

**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 бизнеса**  
по дополнительной профессиональной программе  
профессиональной переподготовки

**Мастер делового администрирования**

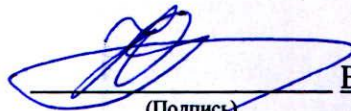
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

**Автор(ы)—составитель(и):**

Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Вадим Викторович Юдин

(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 .....	7
4.1. Структура дисциплины .....	7
4.2. Содержание дисциплины .....	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	11
7.1. Нормативные правовые документы .....	11
7.2. Основная литература .....	11
7.3. Дополнительная литература .....	11
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	12



## 1. Цель и задачи дисциплины

Учебный курс "Цифровая трансформация бизнеса" рассказывает об основных направлениях цифровой трансформации (Digital Transformation) ключевых бизнес-процессов и практических кейсах, которые появились в России и за-рубежом за последнее время

Проникновение цифровых технологий в повседневную жизнь раздвигает привычные границы бизнеса, меняет целые отрасли, переворачивает рынки

Большинство руководителей ожидают появления новых игроков, которые могут перекроить рынок за счет использования новых цифровых технологий.

И хотя термин цифровая трансформация пока еще не имеет четкого определения, движение в этой области становится мейнстримом для множества отраслей

Gartner определяет Цифровой Бизнес — как появление новых бизнес-моделей объединяющих физический и цифровой миры

Международные Исследования показывают, что цифровая трансформация работает и приносит компаниям ощутимую выгоду

Банковский и телекоммуникационный сектора, а так-же розничная торговля уже трансформируют свои процессы, активно переходя в online, на очереди образование, медицинский сектор и остальные отрасли.

Курс создан для руководителей, ответственных за стратегическое планирование и развитие бизнеса; внедрение инноваций; организационное развитие и ИТ-директоров.

Основной целью дисциплины «Цифровая трансформация бизнеса» является получение обучающимися фундаментальных представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям.

Основными задачами курса являются:

- выработка понимания тенденций в сфере цифровых технологий
- рассмотрение кейсов цифровой трансформации в различных отраслях
- овладение принципами оценки и дизайна цифровых бизнес-стратегий
- овладение навыками разработки стратегии цифровой трансформации
- получение обучающимися фундаментальных представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям
- овладение навыками подготовки планов внедрения цифровых инноваций

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-3) Способность построения комплексных, межфункциональных решений. (ПСК-3) Технологическое сопровождение цифровой трансформации	Знать: -- Макроэкономический контекст трансформации глобальных рынков - Основные концепции работы с	Уметь: -Управлять данными как ключевым стратегическим активом предприятия - Использовать данных для повышения	Владеть: - Алгоритмами проведения бизнес и технологического аудита - Методологией диагностики и оценки цифровой зрелости



	документированных сфер деятельности организации	корпоративными данными - Концепции основных информационны х систем на предприятиях - Принципы устройства высокомаржинал ьных рынков	качества и скорости принятия решений	компаний - Инструментами обеспечения конкурентоспособ ности компаний
--	---	---	---	--

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 26 академических часов.

Дисциплина может быть реализована с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видеоуроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видеоурок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 2 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – опрос, дискуссия. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Цифровая трансформация бизнеса» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме зачета. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (зачет).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме он-лайн.

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.



Таблица 2

**Объем дисциплины  
Очно-заочная форма обучения**

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.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		<b>10</b>	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		<b>16</b>	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	3(Т)	
	<b>час.</b>		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)</b>		<b>26</b>	

Таблица 3

**Объем дисциплины  
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ**

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.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>			<b>10</b>
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			2/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/8
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			<b>16</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>		3(Д)
	<b>час.</b>		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)</b>			<b>26</b>



#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

##### Очно-заочная форма обучения

№ 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, промежуточно й аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Тема 1. Драйверы цифровой трансформации	10	4	2		2	6						
2.	Тема 2. Эффективные модели цифровой трансформации	10	4			4	6						О
3.	Тема 3. Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	6	2			2	4						Д
Итого:		26	10	2		8	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16						



Таблица 5

## Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ 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, промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Драйверы цифровой трансформации	10						4	2		2	6	
2.	Тема 2. Эффективные модели цифровой трансформации	10						4			4	6	О
3.	Тема 3. Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	6						2			2	4	Д
Итого:		26						10	2		8	16	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Д)
Всего		26						10	2		8	16	



## 1.1. Содержание дисциплины

Таблица 6

### Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
<b>Тема 1.</b> Драйверы цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Введение в цифровую трансформацию</li> <li>○ Отрасли-лидеры трансформации. Цифровое лидерство как залог успеха</li> <li>○ Обзор ключевых трендов и технологий</li> <li>○ Трансформация рисков и угроз под влиянием новых трендов</li> <li>○ Мониторинг трендов как инструмент поддержки принятия управленческих решений</li> <li>○ Ключевые инструменты ведения бизнеса в эпоху цифровой трансформации</li> <li>○ Компетенции цифрового мира</li> <li>○ Практические кейсы</li> </ul>
<b>Тема 2.</b> Эффективные модели цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Цифровой аудит бизнеса. Выявление возможностей, угроз и узких мест</li> <li>○ Разработка стратегии цифровой трансформации</li> <li>○ Выбор целей и принципов эффективной цифровой трансформации</li> <li>○ Изменение бизнес-модели компании в эпоху цифровой трансформации</li> <li>○ Цифровая трансформация бизнес-процессов</li> <li>○ Контроль за качеством внедрения, оценка эффективности</li> <li>○ Эффективные методы управления проектами цифровой трансформации</li> <li>○ Практические кейсы</li> </ul>
<b>Тема 3.</b> Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ключевые риски и барьеры для внедрения цифровых решений</li> <li>○ Оценка уровня инновационного развития компаний</li> <li>○ Разработка стратегии и дорожной карты внедрения</li> <li>○ Дизайн-мышление в эпоху цифровой трансформации</li> <li>○ Инжиниринг lean-процессов</li> <li>○ Процесс и структура внедрения цифровых технологий</li> <li>○ Управление внедрением цифровых технологий</li> <li>○ Практические кейсы</li> </ul>

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

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях

Дисциплина нацелена на получение обучающимися устойчивых знаний о цифровой трансформации как реально функционирующей системе использования современных технологий для кардинального повышения производительности и ценности предприятий. Руководители в различных индустриях используют достижения цифровой эпохи, такие как аналитика, мобильность, социальные медиа, умные устройства, в том числе для совершенствования возможностей традиционных технологий, таких как ERP, а также для



изменения взаимоотношений с клиентами, внутренних процессов и конкурентных предложений. В последнее десятилетие цифровые технологии коренным образом изменили медиа-индустрию, и теперь руководители предприятий из других отраслей должны провести изменения.

Формат дисциплины предполагает активное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

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

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме итогового теста.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), итоговый тест проводится в режиме он-лайн. Для слушателей, не сдавших зачет, зачет проводится в режиме домашнего задания с дальнейшей проверкой его преподавателем.

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

1. Макроэкономический контекст трансформации глобальных рынков
2. Обзор трендов на рынках, вызовы и возможности, которые несет в себе цифровизация в качестве ответов на эти вызовы
3. Трансформация реальных отраслей экономики. Новые границы распределения прибыли в условиях цифровизации
4. Принципы устройства высокомаржинальных рынков (sharing economy, platform economy)
5. Новые бизнес-модели цифровых компаний (core business transformation; CapEx vs OpEx)
6. Алгоритмы проведения бизнес и технологического аудита
7. Методология диагностики и оценки цифровой зрелости компании
8. Инструменты обеспечения конкурентоспособности компаний
9. Управление данными как ключевым стратегическим активом предприятия
10. Использование данных для повышения качества и скорости принятия решений
11. Основные концепции работы с корпоративными данными
12. Концепция проектирования и производства будущего (цифровой двойник продукта и процесса, цифровая модель предприятия)
13. Концепции основных информационных систем на предприятиях
14. Концепции развития смарт-контрактов, технология распределенного реестра/блокчейн
15. Инструменты работы с большими данными (хранение, обработка, анализ, обеспечение безопасности)
16. Модели и алгоритмы принятия решений на основе данных
17. Изменения организационных структур компаний для реализации задач цифрового перехода
18. Модель сокращения сроков вывода продуктов на рынок
19. Концепция перехода от waterfall к agile организации
20. Внешние и внутренние инновации как фактор конкурентоспособности
21. Подход к организации модели цикличной экосистемы цифрового предпринимательства
22. Создание экосистемы работы с различными типами контрагентов в рамках процесса цифровой трансформации (концепции сборки цифровых платформ)
23. Практические инструменты эффективной реализации цифровых инициатив
24. Современные подходы и методологии управления



- акселерация, тестирование и масштабирование решений
26. Инструменты управления распределёнными командами. Управление взаимодействием между операционными командами и ИТ

### Шкала оценивания

Итоговый тест включает 32 вопроса.

Количество верно решенных заданий	Оценка
0 - 20	незачтено
21-32	зачтено

Таблица 6

### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	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.
<i>незачтено</i>	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.

## 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 4.1. Нормативные правовые документы

### 4.2. Основная литература.

1. Питер Вайл, Стефани Ворнер., Цифровая трансформация бизнеса М.: Альпина, 2018 г.
2. Роджерс Д. «Цифровая трансформация. Практическое пособие». М., Точка, 2017 г.
3. Александр Прохоров, Леонид Коник, «Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт». Ridero
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2023. – (Учебники для программы МВА)
5. Кельчевская Н.Р., Пелымская И.С., Черченко И.М., Экономика знаний и цифровая трансформация бизнеса. Учебник., Инфра-М, 2023.
6. Орловский В.М., Коровкин В.В., От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху., Бомбора, 2020.
7. Ольга Васильева, Цифровая трансформация бизнеса. Практические советы для первых лиц компаний, 1000 Бестселлеров, 2024.

### 4.3. Дополнительная литература

1. М.Каменнова, А.Громов, М.Ферапонтов, А.Штамалюк. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: Весть-МетаТехнология, 2001.
2. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА



Стандарты и качество, 2003

3. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М.: РИА Стандарты и качество, 2007
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб: Издательство СПб Университета, 1997. – 332 с.

#### 4.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. [http://spkurdyumov.ru/digital\\_economy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya/](http://spkurdyumov.ru/digital_economy/cifrovaya-transformaciya-predpriyatiya/)
2. <https://www.terrasoft.ru/digital-transformation>
3. <https://www.hitachivantara.com/ru-ru/news-resources/press-releases/2017/ru170301.html>

#### 4.5. Справочные системы

#### 4.6. Иные источники

### 5. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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