

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ястребов Олег Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 07.05.2026 13:27:32  
Уникальный программный ключ:  
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»  
Экономический факультет**  
\_\_\_\_\_  
(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

(наименование дисциплины/модуля)

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

### **38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

### **УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ**

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

**2026 г.**

## 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Цифровая трансформация бизнес-моделей» входит в программу магистратуры «Управление международными проектами» по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и изучается в 1 семестре 1 курса. Дисциплину реализует Кафедра экономико-математического моделирования. Дисциплина состоит из 2 разделов и 4 тем и направлена на изучение теоретических знаний и практических навыков в области управления цифровой трансформацией и построения новых бизнес-моделей

Целью освоения дисциплины является формирование практических навыков исследования современных бизнес-моделей, выявления возможностей их трансформации в цифровые, и разработки новых бизнес-моделей для международного бизнеса

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Цифровая трансформация бизнес-моделей» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

*Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)*

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
ПК-2	Способен оценить бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации	ПК-2.1 Умеет выявлять, анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации; ПК-2.2 Умеет представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; ПК-2.3 Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа;

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Цифровая трансформация бизнес-моделей» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы высшего образования.

В рамках образовательной программы высшего образования обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Цифровая трансформация бизнес-моделей».

*Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины*

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
ПК-2	Способен оценить бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации		Преддипломная практика; Управление продуктом; <i>Прогнозирование и моделирование рисков проекта**</i> ; Основы внешнеэкономической деятельности;

<b>Шифр</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Предшествующие дисциплины/модули, практики*</b>	<b>Последующие дисциплины/модули, практики*</b>
			Поддержка решений и визуализация с ИИ в управлении проектами;

\* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

\*\* - элективные дисциплины /практики

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Цифровая трансформация бизнес-моделей» составляет «2» зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения образовательной программы высшего образования для очной формы обучения.

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.		Семестр(-ы)
			1
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	18		18
Лекции (ЛК)	0		0
Лабораторные работы (ЛР)	0		0
Практические/семинарские занятия (СЗ)	18		18
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	54		54
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	0		0
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>ак.ч.</b>	<b>72</b>	72
	<b>зач.ед.</b>	<b>2</b>	2

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
Раздел 1	Бизнес-модель: определение, подходы к построению	1.1	Понятие и виды бизнес-моделей	Определение бизнес-модели как концептуальной схемы создания, доставки и присвоения ценности компанией. Соотношение понятий «бизнес-модель», «стратегия» и «бизнес-план». Основные элементы бизнес-модели: ценностное предложение, сегменты потребителей, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, виды деятельности, партнёры и структура издержек (канвас А. Остервальдера). Классификация бизнес-моделей по типу контрагента: B2C, B2B, B2G, C2C. Классификация по способу монетизации: производитель, дистрибьютор, маркетплейс (брокер), франшиза, подписка, freemium, рекламная модель, аренда/лизинг. Специфика цифровых бизнес-моделей и платформенных экосистем. Критерии выбора и оценки эффективности бизнес-модели.	C3
		1.2	Определение и методика описания цифровой бизнес-модели. Основные элементы канвы бизнес-модели Остервальдера	История создания и концептуальные основы Business Model Canvas (А. Остервальдер, И. Пинье, 2010). Структура канвы: девять взаимосвязанных блоков, объединённых в две зоны — ценностного предложения (правая) и операционной эффективности (левая). Блок «Сегменты потребителей»: типология клиентских групп, принципы сегментирования. Блок «Ценностное предложение»: виды ценности, методы формирования конкурентного преимущества. Блоки «Каналы сбыта» и «Отношения с клиентами»: модели взаимодействия с рынком. Блок «Потоки доходов»: механизмы монетизации (разовые продажи, подписка, лицензирование, реклама, комиссия). Блоки левой части: ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнёры и структура издержек. Применение канвы для анализа существующих и проектирования новых бизнес-моделей.	C3
Раздел 2	Виды цифровых бизнес-моделей	2.1	Шаблоны цифровых бизнес-моделей	Понятие шаблона (паттерна) бизнес-модели как повторяющейся, устойчивой конфигурации элементов, проверенной на практике. Концепция навигатора бизнес-моделей Гассмана–Франкенбергер–Шик (St. Gallen Business	C3

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>Model Navigator): четыре измерения — целевые потребители, ценностное предложение, цепочка добавленной стоимости и механизм извлечения прибыли. Тезис о том, что 90% инновационных бизнес-моделей являются результатом рекомбинации известных шаблонов. Обзор ключевых шаблонов цифровых бизнес-моделей: Freemium — бесплатный базовый доступ и платные расширенные функции; Subscription / Flat Rate — подписка и фиксированная ставка за неограниченный доступ; E-commerce — электронная торговля товарами и услугами; Long Tail — монетизация широкого ассортимента нишевых товаров; Hidden Revenue — скрытая выручка за счёт рекламы при бесплатном сервисе; Leverage Customer Data — монетизация пользовательских данных; Pay-per-Use — оплата по факту использования; Lock-in — удержание клиента за счёт высокой стоимости переключения; Open Source / Open Business Model — открытый код и открытые инновации; Peer-to-Peer (P2P) — прямое взаимодействие между пользователями без посредника; Razor &amp; Blade — низкая цена основного продукта и маржинальность расходников/дополнений; Crowdsourcing / Crowdfunding — привлечение внешних ресурсов и финансирования от сообщества. Принципы выбора шаблона в зависимости от отраслевого контекста и стадии развития компании. Методика комбинирования шаблонов для создания инновационной бизнес-модели. Инструменты визуализации и тестирования шаблонов: Business Model Canvas, Lean Canvas, Platform Design Toolkit.</p>	
		2.2	Создание новых бизнес-моделей	<p>Понятие инновации бизнес-модели: отличие от продуктовых и технологических инноваций; тезис о том, что конкуренция между компаниями сегодня — это конкуренция бизнес-моделей, а не продуктов. Предпосылки и стимулы создания новых бизнес-моделей: изменение потребительского поведения, цифровая трансформация, появление новых технологий, кризис традиционных отраслей. Логика создания стоимости как основа новой бизнес-модели: создание ценности (value creation), доставка ценности (value delivery), присвоение</p>	СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				ценности (value capture). Ключевые концепции и подходы к созданию новых бизнес-моделей: Метод навигатора бизнес-моделей (Гассман): рекомбинация существующих шаблонов как основной источник инноваций; Lean Canvas (Эш Маурья): адаптация канвы для стартапов с фокусом на проблему, решение и метрики; Концепция «голубого океана» (Ким, Моборн): стоимостные инновации через одновременную дифференциацию и снижение издержек; Методология Ван дер Пилля: успех компании определяется не технологиями, а способностью к изменению бизнес-модели; Подходы VCG: «повторное изобретение», адаптация, расширение и революционные инновации. Этапы создания новой бизнес-модели: выявление потребностей и генерация идей, анализ рыночных возможностей, сегментация, формулировка ценностного предложения, прототипирование и тестирование гипотез, итерационная доработка. Особенности создания инновационных цифровых бизнес-моделей: роль данных, платформенная логика, сетевые эффекты. Типичные ошибки при разработке новых бизнес-моделей и критерии оценки их жизнеспособности.	

\* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – практические/семинарские занятия.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	
Для самостоятельной работы	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная литература:

1. Линц, К. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 311 с. - ISBN 978-5- 96142-170-5. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1078433>

2. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 370 с. - ISBN 978-5-96142-492-8. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1078477>

### Дополнительная литература:

1. Вайл, П. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 264 с. - ISBN 978-5-96142-250-4. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1077903>

2. Магретта, Д. Трансформация бизнес-модели : научно-популярное издание /. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 170 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). - ISBN 978-5-9614-3999-1. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1841901>

### Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН

<http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>
- ЭБС «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)
- ЭБС «Троицкий мост»

2. Базы данных и поисковые системы

- электронный фонд правовой и нормативно-технической документации  
<http://docs.cntd.ru/>

- поисковая система Яндекс <https://www.yandex.ru/>

- поисковая система Google <https://www.google.ru/>

- реферативная база данных SCOPUS

<http://www.elsevierscience.ru/products/scopus/>

*Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины/модуля\*:*

1. Курс лекций по дисциплине «Цифровая трансформация бизнес-моделей».

\* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице дисциплины **в ТУИС!**

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

_____	_____	Лазанюк Инна Васильевна
<i>Должность, БУП</i>	<i>Подпись</i>	<i>Фамилия И.О.</i>

_____	_____	Лазанюк Инна Васильевна
<i>Должность, БУП</i>	<i>Подпись</i>	<i>Фамилия И.О.</i>

**РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:**

_____	_____	Балашова Светлана Алексеевна [М] Заведующий кафедр
Заведующий кафедрой	<i>Подпись</i>	<i>Фамилия И.О.</i>
<i>Должность БУП</i>		

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

_____	_____	Гомонов Константин Геннадьевич
Доцент	<i>Подпись</i>	<i>Фамилия И.О.</i>
<i>Должность, БУП</i>		