навыками диагностики и оценки цифровой зрелости до и после проведения преобразований

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 20 академических часов.

Таблица 2

#### Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		20	

### 4. Структура и содержание дисциплины



#### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

##### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточно й аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Тема 1 Определения и виды цифровой трансформации, роль технологий стратегического прорыва	4	2	2			2						
2.	Тема 2 Связь технологической и бизнес продуктивности, новые возможности бизнес моделей	4	2			2	2						
3.	Тема 3 Создание и удержание ценности в глобальной цифровой среде	4	2			2	2						
4.	Тема 4 Эффективные модели и драйверы цифровой трансформации	4	2			2	2						
5.	Тема 5 Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	4	2			2	2						
Итого:		20	10	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет	
Всего		20	10	2		8	10						

#### 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

##### Содержание дисциплины

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), деловая игра (ДИ), реферат (Р) и др.



Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1 Определения и виды цифровой трансформации, роль технологий стратегического прорыва	Реальный смысл и ценность цифровой трансформации, ее виды, отличия от псевдо-трансформации («цифровой перенос»), баланс факторов пользовательского опыта и операционной эффективности, влияние технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения	Практическая классификация кейсов применений в индустриях по осям пользовательского опыта и операционной эффективности, оценки глубины трансформации при использовании технологий стратегического прорыва
Тема 2 Связь технологической и бизнес продуктивности, новые возможности бизнес моделей	Динамика глобального технологического развития, экспоненциальные законы (Мура, Крайдера, Нильсена), сравнительная бизнес продуктивности и инвестиции в информационные технологии, парадокс Соло, влияние на архитектуру бизнеса и бизнес-модели	Индустриальный анализ применимости парадокса Соло и компенсирующих факторов бизнес-развития и пользовательских ожиданий, кейсы преобразования вертикальной интеграции в стековую структуру, практические кейсы использования преимуществ цифровых технологий
Тема 3 Создание и удержание ценности в глобальной цифровой среде	Горизонты создания ценностей, окно возможностей и отрыв от ценности, получаемой традиционными методами, конкурирующие игроки рынка в реализации новых возможностей, основные ловушки при удержании реализованной ценности цифровых технологий и пути их нейтрализации	Анализ практических кейсов применения цифровых технологий для использования окна возможностей и получения новой ценности, кейсы ловушек в разных индустриях и анализ практических возможностей их нейтрализации, выстраивание стратегии с оптимальным балансом открытости и защиты создаваемой ценности
Тема 4 Эффективные модели и драйверы цифровой трансформации	Ключевые инструменты ведения бизнеса в эпоху цифровой трансформации, цифровой аудит бизнеса, выбор целей и принципов эффективной цифровой трансформации, изменение бизнес-модели компании при цифровой трансформации, трансформация бизнес-процессов, компетенции цифрового мира	Контроль за качеством внедрения, оценка эффективности, выявление возможностей, угроз и узких мест, эффективные методы управления проектами цифровой трансформации, практические кейсы из разных индустрий, практика мониторинга трендов и принятия управленческих решений
Тема 5 Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	Ключевые риски и барьеры для внедрения цифровых решений, оценка уровня инновационного развития компаний, дизайн-мышление в эпоху цифровой трансформации, процесс и структура внедрения цифровых технологий	Разработка стратегии и дорожной карты внедрения, практические методы управления внедрением цифровых технологий, практические кейсы реализации цифровой трансформации в различных индустриях, инжиниринг lean-процессов

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов, литературы и интернет-источников
- подготовку к контрольным проверкам
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях



Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о современных технологиях, способных обеспечить стратегический прорыв, о методах их оценки и распознавания подобных технологий в будущем. Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

#### **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **Текущий контроль успеваемости.**

##### Список вопросов для тестирования и опроса.

1. Что является отличительным аспектом цифровой трансформации (Digital Transformation) по сравнению с цифровым переходом (Digital Transition)
2. Каковы особенности использования и степень влияния технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения на цифровую трансформацию
3. В чем состоит парадокс Соло и как это влияет на принятие стратегических бизнес решений
4. Как возникает окно возможностей, создаваемых в индустрии цифровыми технологиями, и какие основные конкурирующие игроки будут стремиться к его использованию, как это повлияет на текущих игроков рынка, хорошо развитых и инкорпорированных, но не использующих цифровые технологии
5. Насколько трудно посторонним конкурирующим компаниям захватить ценность, созданную другими игроками, при цифровой трансформации
6. Каков общий макроэкономический контекст цифровой трансформации глобальных рынков
7. Каковы методы проведения бизнес и технологического аудита
8. Опишите методологию диагностики и оценки цифровой зрелости компании
9. Какие изменения необходимы для организационных структур компаний для реализации задач цифровой трансформации
10. Играет ли роль сокращения сроков вывода продуктов на рынок и какие модели для этого используются
11. Каковы принципы создание экосистемы работы с различными типами контрагентов в рамках процесса цифровой трансформации (цифровых платформ)

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного итогового теста. Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

##### **Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.**

1. Каково влияние цифровой трансформации на архитектуру вертикальной интеграции, оцените эффективность альтернативных архитектур, использующих цифровые технологии
2. Как соотносятся пользовательский опыт и операционная эффективность, если их рассматривать как цели цифровой трансформации
3. В чем состоят компенсирующие силы, влияющие на бизнес производительность, в парадоксе Соло



5. Приведите примеры новых бизнес-модели цифровых компаний (например, трансформация ядра, модели CapEx vs OpEx и т.п.)

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
незачтено	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Нормативно-правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
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"
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. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N ВК 477)

Основная литература:

1. Питер Вайл, Стефани Ворнер., Цифровая трансформация бизнеса М.: Альпина, 2018



2. Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
3. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.
4. Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. – 257 с.
5. Роджерс Д. «Цифровая трансформация. Практическое пособие». М., Точка, 2017 г.
6. Александр Прохоров, Леонид Коник, «Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт». Ridero

#### Дополнительная литература

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2012. – (Учебники для программы МВА)
2. Цифровая трансформация в государственном управлении, Под ред. Е. М. Стырина, Н. Е. Дмитриевой, ВШЭ, 2023 – 308 с.
3. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003
4. Даниэль Канеман. Думай медленно, решай быстро. М.: АСТ, 2021. – 656 с.
5. Кевин Келли. Неизбежно, 12 технологических трендов, которые определяют наше будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 460 с.

#### Интернет ресурсы

1. Официальный сайт Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
2. [http://spkurdyumov.ru/digital\\_economy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya/](http://spkurdyumov.ru/digital_economy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya/)
3. <https://www.terrasoft.ru/digital-transformation>
4. <https://www.hitachivantara.com/ru-ru/news-resources/press-releases/2017/ru170301.html>

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.**

**Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения**

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флип-чарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)



- бумага формата А4 для работы групп.

**Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.**

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензионного 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).

**Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):**

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

- Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения [ibda.ispringonline.ru](http://ibda.ispringonline.ru)
- Мобильное приложение платформ платформы [ibda.ispringonline.ru](http://ibda.ispringonline.ru) для смартфонов и планшетов
- Колонки или наушники
- Веб-камера
- Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)
- Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint



