

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена

Директором ИБДА

(в составе ДПП)

Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Бизнес система, бизнес архитектура и цифровая трансформация

по дополнительной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
PMBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г

Автор-составитель

Преподаватель-консультант



Трушкин Сергей Юрьевич

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ 4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ 4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 5
 - 4.1 Структура дисциплины 5
 - 4.2 Содержание дисциплины 6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 6
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ 8
 - 6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости 8
 - 6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации 9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 9
 - 7.1 Основная литература. 9
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 10

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Бизнес система, бизнес архитектура и цифровая трансформация» является освоение и закрепление на практических примерах аспектов архитектурного и стратегического проектирования предприятия. В том числе создания социотехнической системы для развития цифровых инноваций на предприятии

Задачами дисциплины Бизнес система, бизнес архитектура и цифровая трансформация» являются:

- ознакомить слушателя с практиками проектирования успешных систем;
- подготовить слушателя к созданию Фабрики ИИ на своем предприятии;
- подготовить слушателя управлять проектами цифровой трансформации.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по программе

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление цифровой трансформацией организации, региона, страны	Способность управления стратегией развития ИТ (ПСК-8).	- методов и инструментов организационного дизайна, анализа структур и методы организации команд цифровой трансформации	- эффективно проектировать функцию или предприятия Работать с фреймворков ТОГАФ.	- проектирования успешных цифровых систем на основе инструментов системной инженерии

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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:		12/6	4/2
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/2	2/1
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/4	2/1
Самостоятельная работа слушателя (СР)		12	4
Промежуточная аттестация	форма	Зачет 2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		26/6	8/2

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контрол я успеваем ости ¹ , промежу точной аттестаци и
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Системная инженерия в бизнесе	7/1	3/1	2		1/1	4						
2.	Тема 2. Инструменты бизнес- архитектуры	8/2						4/2	2/ 1		2/1	4	
3.	Тема 3. Фабрика ИИ	10/3	6/3	2/1		4/2	4						Тест (Т)
4.	Тема 4. Цифровое управление	7/2	3/2	2/1		1/1	4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Тест (Т).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контрол я успеваем ости ¹ , промежу точной аттестаци и
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	знаниями, развитие и передача практик на предприятии												
Итого:		32/8	12/ 6	6/2		6/4	12	4/2	2/ 1		2/1	4	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (В) 2
Всего		34/8	12/ 6	6/2		6/4	12	4/2	2/ 1		2/1	4	2

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Системная инженерия в бизнесе	Рассматриваем понятие успешная система, стейкхолдер, требование. Учимся проводить глубинное интервью. Изучаем матричные инструменты проектирования бизнес-систем
Тема 2. Инструменты бизнес-архитектуры	Обсуждаем для чего нужна бизнес-архитектура. Какие есть инструменты и методы управления архитектурой предприятия. Модель Захмана, ITIL/ITSM, модель Берлтона
Тема 3. Фабрика ИИ	Обсуждаем что такое фабрика ИИ предприятия, как она создается и какие результаты приносит предприятию. Рассматриваем кейсы зарубежных и российских предприятий
Тема 4. Цифровое управление знаниями, развитие и передача практик на предприятии	Корпоративные стандарты управления знаниями. Практики управления знаниями на предприятии

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Бизнес система, бизнес архитектура и цифровая трансформация» предполагает освоение учебного материала в процессе контактной (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы слушателей. Практические

занятия предполагают их проведение при активном участии и взаимодействии слушателей с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций посредством проведения мероприятий текущего контроля успеваемости в форме устного опроса. С целью обеспечения успешного освоения учебного материала слушатель обязан готовиться к лекционному занятию, поскольку оно является важнейшей формой реализации дисциплины.

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен, зачет). К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней освоения данной дисциплины. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- рабочей программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми слушатель должен овладеть;
- тематическими планами лекций и семинарских занятий;
- материалами текущего контроля успеваемости;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к промежуточной аттестации.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для успешного прохождения промежуточной аттестации.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
----------------------	---	------------------------

1.	Системная инженерия 2.0	8
2.	Управление созданием продуктов и услуг	8
Итого:		16

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Пример тестового задания текущей аттестации.

Стекхолдеры — это...

- A. Акционеры
- B. Люди, на которых повлияет система положительно или отрицательно +
- C. Люди, вовлеченные в процесс изменения
- D. Сотрудники компании

1. Что считается успешной системой?

- A. Система, удовлетворяющая всем требованиям всех стекхолдеров +
- B. Эффективно работающая система
- C. Система, приносящая максимальную прибыль
- D. Система, функционирующая без поломок и сбоев

2. Модель JTBD Клейтона Кристенсена нужна для?

- A. Анализа ценности продуктов и услуг при их создании и продвижении +
- B. Архитектурного моделирования
- C. Повышения удовлетворенности клиента
- D. Повышение качества сервиса

3. Что такое бизнес-процесс?

- A. Последовательность операций преобразования входов в выходы для получения ценного результата +
- B. События происходящие в компании
- C. Процесс обслуживания заказчика
- D. Процесс создания бизнес-системы

6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета. Зачет в форме практического задания.

Пример практического задания.

Описать ситуацию на предприятии слушателя по теме «Элементы бизнес-архитектуры». Слушатель должен воспользоваться одной из моделей, рассматриваемых в программе обучения и провести аудит на своем предприятии. Как итог предложить проекты для внедрения недостающих элементов бизнес-архитектуры.

Таблица 6 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой тестовых практических и аналитических заданий. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности. Выполнить проект по внедрению недостающих элементов бизнес-архитектуры на своем предприятии
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий, не представившему проект по внедрению недостающих элементов бизнес-архитектуры на своем предприятии.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

1. Карим Лахани, Марко Янсита. Оцифруйся или умри. Изд-во Эксмо 2020 г.
2. Виктор Орловский. От носорога к единорогу. Изд-во Бомбора 2020 г.
3. Левенчук Анатолий Методология 2023, Изд-во Ридеро 2023
4. Цифровая экономика: тренды и перспективы трансформации бизнеса. Материалы VIII Межфакультетской научно-практической конференции молодых ученых: Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет; 22 декабря 2021 г.: Доклады и выступления / Под научн. ред. д.э.н., проф. Л. В. Лапидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. — 88 с
5. Кузовкова Т.А., Салютин Т.Ю. Риски цифровой трансформации экономики и общества и инструментарий управления экономической безопасностью бизнеса в цифровой среде // Электронный научный журнал «Век качества». 2024. №1. С. 63-87. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2024/124005.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
6. Вайл, П., Ворнер, С. Цифровая трансформация бизнеса : изменение бизнес-модели для организации нового поколения / П. Вайл, С. Ворнер. — Москва : Питер, 2025. — 279 с.

7.2 Дополнительная литература.

7. Стэнли Янг. Системное управление организацией. Изд-во Радио и Связь, 1971 г.
8. Мартин Ривз. Стратегии тоже нужна стратегия. Изд-во Эксмо 2016 г.
9. Йоран Руус Интеллектуальный капитал. Практики управления. Изд-во Высшая школа менеджмента С.-Петербургского университета 2010
10. Кулагин, В., Сухаревски, А., Мефферт, Ю. Digital @ Scale : настольная книга по цифровизации бизнеса / В. Кулагин, А. Сухаревски, Ю. Мефферт. — Москва : Альпина Пабlishер, 2025. — 400 с.

8 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

При реализации дисциплины используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).