

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

Департамент менеджмента и инноваций
Факультета «Высшая школа управления»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор
АО «НПО» Криптен»

_____ Лисовский А.Л.
«24» ноября 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

_____ Е.А. Каменева
«30» ноября 2022 г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры
«Управленческий консалтинг», «Управление инновациями и
предпринимательство»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления
(протокол № 24 от 24.11.2022г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций
(протокол № 06 от 26.10.2022 г.)*

Москва 2022

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	8
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	9
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	10
5.1. Содержание дисциплины	10
5.2. Учебно – тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	14
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	17
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	33
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	35
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	37
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	40
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	41

Разделы рабочей программы дисциплины

1. Наименование дисциплины

«Цифровая трансформация бизнеса»

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

Направленность программы магистратуры «Управленческий консалтинг»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-4	Способность использовать инструменты стратегического анализа и повышения эффективности и результативности деятельности компаний	<p>1. Использует понятия и принципы концепции управления результативностью (Perfomance management) для выделения показателей, необходимых для корректной оценки деятельности фирмы.</p> <p>2. Демонстрирует навыки разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для конкретной организации.</p> <p>3. Применяет программные продукты, используемые для реализации концепции управления результативностью и системы сбалансированных</p>	<p>Знать: методы управления изменениями.</p> <p>Уметь: эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования решений с использованием сценарного и проектного подходов.</p> <p>Знать: классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм собственности</p> <p>Уметь: преодолевать междисциплинарные барьеры и комбинировать разные аналитические подходы.</p> <p>Знать: основные методы прогнозирования.</p> <p>Уметь: исследовать и обобщать результаты анализа, систематизировать их и принимать управленческие</p>

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		показателей на современных предприятиях.	решения.
ПKN-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение</p>	<p>Знать: основные понятия, базовые модели, методы и инструменты стратегического анализа, стратегического выбора и трансформации стратегии в действия.</p> <p>Уметь: анализировать и использовать результаты фундаментальных и прикладных исследований в области стратегического менеджмента.</p> <p>Знать: классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм собственности.</p> <p>Уметь: эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений с использованием сценарного и проектного подходов</p> <p>Знать: содержание и характеристики глобальных и региональных тенденций и факторов, влияющих на конкуренцию и социально-экономическое развитие регионов, отраслей, компаний и сфер деятельности</p> <p>Уметь: проводить комплексный сценарно-стратегический анализ с учётом изменений, обусловленных переходом к экономике знаний и «сетевой» экономике</p> <p>Знать: структуру и основные элементы моделей бизнеса, корпоративных и конкурентных</p>

		<p>вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p>стратегий, стратегий партнерства компаний.</p> <p>Уметь: исследовать и обобщать результаты стратегического управления компаниями, систематизировать их и представлять в форме презентаций.</p> <p>Знать: методы анализа эффективности экономических проектов.</p> <p>Уметь: использовать техники и инструменты сценарного и стратегического анализа, обоснования и выбора стратегий.</p>
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>Знать: типы организационного дизайна компаний.</p> <p>Уметь: управлять организационными изменениями в целях достижения целей стратегии организации.</p> <p>Знать: качественный анализ деятельности организации.</p> <p>Уметь: самостоятельно применять аналитические инструменты, в том числе качественного анализа, для решения соответствующих экономических проблем.</p> <p>Знать: методы анализа внешней и внутренней среды организации, ее ключевых элементов и оценивать их влияние на организацию.</p> <p>Уметь: применять аналитические инструменты для соответствующих экономических проблем.</p> <p>Знать: методы и инструменты обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>

			Уметь: использования экономических методов и моделей выбора и обоснования стратегических решений.
--	--	--	--

Направленность программы магистратуры «Управление инновациями и предпринимательство»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-1	Способность организовывать процесс (цикл) создания инновационной продукции (услуг) или его составляющих как в рамках действующего, так и нового бизнеса	<p>1. Демонстрирует навыки выявления ключевых преимуществ компании, идентификации стратегических возможностей компании и формирования ценностного предложения.</p> <p>2. Применяет механизмы выявления предпринимательских возможностей.</p> <p>3. Демонстрирует владение методами построения бизнес-модели компании, ее развития и трансформации</p>	<p>Знать: особенности идентификации стратегических возможностей компании и формирования ценностного предложения.</p> <p>Уметь: демонстрировать навыки выявления ключевых преимуществ компании, идентификации стратегических возможностей компании и формирования ценностного предложения.</p> <p>Знать: механизмы выявления предпринимательских возможностей.</p> <p>Уметь: применять механизмы выявления предпринимательских возможностей.</p> <p>Знать: методы построения бизнес-модели компании.</p> <p>Уметь: демонстрировать владение методами построения бизнес-модели компании, ее развития и трансформации.</p>
ПKN-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.	<p>Знать: методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>Уметь: использовать методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем</p>

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	<p>возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем</p>	<p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими</p>	<p>проектов.</p> <p>Знать: методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>Уметь: демонстрировать владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>Знать: особенности управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p>Уметь: реализовывать способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p>Знать: в деятельности организации, и управляет ими</p> <p>Уметь: выявлять риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими</p>
ПKN-6	<p>Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые</p>	<p>Знать: особенности реализации проектов стратегических изменений.</p> <p>Уметь: реализовывать проекты стратегических изменений.</p> <p>Знать: особенности формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>Уметь: владеть навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>Знать: особенности сопротивления изменениям.</p> <p>Уметь: использовать навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>Знать: новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели</p> <p>Уметь: разрабатывать новые</p>

		рыночные возможности.	направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>Знать: типы организационного дизайна компаний.</p> <p>Уметь: управлять организационными изменениями в целях достижения целей стратегии организации.</p> <p>Знать: качественный анализ деятельности организации.</p> <p>Уметь: самостоятельно применять аналитические инструменты, в том числе качественного анализа, для решения соответствующих экономических проблем.</p> <p>Знать: методы анализа внешней и внутренней среды организации, ее ключевых элементов и оценивать их влияние на организацию.</p> <p>Уметь: применять аналитические инструменты для соответствующих экономических проблем.</p> <p>Знать: методы и инструменты обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Уметь: использования экономических методов и моделей выбора и обоснования стратегических решений.</p>

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Цифровая трансформация бизнеса» является дисциплиной модуля направленности программы магистратуры «Управленческий консалтинг», «Управление инновациями и предпринимательство» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

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

Таблица 1

Направленность программы магистратуры «Управленческий консалтинг»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Модуль 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. / 108	108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	30	30
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Семинары, практические занятия</i>	20	20
<i>Самостоятельная работа</i>	78	78
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Направленность программы магистратуры «Управление инновациями и предпринимательство»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Модуль 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е. / 144	144
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	40	40
<i>Лекции</i>	12	12
<i>Семинары, практические занятия</i>	28	28
<i>Самостоятельная работа</i>	104	104
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. Цифровая трансформация для совершенствования деятельности предприятия

Определение термина цифровой трансформации. Отличие цифровой трансформации от автоматизации. Трансформации бизнес-процессов, изменение бизнес-функций ИТ в рамках трансформации. Технологическая парадигма Индустрии 4.0 и ее основные (базисные) технологии. Интеграция новых технологий в традиционное производство. Информационный контур цифрового предприятия. Модель инфраструктуры ИТ-ландшафта.

Тема 2. Методы и инструменты цифровой трансформации предприятия

Возможности и угрозы применения технологий цифровой трансформации. Платформа трансформации ИТ в методологии IDC. Методология Run-Grow-Transform Gartner. Изменения бизнес-среды под воздействием цифровых преобразований. Перспективы и точки роста цифрового предприятия в условиях Sharing economy и Experience economics. Уберизация, Финтех, Краусорсинг как характерные примеры цифровой трансформации. Программа «Цифровая экономика» РФ. Технологическая стратегия цифровой трансформации по А. Т. Kearney.

Тема 3. Подходы к управлению цифровой трансформацией бизнеса

Самоорганизующая (бирюзовая) система управления. Цифровая культура внутри компании. Роль руководителя по цифровой трансформации (Chief Digital Officer, CDO). Лидерство, 4-D Лидеры. Управление виртуальной проектной командой цифрового предприятия. Фасилитационные техники в управлении групповым взаимодействием и выстраивание процесса

коммуникации в команде цифровой трансформации. Культура менеджмента в условиях цифровизации экономики и общества на основе подходов дизайн мышления. Привлечение инвестиций и управление эффективностью цифрового предприятия.

Тема 4. Экономика знаний и большие данные

Экономика знаний. Управление интеллектуальным капиталом цифрового предприятия: управление знаниями и креативный менеджмент. Данные как актив предприятия: возможности монетизации данных. Основы управления данными и информацией. Определение термина Большие данные. Способы обработки больших данных. Источники больших данных. Примеры использования больших данных и современных аналитических систем. Риски применения больших данных. Корпоративная мобильность. Закон о персональных данных (ФЗ152).

Тема 5. Технологии Интернета вещей

Определение термина Интернет вещей. Области применения Интернета вещей Перспективы применения Интернета вещей в различных областях деятельности. Промышленный Интернет вещей. Предиктивная аналитика. Примеры применения Интернета вещей и цифровых платформ.

Тема 6. Технологии блокчейн и искусственного интеллекта

Определение термина блокчейн. Модель блокчейн. Распределенные реестры. Вопросы криптозащиты. Смарт- контракты. Тест Тьюринга. Гипотеза Ньюэлла — Саймона. Два основных подхода к разработке искусственного интеллекта. Квантовый компьютер. Социальные сети и их возможности для бизнеса.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

Направленность программы магистратуры «Управленческий консалтинг»

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самостоя- тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лек- ции	Практи- ческие и семина- рские заняти я		
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Тема 1. Цифровая трансформация для совершенствова- ния деятельности предприятия	18	5	2	3	13	Устные ответы, доклады.
2.	Тема 2. Методы и инструменты цифровой трансформации предприятия	18	5	2	3	13	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
3.	Тема 3. Подходы к управлению цифровой трансформацией бизнеса	18	5	2	3	13	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
4.	Тема 4. Экономика знаний и большие данные	18	5	2	3	13	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
5.	Тема 5. Технологии Интернета вещей	17	4	1	3	13	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
6.	Тема 6. Технологии блокчейн и	19	6	1	5	13	Доклады, решение ситуационной

	искусственного интеллекта						задачи; групповая дискуссия
	В целом по дисциплине	108	30	10	20	78	Согласно учебному плану: Проектная работа
	Итого в %	100	28	33	67	72	

Направленность программы магистратуры «Управление инновациями и предпринимательство»

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самостоят ельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лек- ции	Практи- ческие и семина- рские заняти я		
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Тема 1. Цифровая трансформация для совершенствова ния деятельности предприятия	24	7	2	5	17	Устные ответы, доклады.
2.	Тема 2. Методы и инструменты цифровой трансформации предприятия	24	7	2	5	17	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
3.	Тема 3. Подходы к управлению цифровой трансформацией бизнеса	24	7	2	5	17	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
4.	Тема 4. Экономика знаний и большие данные	24	7	2	5	17	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
5.	Тема 5. Технологии Интернета	24	7	2	5	17	Доклады, решение ситуационной

	вещей						задачи; групповая дискуссия
6.	Тема 6. Технологии блокчейн и искусственного интеллекта	24	5	2	3	19	Доклады, решение ситуационной задачи; групповая дискуссия
	В целом по дисциплине	144	40	12	28	104	Согласно учебному плану: Проектная работа
	Итого в %	100	28	30	70	72	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Цифровая трансформация для совершенствования деятельности предприятия	Определение термина цифровой трансформации. Отличие цифровой трансформации от автоматизации. Трансформации бизнес-процессов, изменение бизнес-функций ИТ в рамках трансформации. Технологическая парадигма Индустрии 4.0 и ее основные (базисные) технологии. Интеграция новых технологий в традиционное производство. Информационный контур цифрового предприятия. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8, источники 1-12; раздел 9, источники 1-10;</i>	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Интерактив - учебная дискуссия. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.
Тема 2. Методы и инструменты цифровой трансформации предприятия	Возможности и угрозы применения технологий цифровой трансформации. Изменения бизнес-среды под воздействием цифровых преобразований. Проектирование бизнес-процессов цифрового предприятия. Перспективы и точки роста цифрового предприятия в условиях Sharing economy и Experience economics. Уберизация, Финтех, Краусорсинг как характерные примеры цифровой трансформации. Технологическая стратегия цифровой трансформации по А. Т. Kearney. Программа «Цифровая экономика» РФ. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8, источники 1-12; раздел 9, источники 1-10;</i>	Выборочный опрос студентов по теме занятия. Интерактив - дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным ситуационным заданиям. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.

Тема 3. Подходы к управлению цифровой трансформацией бизнеса	<p>Цифровая культура внутри компании. Роль руководителя по цифровой трансформации (Chief Digital Officer, CDO). Лидерство, 4-D Лидеры. Управление виртуальной проектной командой цифрового предприятия. Фасилитационные техники в управлении групповым взаимодействием и выстраивание процесса коммуникации в команде цифровой трансформации. Культура менеджмента в условиях цифровизации экономики и общества на основе подходов дизайн мышления. Привлечение инвестиций и управление эффективностью цифрового предприятия.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, источники 1-12; раздел 9, источники 1-10;</i></p>	Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.
Тема 4. Экономика знаний и большие данные	<p>Экономика знаний. Управление интеллектуальным капиталом цифрового предприятия: управление знаниями и креативный менеджмент. Данные как актив предприятия: возможности монетизации данных. Основы управления данными и информацией. Определение термина Большие данные. Способы обработки больших данных. Источники больших данных. Примеры использования больших данных и современных аналитических систем. Риски применения больших данных. Корпоративная мобильность.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, источники 1-12; раздел 9, источники 1-10;</i></p>	Интерактив - учебная дискуссия. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.
Тема 5. Технологии Интернета вещей	<p>Определение термина Интернет вещей. Области применения Интернета вещей Перспективы применения Интернета вещей в различных областях деятельности. Промышленный Интернет вещей. Предиктивная аналитика. Примеры применения Интернета вещей и цифровых платформ.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, источники 1-12; раздел 9, источники 1-10;</i></p>	Интерактив – учебная дискуссия с представлением проектов стандартов.
Тема 6. Технологии блокчейн и искусственного интеллекта	<p>Определение термина блокчейн. Модель блокчейн. Распределенные реестры. Вопросы криптозащиты. Смарт- контракты. Тест Тьюринга. Гипотеза Ньюэлла — Саймона. Два основных подхода к разработке искусственного интеллекта. Социальные сети и их возможности для бизнеса.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, источники 1-12; раздел 9, источники 1-10;</i></p>	Интерактив - учебная дискуссия. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Цифровая трансформация для совершенствования деятельности предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденции научно-технического и технологического развития. 2. Архитектура цифрового предприятия. 3. Корпоративные платформы управления цифровым предприятием. 4. Модель инфраструктуры ИТ-ландшафта. 5. Технологические тренды и цифровизация экономики. 	<p>Фронтальный опрос студентов по теме занятия.</p> <p>Интерактив - учебная дискуссия по основным отличиям между внутренними и внешними стандартами регулирования качества и стандартизации в туризме и гостеприимстве.</p> <p>Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.</p>
Тема 2. Методы и инструменты цифровой трансформации предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Платформа трансформации ИТ в методологии IDC. 2. Методология Run-Grow-Transform Gartner. 3. Фреймворки для определения стратегического развития предприятия на основе ИТ. 	<p>Выборочный опрос студентов по теме занятия.</p> <p>Интерактив - дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным темам.</p> <p>Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.</p>
Тема 3. Подходы к управлению цифровой трансформацией бизнеса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы самоорганизующихся (бирюзовых) систем управления. 2. Развитие креативных навыков персонала 3. Конфликтология. 4. Индивидуальное и групповое поведение в организации. 5. Кооперация и технологические альянсы в цифровой экономике. 	<p>Выборочный опрос студентов по теме занятия.</p> <p>Интерактив - дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным темам.</p> <p>Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.</p>
Тема 4. Экономика знаний и большие данные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закон о персональных данных (ФЗ152). 2. BI-аналитика и инструменты визуализации процессов и 	<p>Выборочный опрос студентов по теме занятия.</p> <p>Интерактив - дискуссия по кейсу</p>

	ключевых метрик предприятия 3. Методы влияния и способы подачи информации.	по обозначенным и подготовленным темам. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.
Тема 5. Технологии Интернета вещей	1. Основные архитектурные модели и фрейворки. 2. Эталонная архитектурная модель облачных вычислений и история её развития. 3. Классификация облачных вычислений. 4. Применение облачных вычислений.	Выборочный опрос студентов по теме занятия. Интерактив - дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным темам. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.
Тема 6. Технологии блокчейн и искусственного интеллекта	1. Принципы сетевой экономики. 2. Квантовый компьютер. 3. Законодательство в области цифровой трансформации и регулирования деятельности машин под управлением искусственного интеллекта	Выборочный опрос студентов по теме занятия. Интерактив - дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным темам. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.

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

Примерная тематика для проектной работы

1. Особенности новых моделей бизнеса.
2. Управление операционной деятельностью предприятия с помощью информационных технологий.
3. Цифровые товары и рынки.
4. Эпоха удаленной работы. Как организовать удаленную работу над совместными проектами.
5. Как управлять командой лидеров.
6. Индивидуальное и групповое поведение в организации.
7. Особенности рационального и нерационального принятия решений в условиях неопределенности и риска в условиях цифровой экономики.
8. Оценка потенциала цифрового рынка.
9. Выбор оптимальной формы монетизации цифровых услуг.
10. Как определить, какие области, данные, задачи, функции можно разнести по разным информационным системам, а какие - нежелательно?

11. Объясните, что позволяет построение модели Henderson – Venkatraman.
12. Какова правильная траектория развития ИС в организации согласно принципов распределения ИС и ИТ по классам в матрице McFarlan – McKenney?
13. В чем заключаются ключевые различия ИТ-стратегии в терминах G. Parsons?
14. Поясните на примере порядок распределения ИС по классам в матрице McFarlan – McKenney.
15. Какую ИТ-стратегии согласно определению G. Parsons можно рекомендовать различным организациям, если в качестве основы взять их распределение по квадрантам матрицы McFarlan – McKenney?
16. Поясните, в чем определена двойственная природа ИТ.
17. Дайте определение понятий ИТ-услуга и ИТ-сервис.
18. Что такое стоимостная цепочка ценности? Поясните в терминах цепочки ценности, как могут руководители использовать потенциал ИС и ИТ для конкурентоспособности компании?
19. Поясните уровни зрелости процессов с точки зрения ИТ.

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

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

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

Таблица 6

Направленность программы магистратуры «Управленческий консалтинг»

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания

<p>ПК-4 Способность использовать инструменты стратегического анализа и повышения эффективности и результативности деятельности компаний</p>	<p>1. Использует понятия и принципы концепции управления результативностью (Performance management) для выделения показателей, необходимых для корректной оценки деятельности фирмы.</p> <p>2. Демонстрирует навыки разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для конкретной организации.</p> <p>3. Применяет программные продукты, используемые для реализации концепции управления результативностью и системы сбалансированных показателей на современных предприятиях.</p>	<p><i>Знать:</i> методы управления изменениями.</p> <p><i>Уметь:</i> эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования решений с использованием сценарного и проектного подходов.</p> <p><i>Знать:</i> классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм собственности</p> <p><i>Уметь:</i> преодолевать междисциплинарные барьеры и комбинировать разные аналитические подходы.</p> <p><i>Знать:</i> основные методы прогнозирования.</p> <p><i>Уметь:</i> исследовать и обобщать результаты анализа, систематизировать их и принимать управленческие решения.</p>	<p>Задание 1 Назовите тенденции научно-технического и технологического развития.</p> <p>Задание 2 Назовите особенности архитектуры цифрового предприятия.</p> <p>Задание 3 Назовите особенности модели инфраструктуры ИТ-ландшафта</p>
--	--	---	---

<p>ПКН-3</p> <p>Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.</p>	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределённости.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему</p>	<p>Знать: основные понятия, базовые модели, методы и инструменты стратегического анализа, стратегического выбора и трансформации стратегии в действия.</p> <p>Уметь: анализировать и использовать результаты фундаментальных и прикладных исследований в области стратегического менеджмента.</p> <p>Знать: классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм собственности.</p> <p>Уметь: эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений с использованием сценарного и проектного подходов</p> <p>Знать: содержание и характеристики</p>	<p>Задание 1</p> <p>Ситуация:</p> <p>Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу работы виртуальных команд с четко выделенными направлениями выполняемых задач.</p> <p>В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т. е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции проектных групп. На данный момент в компании нет четкой системы</p> <p>Задание:</p> <p>Предложите принципы формирования системы мотивации для сотрудников компании и группового взаимодействия.</p> <p>Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?</p> <p>Какие плюсы и минусы для</p>
--	---	--	---

	<p>диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p>глобальных и региональных тенденций и факторов, влияющих на конкуренцию и социально-экономическое развитие регионов, отраслей, компаний и сфер деятельности</p> <p><i>Уметь:</i> проводить комплексный сценарно-стратегический анализ с учётом изменений, обусловленных переходом к экономике знаний и «сетевой» экономике</p> <p><i>Знать:</i> структуру и основные элементы моделей бизнеса, корпоративных и конкурентных стратегий, стратегий партнерства компаний.</p> <p><i>Уметь:</i> исследовать и обобщать результаты стратегического управления компаниями, систематизировать их и представлять в форме презентаций.</p> <p><i>Знать:</i> методы анализа эффективности экономических проектов.</p> <p><i>Уметь:</i> использовать техники и инструменты сценарного и стратегического анализа, обоснования и выбора стратегий.</p>	<p>компании Вы видите в предложенной Вами программе?</p> <p>Задание 2</p> <p>Выявите проблемы рынка, проведя интервью с потенциальными и существующими потребителями. Оцените, насколько эти проблемы повсеместны. "</p> <p>Проанализируйте различные технологии (внутри и вовне компании) и рассмотрите, как они могут быть использованы для выявленных проблем на рынке. " Проблемы = возможности " Многие удачные продукты появились из поиска решения для насущной проблемы "Что является источником проблемы? Соберите команду. Заполните матрицу «функционал – сотрудники». Описать бизнесмодель своего проекта: заполнить шаблон</p> <p>Выделите три сегмента потребителей для своего продукта</p> <ul style="list-style-type: none"> • В каждом из сегментов составьте портрет потребителя. • По каждому портрету: <ol style="list-style-type: none"> 1. Проверьте характеристики портрета. Что является источником потребности в продукте? 2. Сформулируйте
--	--	--	--

			<p>возможные решения. Выдвиньте три гипотезы о своих клиентских сегментах и постройте для этих трех гипотез карту бизнес-модели (или, если уже сделали это – используйте его)</p> <p>3. Проанализируйте полученную информацию: какие гипотезы были подтверждены, какие опровергнуты, какие инсайты получили.</p> <p>Задание 3</p> <p>Компании важно занять новую открывающуюся перспективную нишу компьютерного игрового бизнеса. Предположим, что для того, чтобы разумно накопить средства для восполнения дополнительных издержек фирма в 2010 г. начала вносить на счет в банк ежегодно по 10000\$ в конце года под 10% годовых. Определите, сколько будет на счету фирмы к концу срока (через 8 лет), если процентная ставка может уменьшиться к началу 4 года – на 2%, а к началу 7 года – на 1%? Проценты начисляются ежегодно в конце года.</p> <p>Задание 4</p> <p>Сайт имеет в неделю 5 000 активных пользователей (User Acquisition), 100 из них зарегистрировались (Leads), из них 30 -</p>
--	--	--	---

			<p>оплатили свои покупки (Buyers). Какова конверсия на уровнях воронки? Общая выручка с продаж месяц (Revenue) составила \$2 000. Затраты на рекламы (Adv) – \$500. Как определить финансовые результаты из расчета на 1 покупателя и на 1 привлеченного пользователя?</p> <p>Задание 5</p> <p>Назовите методы анализа эффективности реализации проекта по цифровой трансформации бизнеса.</p>
<p><u>ПКН-7</u></p> <p>Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию</p>	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность</p>	<p><i>Знать:</i> типы организационного дизайна компаний.</p> <p><i>Уметь:</i> управлять организационными изменениями в целях достижения целей стратегии организации.</p> <p><i>Знать:</i> качественный анализ деятельности организации.</p> <p><i>Уметь:</i> самостоятельно применять аналитические инструменты, в том числе качественного анализа, для решения соответствующих экономических проблем.</p> <p><i>Знать:</i> методы анализа внешней и внутренней среды организации, ее ключевых элементов и оценивать их влияние на организацию.</p> <p><i>Уметь:</i> применять аналитические инструменты для</p>	<p>Задание 1</p> <p>Выделите особенности самоорганизующихся (бирюзовых) систем управления.</p> <p>Задание 2</p> <p>Особенности развитие креативных навыков персонала.</p> <p>Задание 3</p> <p>Назовите основные аспекты конфликтологии.</p> <p>Задание 4</p> <p>Особенности индивидуального и группового поведения в организации.</p>

	, кросс-культурные различия.	соответствующих экономических проблем.	
	4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	<i>Знать:</i> методы и инструменты обоснования, принятия и реализации управленческих решений. <i>Уметь:</i> использования экономических методов и моделей выбора и обоснования стратегических решений.	

Направленность программы магистратуры «Управление инновациями и предпринимательство»

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<u>ПК-1</u> Способность организовывать процесс (цикл) создания инновационной продукции (услуг) или его составляющих как в рамках действующего, так и нового бизнеса	1. Демонстрирует навыки выявления ключевых преимуществ компании, идентификации стратегических возможностей компании и формирования ценностного предложения. 2. Применяет	Знать: особенности идентификации стратегических возможностей компании и формирования ценностного предложения. Уметь: демонстрировать навыки выявления ключевых преимуществ компании, идентификации стратегических возможностей компании и формирования ценностного предложения. Знать: механизмы	Задание 1 Назовите тенденции научно-технического и технологического развития. Задание 2 Назовите особенности архитектуры цифрового предприятия.

	<p>механизмы выявления предпринимательских возможностей.</p> <p>3. Демонстрирует владение методами построения бизнес-модели компании, ее развития и трансформации</p>	<p>выявления предпринимательских возможностей.</p> <p>Уметь: применять механизмы выявления предпринимательских возможностей.</p> <p>Знать: методы построения бизнес-модели компании.</p> <p>Уметь: демонстрировать владение методами построения бизнес-модели компании, ее развития и трансформации.</p>	
<p>ПКН-4</p> <p>Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем</p>	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p>	<p>Знать: методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>Уметь: использовать методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>Знать: методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>Уметь: демонстрировать владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>Знать: особенности управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p>Уметь: реализовывать способность управления</p>	<p>Задание 1</p> <p>Назовите особенности модели инфраструктуры ИТ-ландшафта</p>

	4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	материальными и финансовыми потоками. Знать: в деятельности организации, и управляет ими Уметь: выявлять риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	
ПКН-6 Способность управлять стратегическим и изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений. 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. 4. Разрабатывает новые направления	Знать: особенности реализации проектов стратегических изменений. Уметь: реализовывать проекты стратегических изменений. Знать: особенности формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. Уметь: владеть навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. Знать: особенности сопротивления изменениям. Уметь: использовать навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. Знать: новые направления деятельности организаций и	Задание 1 Ситуация: Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу работы виртуальных команд с четко выделенными направлениями выполняемых задач. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т. е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции проектных групп. На данный момент в компании нет четкой системы Задание: Предложите принципы формирования системы

	<p>деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>соответствующие бизнес-модели</p> <p>Уметь: разрабатывать новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>мотивации для сотрудников компании и группового взаимодействия.</p> <p>Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?</p> <p>Какие плюсы и минусы для компании Вы видите в предложенной Вами программе?</p> <p>Задание 2</p> <p>Выявите проблемы рынка, проведя интервью с потенциальными и существующими потребителями. Оцените, насколько эти проблемы повсеместны. "</p> <p>Проанализируйте различные технологии (внутри и вовне компании) и рассмотрите, как они могут быть использованы для выявленных проблем на рынке. " Проблемы = возможности " Многие удачные продукты появились из поиска решения для насущной проблемы "Что является источником проблемы? Соберите команду. Заполните матрицу «функционал – сотрудники». Описать бизнесмодель своего проекта: заполнить шаблон</p> <p>Выделите три сегмента потребителей для своего</p>
--	---	--	---

			<p>продукта</p> <ul style="list-style-type: none"> • В каждом из сегментов составьте портрет потребителя. • По каждому портрету: <p>4. Проверьте характеристики портрета. Что является источником потребности в продукте?</p> <p>5. Сформулируйте возможные решения. Выдвиньте три гипотезы о своих клиентских сегментах и постройте для этих трех гипотез карту бизнес-модели (или, если уже сделали это – используйте его)</p> <p>6. Проанализируйте полученную информацию: какие гипотезы были подтверждены, какие опровергнуты, какие инсайты получили.</p> <p>Задание 3</p> <p>Компании важно занять новую открывающуюся перспективную нишу компьютерного игрового бизнеса. Предположим, что для того, чтобы разумно накопить средства для восполнения дополнительных издержек фирма в 2010 г. начала вносить на счет в банк ежегодно по 10000\$ в конце года под 10% годовых. Определите, сколько будет на счету фирмы к концу срока (через 8 лет), если процентная ставка может</p>
--	--	--	---

			<p>уменьшиться к началу 4 года – на 2%, а к началу 7 года – на 1%? Проценты начисляются ежегодно в конце года.</p> <p>Задание 4</p> <p>Сайт имеет в неделю 5 000 активных пользователей (User Acquisition), 100 из них зарегистрировались (Leads), из них 30 - оплатили свои покупки (Buyers). Какова конверсия на уровнях воронки? Общая выручка с продаж месяц (Revenue) составила \$2 000. Затраты на рекламы (Adv) – \$500. Как определить финансовые результаты из расчета на 1 покупателя и на 1 привлеченного пользователя?</p> <p>Задание 5</p> <p>Назовите методы анализа эффективности реализации проекта по цифровой трансформации бизнеса.</p>
<p><u>ПКН-7</u></p> <p>Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию</p>	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p>	<p>Знать: типы организационного дизайна компаний.</p> <p>Уметь: управлять организационными изменениями в целях достижения целей стратегии организации.</p> <p>Знать: качественный анализ деятельности организации.</p> <p>Уметь: самостоятельно применять аналитические инструменты, в том числе качественного анализа, для решения соответствующих экономических</p>	<p>Задание 1</p> <p>Выделите особенности самоорганизующихся (бирюзовых) систем управления.</p> <p>Задание 2</p> <p>Особенности развитие креативных навыков персонала.</p> <p>Задание 3</p> <p>Назовите основные аспекты конфликтологии.</p> <p>Задание 4</p> <p>Особенности индивидуального и группового поведения в организации.</p>

	<p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>проблем.</p> <p>Знать: методы анализа внешней и внутренней среды организации, ее ключевых элементов и оценивать их влияние на организацию.</p> <p>Уметь: применять аналитические инструменты для соответствующих экономических проблем.</p> <p>Знать: методы и инструменты обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Уметь: использования экономических методов и моделей выбора и обоснования стратегических решений.</p>	
--	--	---	--

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Раскройте смысл понятия «информационный контур организации».
3. Что такое информационная система организации?
4. Объясните, что такое информационная технология. Как соотносятся между собой информационная система организации и информационная технология?
5. Какое влияние информационные технологии оказывают на бизнес?
6. Какие закономерности нужно учитывать при построении стратегии ведения бизнеса на основе информационных технологий и почему?
7. Расскажите о принципах использования вещей в экономике участия, проиллюстрируйте объяснение примерами из сферы информационных технологий.

8. Что такое цифровая трансформация бизнеса?
9. Перечислите пять стадий развития технологических инноваций, приведите примеры современных технологических трендов, находящихся в начале кривой зрелости инноваций.
10. Как определить, какие области, данные, задачи, функции можно разнести по разным информационным системам, а какие - нежелательно?
11. Объясните, что позволяет построение модели Henderson – Venkatraman.
12. Какова правильная траектория развития ИС в организации согласно принципов распределения ИС и ИТ по классам в матрице McFarlan – McKenney?
13. В чем заключаются ключевые различия ИТ-стратегии в терминах G. Parsons?
14. Поясните на примере порядок распределения ИС по классам в матрице McFarlan – McKenney.
15. Какую ИТ-стратегии согласно определению G. Parsons можно рекомендовать различным организациям, если в качестве основы взять их распределение по квадрантам матрицы McFarlan – McKenney?
16. Поясните, в чем определена двойственная природа ИТ.
17. Дайте определение понятий ИТ-услуга и ИТ-сервис.
18. Что такое стоимостная цепочка ценности? Поясните в терминах цепочки ценности, как могут руководители использовать потенциал ИС и ИТ для конкурентоспособности компании?
19. Поясните уровни зрелости процессов с точки зрения ИТ.
20. Как составить портфель ИТ-инициатив и обосновать их необходимость исполнения?
21. Обосновать этапы наблюдения поведенческой динамики Customer journey
22. Показать варианты создания новой ценности предложения. Сформулировать основные возможности создания инноваций.
23. Пояснить основные принципы анализа воронки продаж, пояснить понятие конверсии.
24. Пояснить, как технологическая компания создает, доносит ценность клиентам и получает от этого прибыль в условиях конкуренции.

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

Департамент менеджмента

Дисциплина «Цифровая трансформация бизнеса»

Факультет «Менеджмент»

Форма обучения очная

Модуль 4

Направление Менеджмент

Экзаменационный билет №

Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.

Какое влияние информационные технологии оказывают на бизнес?

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. В каком году впервые была принята программа "Цифровая экономика Российской Федерации"?

А) 2001

Б) 2011

В) 2017

Г) 2018

2. Как называется координационный орган Правительства, курирующий программу "Цифровая экономика"?

А) Правительственная комиссия по цифровой экономике

Б) Подкомиссия по цифровой экономике при Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности

В) Президиум Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности

Г) Подкомиссия по цифровой экономике при Правительственной комиссии по информационным технологиям

3. Какая организация, ведомство или организационная структура выполняет функции проектного офиса программы "Цифровая экономика"

А) Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам

Б) Проектный офис Правительства Российской Федерации

В) АНО "Цифровая экономика"

Г) АНО "Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации"

4. На какой срок рассчитана реализация программы "Цифровая экономика"?

А) До 2024 г.

Б) До 2035 г.

В) До 2050 г.

5. Какой объем бюджетных средств предусмотрен на реализацию программы "Цифровая экономика" до 2024 года?

- А) 25,7 трлн рублей
- Б) 1099,6 млрд рублей
- В) 400 млрд рублей

Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.

Компании важно занять новую открывающуюся перспективную нишу компьютерного игрового бизнеса. Предположим, что для того, чтобы разумно накопить средства для восполнения дополнительных издержек фирма в 2010 г. начала вносить на счет в банк ежегодно по 10000\$ в конце года под 10% годовых. Определите, сколько будет на счету фирмы к концу срока (через 8 лет), если процентная ставка может уменьшиться к началу 4 года – на 2%, а к началу 7 года – на 1%? Проценты начисляются ежегодно в конце года.

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

Нормативные акты:

1. Государственная программа Российской Федерации "Информационное общество (2011-2020 годы)" (в ред. Постановления Правительства РФ от 18.05.2011 N 399).
2. Программа "Цифровая экономика Российской Федерации", утверждена распоряжением Правительства от 28 июля 2017 № 1632-р.
3. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, на 2017 – 2030 годы. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203.
4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года".
5. Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». N 210-ФЗ от 27 июля 2010 года.
6. Федеральный Закон Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» № 149-ФЗ от 13.07.2015 г.

7. Федеральный Закон Российской Федерации «Об электронной цифровой подписи» № 1-ФЗ от 10.01.2002 г. (в редакции последующих законов).

Основная литература:

8. Васильева Е.В. Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей. (Как понять клиентов и создать полезный опыт в экономике впечатлений): монография / Е.В. Васильева. - Москва: Русайнс, 2018, 2020. - 204 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/934928> (дата обращения: 11.10.2022). — Текст : электронный.

9. Интернет-предпринимательство: практика применения дизайн-мышления в создании проекта: учебно-практическое пособие для направлений бакалавриата и магистратуры "Бизнес-информатика" / Е.В. Васильева, Н.Ф. Алтухова, А.А. Громова [и др.]; Финуниверситет; под ред. Е.В. Васильевой - Москва: Кнорус, 2021. - 307 с. - (Бакалавриат и магистратура). – Текст : непосредственный. – То же. - 2022. - ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://old.book.ru/book/943687> (дата обращения: 11.10.2022). - Текст : электронный.

Дополнительная литература:

10. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: Пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье. - 2-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/916078> ; ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/351> (дата обращения: 30.09.2022). - Текст : электронный.

11. Кристенсен, К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании: пер. с англ. / К. Кристенсен. - Москва: Альпина Паблишер, 2015. - 240 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС

Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/10753> (дата обращения: 11.10.2022). - Текст : электронный.

12. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер. - 4-е изд. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005, 2006. - 715 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/8932>(дата обращения:11.10.2022); ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/615259> (дата обращения:11.10.2022). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

Международные организации

1. Организация Объединенных Наций (ООН) - United Nations(UN): <http://www.un.org/>

2. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)
- Industrial Development Organization(UNIDO):
<http://www.unido.org/>
3. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)- United Nations Conference on Trade and Development(UNCTAD): <http://www.unctad.org/>
4. Международный валютный фонд (МВФ)-International Monetary Fund
IMF: <http://www.imf.org>
5. Всемирный Банк (World Bank): <http://www.worldbank.org>
6. Группа всемирного банка в России: <http://www.worldbank.org.ru>
7. Всемирная торговая организация (ВТО) World Trade Organization
(WTO): <http://www.wto.org/>
8. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)- World Intellectual Property Organization (WIPO): <http://www.wipo.org>

Интеграционные объединения мира

1. Европейский Союз (ЕС) – European Union(EU): <http://www.eu.com>
2. Информационная система ЕС – European Community Information Service:
[http:// www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
3. Североамериканская ассоциация свободной торговли (НАФТА)- North American Free Trade Agreement and economy/north american free trade agreement-nafta (NAFTA): <http://www.yahoo.com/business>
4. Ассоциация стран Юго-Восточной Азии(АСЕАН)- Association of Southeast Asian Nations(ASEAN): <http://www.asean.or.id>
5. Азиатско-Тихоокеанское экономическое содружество(АТЭС) -Asia-Pacific Economic Cooperation(APEC): <http://www.apec.org>

Периодические издания: газеты, журналы, бюллетени, обзоры

1. Advertising Age: <http://www.adage.com> Barron's: <http://www.barrons.com>
2. Business Week: <http://www.businessweek.com> International Financial Statistics:
<http://www.imf.com> Wall Street Journal: <http://www.wsj.com>

3. World Agricultural Situation: <http://www.econ.ag.gov>
4. Journal of Commerce: <http://www.joc.com>
5. Коммерсант: <http://www.kommersant.ru>
6. Эксперт: <http://www.expert.ru>
7. Рейтинги российских компаний: <http://old.raexpert.ru/expert200/rating.asp>
8. Мировая экономика и международные отношения: <http://www.imemo.ru/meimo>

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 и сайте Департамента менеджмента.

2. Ознакомиться с графиком консультаций преподавателей Департамента менеджмента.

Рекомендации по выполнению проектной работы

Проектная работа предназначена для закрепления, углубления и систематизации практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Цифровая трансформация бизнеса». Эта деятельность, позволит проявить себя индивидуально (в исключительных случаях в группе), даёт возможность студентам попробовать свои силы, реализовать свои идеи и задумки, принести пользу или финансовую выгоду. Студент формулирует с помощью преподавателя интересующую его проблему, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы — носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих открывателей.

В ходе реализации проектной работы студент самостоятельно и на занятиях отрабатывает различные формы документов из которых складываются иницирующая и планирующая часть проекта. Формы для заполнения разрабатываются преподавателем и выдаются студентам перед началом проектной работы. Все аналитические задачи, решаемые в ходе инициации и планирования проекта должны включать самостоятельно проведенный анализ рассматриваемых разделов с использованием концепций и аналитического инструментария, которым владеет студент и показывать готовность студента решать данные задачи на практике.

Проект разрабатывается студентом самостоятельно и по мере разработки по элементам представляется ведущему преподавателю.

Итогом проекта становится обоснование и планирующая часть проекта, который в случае реализации принесёт практическую пользу студенту или организации, заказавшей проект.

Защита представленных в проекте материалов производится на семинарском занятии перед группой и преподавателем в виде публичного доклада в котором отражаются основные элементы проекта и концентрируется внимание на методике разработки проекта, на соблюдении последовательности разработки и её полноте. Баллы за проект входят в 40 баллов, которые студент получает за текущую работу над дисциплиной.

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. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл 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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office
- Антивирус Kaspersky

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.

- не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.