

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

**Кафедра стратегического и инновационного развития
Факультет "Высшая школа управления"**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: r3cLpf0zoarA1U3gK/KYTUDIs06+I6Zt
Дата: 19.09.2025 г.

А.Л. Лисовский, Т.В. Ховалова

Инновации и цифровая трансформация бизнеса

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business
Administration (BBA)»

Профиль:

«Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration (BBA) (на английском
языке)»

Рекомендовано

*Факультет "Высшая школа управления"
(протокол № 03 от 16.12.2025 г.)*

Одобрено

*Кафедра стратегического и инновационного развития
(протокол № 05 от 14.11.2025 г.)*

© Москва 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1.	Содержание дисциплины	6
5.2.	Учебно-тематический план	8
5.3.	Содержание семинаров	9
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	12
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	15
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	24
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	25
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	26
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	29
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	29

1. Наименование дисциплины

«Инновации и цифровая трансформация бизнеса».

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-7	Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования	1 Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды	знать: - основные источники предпринимательских возможностей;- методы анализа внешней среды; уметь: - анализировать источники и выявлять предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды
		Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей	знать: - Методы разработки бизнес-идеи;- Инструменты формирования бизнес-моделей; уметь: реализовывать бизнес-идеи и формировать бизнес-модель компании;
		Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	знать: - Методики анализа и расчета экономических и финансовых показателей;- Ключевые блоки и требования к формированию бизнес-плана; уметь: - применять методики анализа и расчета экономических и финансовых показателей;- составлять бизнес-план в соответствии с требованиями заинтересованной стороны.
ПКН-9	Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управление проектами, включая проекты внедрения	Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании	знать: - методы описания бизнес-процессов компании;- методы реорганизации бизнес-процессов организации уметь: - использовать навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании
		Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга	знать: - проектные методы управления при проведении реинжиниринга;

	инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов		уметь: - использовать проектные методы управления при проведении реинжиниринга;
		Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений	знать: - Требования, предъявляемые к бизнес-процессам для внедрения инноваций;- особенности проведения организационных изменений; уметь: - проводить анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Инновации и цифровая трансформация бизнеса» относится к «Общефакультетскому (предпрофильному) циклу».

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	5/180	180
Контактная работа- Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие и концепции инноваций. Классификация инноваций

Понятия «инновация», «новшество», «технология», «знания». Источники, компоненты, категории и отличительные признаки инноваций. Технология и закономерности развития технологий. Технологические циклы. Технологическая парадигма Индустрии 4.0 и ее основные (базисные) технологии. Стратегическая роль инновации, технологии и знания в развитии компаний. Конкуренция и инновации. Виды и классификация инновации. Классификация инноваций по степени существенности, инкрементные (приростные) и радикальные инновации. Подрывные инновации. Классификация инноваций по ее предмету. Технологические и процессные инновации, их примеры.

Инновационные процессы и инновационная деятельность. Уровни управления инновационными процессами. Понятие о национальной инновационной системе, инновационных сетях и кластерах. Роль стартапов, корпоративных акселераторов, венчурного капитала. Государственная поддержка инноваций.

Инновационная стратегия. Виды и особенности инновационных стратегий.

Тема 2. Инновации и построение бизнес-моделей

Понятие бизнес-модели и эволюция концепции бизнес-модели. Г. Чесбро о связи между бизнес-моделью и потребительской ценностью. Потребительская ценность и подходы к ее формированию. Основные элементы бизнес-модели. Двусторонние и многосторонние рынки. Ключевые роли: владелец платформы, поставщики, потребители. Сетевые эффекты как главный актив и барьер для входа. Прямые и косвенные сетевые эффекты.

Понятие об инновации бизнес-модели. Трансформация бизнес-моделей в цифровую эпоху. Платформенные бизнес-модели. Инновации и бизнес-модели в стратегиях нишевого бизнеса. Инновация ценности как инструмент инновации бизнес-модели на основе дифференциации. Примеры инновации ценности в стратегиях современных корпораций. Сервисизация. Формирование и управление цифровыми экосистемами как новая форма межорганизационного взаимодействия и создания ценности.

Тема 3. Инструменты и методы цифровой трансформации бизнеса

Экономика знаний. Управление интеллектуальным капиталом цифрового предприятия: управление знаниями и креативный менеджмент. Данные как актив предприятия: возможности монетизации данных.

Определение термина цифровой трансформации. От автоматизации к трансформации. Цифровая зрелость компании. Диагностика разрыва между текущим и целевым состоянием. Фреймворки цифровой трансформации. Построение дорожной карты (roadmap). Управление изменениями (Change Management). Преодоление сопротивления персонала. Роль лидера трансформации. Цифровая культура внутри компании. Роль руководителя по цифровой трансформации (Chief Digital Officer, CDO). Управление виртуальной проектной командой цифрового предприятия.

Тема 4. Технологии цифровой трансформации бизнеса

Искусственный интеллект (ИИ) как драйвер бизнес-решений. Практическое применение ИИ в функциональных областях: автоматизация рутинных задач (RPA), прогнозная аналитика спроса, гиперперсонализация клиентского опыта. Управленческие аспекты: формирование data-driven культуры, этические дилеммы и трансформация кадрового потенциала (skill shift).

Большие данные (Big Data) как основа для аналитики. Ключевые характеристики (объем, скорость, разнообразие) и технологический стек. От аналитики прошлого к предиктивной и предписывающей аналитике.

Блокчейн и распределенные реестры для обеспечения доверия и прозрачности. Принципы работы. Бизнес-применение в логистике (прослеживаемость цепочек) и финансах (смарт-контракты) за рамками криптовалют.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	
1	Понятие и концепции инноваций. Классификация инноваций	48	20	10	10	28
2	Инновации и построение бизнес-моделей	44	16	8	8	28
3	Инструменты и методы цифровой трансформации бизнеса	44	16	8	8	28
4	Технологии цифровой трансформации бизнеса	44	16	8	8	28
	Итого	180	68	34	34	112

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Понятие и концепции инноваций. Классификация инноваций	Понятия «инновация», «новшество», «технология», «знания». Источники, компоненты, категории и отличительные признаки инноваций. Технология и закономерности развития технологий. Технологические циклы. Технологическая парадигма Индустрии 4. 0 и ее основные (базисные) технологии. Стратегическая роль инновации, технологии и знания в развитии компаний. Конкуренция и инновации. Виды и классификация инновации. Классификация инноваций по степени существенности, инкрементные и радикальные инновации. Подрывные инновации. Классификация инноваций по ее предмету. Технологические и процессные инновации, их примеры. Инновационные процессы и инновационная деятельность. Уровни управления инновационными процессами. Понятие о национальной инновационной системе, инновационных сетях и кластерах. Роль стартапов, корпоративных акселераторов, венчурного капитала. Государственная поддержка инноваций. Инновационная стратегия. Виды и особенности инновационных стратегий.	Групповая дискуссия, решение ситуационных задач.
Инновации и построение бизнес-моделей	Понятие бизнес-модели и эволюция концепции бизнес-модели. Г. Чесбро о связи между бизнес-моделью и потребительской ценностью. Потребительская ценность и подходы к ее формированию. Основные элементы бизнес-модели. Двусторонние и многосторонние рынки. Ключевые роли: владелец платформы, поставщики, потребители. Сетевые эффекты как главный актив и барьер для входа. Прямые и косвенные сетевые эффекты. Понятие об инновации бизнес-модели. Трансформация бизнес-моделей в цифровую эпоху. Платформенные бизнес-модели. Инновации и бизнес-модели в стратегиях нишевого бизнеса. Инновация ценности как инструмент инновации бизнес-модели на основе дифференциации. Примеры инновации ценности в стратегиях современных корпораций. Сервисизация.	Групповая дискуссия, решение ситуационных задач.

	Формирование и управление цифровыми экосистемами как новая форма межорганизационного взаимодействия и создания ценности.	
Инструменты и методы цифровой трансформации бизнеса	Экономика знаний. Управление интеллектуальным капиталом цифрового предприятия: управление знаниями и креативный менеджмент. Данные как актив предприятия: возможности монетизации данных. Определение термина цифровой трансформации. От автоматизации к трансформации. Цифровая зрелость компании. Диагностика разрыва между текущим и целевым состоянием. Фреймворки цифровой трансформации. Построение дорожной карты (roadmap). Управление изменениями (Change Management). Преодоление сопротивления персонала. Роль лидера трансформации. Цифровая культура внутри компании. Роль руководителя по цифровой трансформации (Chief Digital Officer, CDO). Управление виртуальной проектной командой цифрового предприятия.	Групповая дискуссия, решение ситуационных задач.
Технологии цифровой трансформации бизнеса	Искусственный интеллект (ИИ) как драйвер бизнес-решений. Практическое применение ИИ в функциональных областях: автоматизация рутинных задач (RPA), прогнозная аналитика спроса, гиперперсонализация клиентского опыта. Управленческие аспекты: формирование data-driven культуры, этические дилеммы и трансформация кадрового потенциала (skill shift). Большие данные (Big Data) как основа для аналитики. Ключевые характеристики (объем, скорость, разнообразие) и технологический стек. От аналитики прошлого к предиктивной и предписывающей аналитике. Блокчейн и распределенные реестры для обеспечения доверия и прозрачности. Принципы работы. Бизнес-применение в логистике (прослеживаемость цепочек) и финансах (смарт-контракты) за рамками криптовалют.	Групповая дискуссия, решение ситуационных задач.

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Понятие и концепции инноваций. Классификация инноваций	Истоки теории инноваций. Волновая теория инноваций. Вклад В. Кондратьева, Г. Менша, К. Фримена. Концепция «креативного разрушения» И. Шумпетера.	Подготовка конспектов, выполнение домашнего задания
Инновации и построение бизнес-моделей	Четыре подхода к инновации бизнес-модели BCG. Миграция ценности А. Сливотски. Миграция ценности в отраслях, компаниях. Фазы миграции ценности.	Подготовка конспектов, выполнение домашнего задания
Инструменты и методы цифровой трансформации бизнеса	Методология Run-Grow-Transform Gartner. Фреймворки для определения стратегического развития предприятия на основе ИТ. Тенденции научно-технического и технологического развития. Архитектура цифрового предприятия. Корпоративные платформы управления цифровым предприятием. Модель инфраструктуры ИТ-ландшафта. Технологические тренды и цифровизация экономики.	Подготовка конспектов, выполнение домашнего задания
Технологии цифровой трансформации бизнеса	Цифровое производство: от концепции к внедрению. Концепции «Цифровой фабрики» (Digital Factory) и «Умного производства» (Smart Manufacturing) в парадигме Индустрии 4. 0. Методология цифровых двойников (Digital Twin): управление через виртуальные копии (двойник продукта, процесса, производства). Количественная оценка экономического эффекта. Новые интерфейсы и клиентский опыт (CX). Технологии immersive-взаимодействия. Дополненная и виртуальная реальность (AR/VR) в бизнесе: обучение, удаленная экспертиза, визуализация продуктов. Конверсационные интерфейсы. Чат-боты и голосовые помощники как инструменты автоматизации обслуживания и повышения доступности сервисов.	Подготовка конспектов, выполнение домашнего задания

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные темы проектных работ

1. Оптимизация операционной деятельности предприятия с помощью информационных технологий.
2. Разработка предложений по совершенствованию существующего продукта компании;
3. Трансформация каналов коммуникации с клиентами с помощью цифровых технологий;
4. Трансформация каналов сбыта продукции компании с помощью цифровых технологий;
5. Использование модели открытых инноваций в деятельности предприятий;
6. Разработка предложений по созданию продукта с новыми свойствами.
7. Разработка предложений по увеличению ценностного предложения компании с помощью партнеров.
8. Использование возможностей цифровых платформ в деятельности предприятий;
9. Использование цифровых технологий для повышения производительности предприятий;
10. Использование цифровых платформ для выхода на внешние рынки.

Пример ситуационной задачи.

Компания: «АвтоТех» — российский производитель комплектующих для автомобильной промышленности (детали подвески, элементы трансмиссии). Компания является стабильным «середняком» рынка, с долей около 15%. Основные клиенты — крупные отечественные автозаводы.

Текущее состояние:

- Сильные стороны: Высокое качество продукции, проверенные десятилетиями технологии, лояльный штат инженеров, надежные производственные линии.
- Слабые стороны: Средний возраст ключевых инженеров и технологов — 50+ лет. Низкие инвестиции в R&D (1,5% от выручки). Инновации носят исключительно инкрементальный характер. Все разработки ведутся внутри отдела главного конструктора.
- Угрозы: Рынок насыщен. Крупные клиенты требуют ежегодного снижения цен. На рынок активно выходят иностранные конкуренты с более технологичными и легкими решениями. Появляются запросы на «умные» компоненты (с датчиками износа, подключенные к бортовому компьютеру). Существует риск потери контрактов из-за технологического отставания.

Ключевое событие: На последнем совете директоров акционеры поставили цель: «Выйти на 25% рынка через 5 лет за счет вывода на рынок 2-3 принципиально новых продуктов или технологий». Текущий отдел R&D признан неспособным выполнить эту задачу в одиночку.

Задание для студентов

Вы — приглашенная команда стратегических консультантов. Генеральный директор «АвтоТех» поручил вам:

1. Проанализировать текущую инновационную модель компании и выявить ее ограничения в контексте поставленной акционерами амбициозной цели.
2. Разработать концепцию и дорожную карту внедрения модели открытых инноваций в «АвтоТех». Ваша рекомендация должна быть конкретной, реалистичной и учитывать консервативную корпоративную культуру компании.
3. Предложить 2-3 конкретных инструмента/механизма открытых инноваций, которые компания должна апробировать в первую очередь, с обоснованием выбора и примерными шагами по внедрению

Ответьте на вопросы:

1. Какую инновационную модель использует «АвтоТех» сегодня? Каковы ее риски и ограничения в новой рыночной реальности?

2. Какие барьеры (организационные, культурные, финансовые) внутри «АвтоТех» могут помешать переходу к открытым инновациям? Как их можно преодолеть?
3. По каким направлениям компании стоит искать внешние идеи в первую очередь? Почему?
4. Как следует изменить организационную структуру и KPI отдела R&D/инноваций, чтобы мотивировать сотрудников на работу в парадигме открытых инноваций?

Дополнительная информация

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры стратегического и инновационного развития Факультета "Высшая школа управления".

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

ПКН-7 Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования

1) 1 Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: - основные источники предпринимательских возможностей; - методы анализа внешней среды;

Уметь: - анализировать источники и выявлять предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды

Типовые контрольные задания

Используя подход Customer development разработайте собственную бизнес-идею. Проведите мини-исследование с использованием гайд-интервью для определения ключевых характеристик предлагаемого продукта/услуги.

2) Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: - Методы разработки бизнес-идеи; - Инструменты формирования бизнес-моделей;

Уметь: реализовывать бизнес-идеи и формировать бизнес-модель компании;

Типовые контрольные задания

Выберите существующую организацию в интересующей вас отрасли. Используя канву А.Остервальдера и И.Пенье опишите бизнес-модель данной организации. Выявите недостатки

модели и определите направления ее развития. Какие изменения в бизнес-модель необходимо внести?

3) Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: - Методики анализа и расчета экономических и финансовых показателей; - Ключевые блоки и требования к формированию бизнес-плана;

Уметь: - применять методики анализа и расчета экономических и финансовых показателей; - составлять бизнес-план в соответствии с требованиями заинтересованной стороны.

Типовые контрольные задания

Первоначальные инвестиции: 1 800 000 руб., вносятся единовременно в месяц 0. Из них 1 000 000 руб. — стоимость оборудования (срок службы 5 лет, линейная амортизация). Цена чашки кофе - 450 руб. Прогноз продаж (транзакций/мес.): 1-й год: 900; 2-й год: 1 100; 3-й год: 1 300. Переменные расходы на одну транзакцию: 150 руб. Постоянные расходы (мес.): Аренда — 70 000 руб.; ФОТ с налогами — 150 000 руб.; коммунальные услуги — 15 000 руб.; реклама и прочее — 20 000 руб. Налогообложение: УСН "Доходы минус расходы" (ставка 15%). Налог уплачивается поквартально. Ставка дисконтирования: 12%.

Рассчитайте:

1. Точка безубыточности в натуральном и денежном выражении.
2. Чистую приведённую стоимость (NPV) проекта. Ставку дисконтирования примите за 12%.
3. Внутреннюю норму доходности (IRR).
4. Индекс рентабельности инвестиций (PI).
5. Простой и дисконтированный срок окупаемости (PP и DPP).

ПКН-9 Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управление проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов

1) Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: - методы описания бизнес-процессов компании; - методы реорганизации бизнес-процессов организации

Уметь: - использовать навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании

Типовые контрольные задания

Проведите функционально – стоимостной анализ деятельности выбранной Вами компании. Проанализируйте какие бизнес – процессы приносят компании прибыль, а какие нет. Как можно трансформировать убыточные бизнес – процессы?

2) Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: - проектные методы управления при проведении реинжиниринга;

Уметь: - использовать проектные методы управления при проведении реинжиниринга;

Типовые контрольные задания

Определите риски проведения реинжиниринга компании и сформируйте мероприятия по снижению указанных рисков

3) Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: - Требования, предъявляемые к бизнес-процессам для внедрения инноваций; - особенности проведения организационных изменений;

Уметь: - проводить анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений

Типовые контрольные задания

Выберите одну знакомую вам организацию (например, университетская столовая, книжный магазин, кофейня, сервис доставки, фитнес-клуб).

Ваша задача — проанализировать один ключевой сквозной процесс в этой организации (например, «Обслуживание клиента с момента заказа до получения услуги», «Приём и обработка заявок от студентов», «Комплектация и отправка онлайн-заказа») и предложите одно конкретное технологическое/цифровое решение (например, внедрение мобильного приложения,

чат-бота, RFID-меток, RPA) или организационное изменение (перераспределение зон ответственности, новая схема мотивации) для улучшения этого процесса.

Примеры практико-ориентированных заданий

Вы выступаете в роли консалтинговой команды, приглашенной руководством компании для разработки стратегического предложения по цифровой трансформации.

Ваша миссия: Провести комплексный анализ предложенного бизнес-кейса, выявить ключевые проблемы и возможности, а затем разработать обоснованную дорожную карту (Roadmap) внедрения цифровых технологий на 3-летнюю перспективу.

Объект анализа: Выберите один из предложенных кейсов (или утвердите свой вариант с преподавателем):

1. «Эко-Стиль»: Сетевой производитель одежды из экологичных материалов. Проблемы: длительный цикл производства, сложности в отслеживании поставок сырья, слабая цифровая связь с клиентами, желающими знать историю происхождения изделия.
2. «Городской Сервис»: Компания по ремонту и обслуживанию бытовой техники. Проблемы: хаотичное планирование выездов мастеров, низкая скорость заказа запчастей, отсутствие системы предварительной диагностики неисправностей, недовольство клиентов.

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Инновационные процессы и инновационная деятельность. Уровни управления инновационными процессами.
2. Понятие о национальной инновационной системе, инновационных сетях и кластерах.
3. Дайте характеристику и выделите особенности циклов инновационного развития. Технологические уклады.
4. Опишите сущность инноваций. Опишите взаимосвязь конкуренции и инноваций, роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности инноваций.

5. Определите сущность инноваций. Охарактеризуйте теорию диффузии инноваций согласно Д. Муру.
6. Опишите классификацию инноваций по степени существенности, инкрементные (приростные), существенные и радикальные инновации. Прорывные инновации.
7. Дайте определение бизнес-модели и опишите эволюцию концепции бизнес-модели.
8. Дайте характеристику платформы как бизнес-модели. Сетевой эффект - сущность и виды.
9. Инновационная стратегия компании. Опишите особенности, преимущества и недостатки различных типов инновационной стратегии.
10. Использование подхода «развитие клиента» при разработке инноваций и вывода на рынок новых продуктов/услуг. Опишите особенности этапов подхода.
11. Оценка цифровой зрелости организации. Методы оценки цифровой зрелости.
12. Объясните, что такое информационная технология. Как соотносятся между собой информационная система организации и информационная технология?
13. Опишите этапы типичного цикла цифровой трансформации. С какими ключевыми рисками компания сталкивается на каждом этапе.
14. Объясните суть "Интернета вещей» (IoT). Характеристика и особенности применения в промышленности.
15. Ключевые технологии цифровой трансформации. Их особенности и характеристика.
16. Опишите сущность цифровой трансформации бизнеса, особенности цифровой трансформации.
17. Определите сущность миграции ценности А.Сливотски. Миграция ценности в отраслях, компаниях. Фазы миграции ценности.
18. Теории развития технологических инноваций, приведите примеры современных технологических трендов, находящихся в начале кривой зрелости инноваций.
19. Опишите фактор инноваций в стратегиях виолентов. Объективные предпосылки противодействия радикальным инновациям в деятельности крупных компаний.

20. Охарактеризуйте закрытую и открытую модель создания инноваций. Опишите их ключевые характеристики
21. Опишите сущность и виды экосистем, приведите примеры.
22. Опишите, как искусственный интеллект и машинное обучение позволяют перейти от описательной аналитики к предиктивной и прескриптивной.
23. Опишите особенности инструмента карта пути клиента. Дайте характеристику этапов использования инструмента, преимущества и недостатки инструмента.
24. Дайте характеристику роли ценностного предложения в бизнес-модели. Трансформация ценностного предложения под влиянием современных трендов (сервисизация, цифровизация, ESG и т.д.).
25. Дайте определение концепции "больших данных" (Big Data) и поясните, какую ценность они создают для бизнеса.

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

(Финансовый университет)

Факультет "Высшая школа управления"

Кафедра стратегического и инновационного развития

Дисциплина «Инновации и цифровая трансформация бизнеса»

Очная форма обучения

Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.

Дайте определение бизнес-модели и опишите эволюцию концепции бизнес-модели.

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Руководство Осло - это документ:

- а) регулирующий инвестиционную деятельность
- б) основной нормативный методологический документ в области инноваций для стран ОЭСР и Евростата
- в) руководство по сбору и анализу данных по инновациям
- г) регулирующий таможенную деятельность
- д) содержащий нормативы расходования ресурсов в производстве инновационной продукции.

2. Расположите в нужной последовательности этапы инновационного процесса:

- а) создание опытного образца
- б) пробное размещение на рынке
- в) фундаментальные НИР
- г) прикладные НИР
- д) диффузия новшества

3. Для определения позиции компании относительно фазы миграции ценности согласно А. Сливотски может использоваться соотношение:

- А) рыночной стоимости компании к обороту компании;
- Б) объем продаж к себестоимости продукции компании;
- В) объем привлеченных инвестиций к полученному доходу;
- Г) чистой прибыли к выручке компании.

4. Бизнес-модель, утверждающая, что суммарные продажи множества не самых популярных товаров могут превышать продажи товаров массового потребления, называется:

- а) «Бритва и лезвие»;

- б) «Длинный хвост»;
- в) «Двусторонний рынок»
- г) Бизнес-модель дифференциации («Айкидо»).

5. Теорию разрывов в модели распространения инноваций впервые предложил:

- а) Э. Роджерс;
- б) Д. Мур;
- в) Ф. Басс;

г) А. Сливотски.

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

Лидером рынка домашнего видеоаренды долгое время была компания Blockbuster. Ее бизнес-модель основывалась на сети офлайн-магазинов, где клиенты брали напрокат физические носители (DVD) за плату за прокат и обязательной подпиской. Качество услуги определялось широтой ассортимента новых релизов в конкретном магазине, удобством расположения и скоростью пополнения запасов. Основные инвестиции Blockbuster направлялись на расширение сети, маркетинг и закупку лицензий на фильмы.

На этом рынке появился новый игрок — Netflix. Изначально Netflix предлагала услугу онлайн-аренды DVD с доставкой по почте по модели подписки (месячная абонентская плата за неограниченное количество дисков, но с ограничением по количеству одновременно находящихся на руках). Позже Netflix добавила и затем сделала основной услугу стриминга — потоковой передачи видео через интернет по той же подписной модели.

Задание:

1. Объясните, почему сервис Netflix является классическим примером подрывной инновации по К.Кристенсену, а не поддерживающей. В своем ответе обязательно используйте и раскройте следующие критерии из теории Кристенсена.
2. Объясните, почему для Blockbuster было стратегически сложно скопировать или адекватно ответить на эту угрозу на раннем этапе, даже увидев ее.

3. Проанализируйте ситуацию с точки зрения теории "Jobs to be done", которую развивал К.Кристенсен. По каким параметрам можно оценить выполняемую организациями работу?

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

Нормативные правовые акты:

Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145 "О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации"

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

Основная литература:

1. Попадюк, Татьяна Геннадьевна Инновации и современные модели бизнеса : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024 334 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) ВО - Бакалавриат <https://znanium.com/catalog/document?id=432210> ISBN 978-5-16-019078-5 ISBN 978-5-16-110780-5 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2079311]
2. Аншина, М.Л. Цифровая трансформация бизнеса : Учебное пособие / М.Л. Аншина, Б.Б. Славин Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 270 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955512> ISBN 978-5-406-13638-6. [БИК ID: RU\bookru\bibl\955512]

Дополнительная литература:

1. Титов, Сергей Анатольевич Управление цифровой трансформацией бизнеса: концепции, кейсы, методы и инструменты : Монография / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 223 с. (Научная мысль - Финансовый университет) Дополнительное профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=453118> ISBN 978-5-16-018697-9 ISBN 978-5-16-111614-2 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2172569]
2. Блэнд, Дэвид Тестирование бизнес-идей : Практическое пособие 1 Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026 356 с. Дополнительное профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=473622> ISBN 978-5-9614-3658-7. [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2235353]
3. Кристенсен, Клейтон Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании : Практическое пособие / Гарвардская школа бизнеса

1 Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026 240 с. ВО - Бакалавриат
<https://znanium.ru/catalog/document?id=473155> ISBN 978-5-9614-5658-5. [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2234367]

4. Остервальдер, Алекс Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших : Практическое пособие 1 Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026 392 с. ВО - Бакалавриат
<https://znanium.ru/catalog/document?id=473778> ISBN 978-5-9614-7199-1. [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2235757]

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
(<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

3. Официальный сайт Минобороны РФ <https://stat.mil.ru/>

4. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>

5. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>

6. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>

7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам необходимо:

1. Ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале.

2. Ознакомиться с графиком консультаций преподавателей Кафедры стратегического и инновационного развития Факультета "Высшая школа управления"

Требования к выполнению проектной работы Структура работы включает в себя титульный лист, введение, основная часть (теоретическая и исследовательская), заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении обозначена актуальность темы, указаны основные цели и задачи работы, описана проблемная ситуация, кратко представлено содержание работы. В теоретическом разделе всесторонне определены ключевые понятия, продемонстрировано знание студентом разнообразия подходов (моделей, методов, точек зрения) по выбранной теме, дана характеристика отрасли, выбранная в рамках исследования с опорой на данные исследований, экспертные мнения, выявлены связи между результатами исследований и теоретическими подходами (результаты исследований подтверждают/частично вписываются/опровергают теоретические подходы).

В рамках проектной работы должны быть использованы эмпирические методы исследования, разработаны рекомендации/предложения по решению задач, поставленных в рамках исследования.

В исследовательском разделе представлены: - короткая информационная справка об организации, в которой работают респонденты, можно использовать информацию с сайта Компании (отрасль, сфера деятельности, история, размер организации (численность персонала)); если компаний несколько – то представляется краткая характеристика каждой компании – не более 2-х абзацев, - анализ результатов интервью, интерпретация полученных от респондента данных в связи с теоретическими подходами, с результатами существующих исследований, со спецификой организации, в которой работает респондент. Анализ результатов можно представить в форме таблиц с ответами на вопросы анкеты или нарративным текстом с приведением цитат из интервью.

Обязательным является выявление и анализ проблемных зон, выявление направлений роста и развития, для отрасли/конкретного бизнеса на основании проведенного исследования, разработка предложений по преодолению этих проблем или разработка предложений по развитию.

В заключении формулируются выводы, сделанные студентами по итогам работы, демонстрируется достижение поставленных во введении целей и выполнение задач.

В Списке литературы следует указывать полные выходные данные источников (автор, название, место и год (дата, номер) издания). Перечень использованных при написании работы источников и литературы должен содержать не менее 7 позиций (из них, не менее 2-х зарубежных научных статей, вышедших за последние 3-5-лет). В качестве источников информации используются публикации в научных изданиях, ведущих бизнес - газетах и журналах. НЕ приветствуется использование учебных пособий и популярной литературы, а также преимущественно интернет – источников

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по выполнению ситуационных задач

Для решения ситуационных задач следует провести анализ ситуации, сбор и анализ информации, обсуждение возможных решений и выработку наилучшего варианта. В отличие от классических задач, кейсы часто имеют несколько правильных путей решения, поэтому важно не только найти ответ, но и обосновать его, а также проанализировать другие варианты. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной

дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.
3. Выделить ключевые моменты и логику материала.
4. Составьте план ответа на каждый вопрос.
5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным. Для подготовки к решению задач. желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов. Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного

мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности. Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению. При подготовке самостоятельных заданий студентам следует: - руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД; - выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Microsoft Office (Windows)
2. Kaspersky

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и

промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)

2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.

3. Библиотека, читальный зал