

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Писарев Сергей Станиславович
Должность: Ректор
Дата подписания: 22.06.2026 17:05:17
Уникальный программный ключ:
b9d7463b91f434da3d4dc1afa9a0cf32d3c58650

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Школа управления СКОЛКОВО»**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Введение в бизнес-системы**

**Москва
2026**

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Квалификация выпускника	Бакалавр
Образовательная программа	Управление и предпринимательство 2025, 2026
Форма обучения	Очная

Трудоемкость		Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля
з.е.	часы	лекции	семинарские занятия		
2	72	14	16	42	Экзамен

1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина знакомит студентов с ключевыми понятиями теории бизнес-систем: свойства, классификация, жизненный цикл, внешняя и внутренняя среда. Рассматриваются элементы бизнес-системы: функциональные подсистемы, организационные структуры, бизнес-процессы, ресурсы и компетенции. Изучаются подходы к управлению бизнес-системой (цикл управления, показатели эффективности, риски и устойчивость). Отдельное внимание уделяется современным трендам: цифровой трансформации, платформенным и экосистемным бизнес-моделям, бережливому управлению. Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов системное представление об устройстве, функционировании и развитии бизнес-систем как целостных объектов управления, а также развить навыки анализа бизнес-процессов, организационных структур и бизнес-моделей.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса студенты будут:

знать

- понятие, свойства, классификацию и жизненный цикл бизнес-систем;
- основные элементы архитектуры бизнес-системы: функциональные подсистемы, организационные структуры, бизнес-процессы, ресурсы и компетенции;
- модели внешней и внутренней среды бизнес-системы (PESTLE, 5 сил Портера, цепочка ценности Портера);
- современные бизнес-модели (канва Остервальдера, платформенные и экосистемные модели);
- базовые подходы к оценке эффективности и устойчивости бизнес-систем (BSC, Lean, управление рисками).

уметь

- анализировать бизнес-систему как целостный объект управления;
- выявлять функциональные подсистемы и описывать их взаимосвязи в конкретной организации;
- строить простые схемы бизнес-процессов;
- диагностировать влияние факторов внешней среды на бизнес-систему;

- различать линейные, платформенные и экосистемные бизнес-модели на примерах.

владеть

- терминологическим аппаратом для описания бизнес-систем;
- навыками построения функциональной карты бизнес-системы;
- методикой анализа бизнес-модели организации.

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
УК-3.	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-3-1.	Знает принципы эффективной командной работы; участвует в распределении ролей в команде, взаимодействует с членами команды в соответствии со своей ролью
УК-3-2.	Участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, в презентации результатов работы команды
УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-6-1.	Планирует и решает перспективные задачи собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда
УК-6-2.	Владеет навыками управления своим временем
УК-6-3.	Проявляет интерес к образованию и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков
ПК-6.	Способен исследовать сложные объекты с разных дисциплинарных перспектив
ПК-6-1.	Знает эпистемологические и методологические границы дисциплин
ПК-6-2.	Анализирует и интерпретирует сложные объекты с позиций междисциплинарности, полидисциплинарности и транс-дисциплинарности

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий	
		Контактная работа	Самостояте

		Всего	Лекции	семинары	льная работа
Тема 1. Теоретические основы бизнес-систем	18	8	4	4	10
Тема 2. Архитектура и элементы бизнес-систем	18	8	4	4	10
Тема 3. Управление бизнес-системой и эффективность	18	8	4	4	10
Тема 4. Современные тренды и практика	18	6	2	4	12
Итого	72	30	14	16	42

Тема 1. Теоретические основы бизнес-систем

Понятие и эволюция бизнес-систем

Определение бизнес-системы, ее свойства (целостность, эмерджентность, гомеостаз). Отличие бизнес-системы от организации и предприятия. Эволюция подходов: от классического менеджмента к системному и кибернетическому. Жизненный цикл бизнес-системы.

Классификация бизнес-систем

Типологии по масштабу (малый, средний, крупный бизнес), по форме собственности, по отраслевой принадлежности, по степени формализации. Открытые и закрытые системы. Примеры реальных бизнес-систем (стартап, корпорация, платформа, экосистема).

Внешняя и внутренняя среда бизнес-системы

PESTLE-факторы, отраслевое окружение (5 сил Портера), стейкхолдеры. Внутренние переменные: цели, структура, технологии, ресурсы, культура. Механизмы адаптации системы к изменениям среды.

Тема 2. Архитектура и элементы бизнес-систем

Функциональные подсистемы бизнеса

Основные подсистемы: маркетинг, производство/операционная, финансы, HR, R&D, управление качеством. Их взаимосвязи и информационные потоки. Пример функциональной карты бизнес-системы.

Организационная структура как элемент бизнес-системы

Краткое описание: Линейные, функциональные, дивизиональные, матричные и сетевые структуры. Связь между стратегией и структурой (модель Чандлера). Влияние цифровизации на организационные формы (плоские иерархии, холакратия).

Бизнес-процессы и цепочка создания ценности

Понятие бизнес-процесса (основные, вспомогательные, управляющие). Модель цепочки ценности Портера. Нотация BPMN. Сквозные процессы. KPI процессов.

Ресурсы и компетенции бизнес-системы

Материальные, нематериальные, финансовые, человеческие ресурсы. Ключевые компетенции как источник конкурентного преимущества. Модель VRIO. Роль знаний и корпоративной памяти.

Тема 3. Управление бизнес-системой и эффективность

Цикл управления и бизнес-моделирование

Управление как процесс: планирование, организация, мотивация, контроль. Обратная связь в системе. Подходы к моделированию бизнес-систем (структурный, объектно-ориентированный, агентный). Канва бизнес-модели Остервальдера.

Показатели оценки бизнес-системы

Финансовые и нефинансовые метрики. Сбалансированная система показателей (BSC). Операционная эффективность vs. стратегическая гибкость. Бенчмаркинг. Диагностика «здоровья» бизнес-системы.

Риски и устойчивость бизнес-систем

Виды рисков (операционные, финансовые, репутационные, регуляторные). Понятие устойчивости и живучести. Способы повышения адаптивности: резервирование, модульность, антихрупкость (по Талебу).

Тема 4. Современные тренды и практика

Цифровая трансформация бизнес-систем

Влияние облачных технологий, IoT, больших данных и ИИ на архитектуру бизнес-систем. Цифровые двойники. Примеры трансформации индустрий (ритейл, банки, логистика).

Платформенные и экосистемные бизнес-модели

Отличие линейной системы от платформы. Многосторонние рынки. Сетевые эффекты. Цифровые экосистемы (Tinkoff, Яндекс, VK). Роль API и открытых данных.

Проектирование бизнес-системы (кейс-метод)

Практические подходы к созданию бизнес-системы «с нуля». Инструменты: AS-IS / TO-BE анализ, функционально-стоимостной анализ. Разбор учебного кейса по проектированию небольшой бизнес-системы (например, кофейня, интернет-магазин, консалтинговое агентство).

Бережливое управление бизнес-системой

Принципы бережливого производства. Цикл PDCA. Картирование потока создания ценности (VSM). Устранение потерь (муда). Связь Lean с качеством (TQM, 6 сигм).

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Текущий контроль

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых обладает своим весом в общей системе:

Компоненты	Процент в общей оценке
Аналитический кейс	30%
Промежуточный тест	30%
Групповой проект	40%

На курсе используется 10-балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (O1, O2, O3). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (O) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,3 + O2 \times 0,3 + O3 \times 0,4.$$

Если по результатам текущего контроля студент получил положительную оценку (не

ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

Аналитический кейс

Индивидуальное или парное задание (3-5 страниц текста, описанная схема). Студент выбирает публичную компанию (стартап, локальный бизнес, корпорацию) и анализирует ее как бизнес-систему.

Рекомендованная структура работы:

- Описание компании (сфера, масштаб)
- Внешняя среда (2-3 ключевых фактора PESTLE и основные стейкхолдеры)
- Функциональные подсистемы
- Тип организационной структуры
- Один сквозной бизнес-процесс (блок-схема)
- Бизнес-модель (заполненная канва Остервальдера)
- Вывод: ключевая проблема или точка роста системы

В работе оцениваются полнота анализа компонентов системы, корректность использования терминов, качество схемы бизнес-процесса и обоснованность выводов.

Промежуточный тест

Примеры тестовых заданий приведены в п.4.3.

Тест оценивается следующим образом:

оценка	% выполненных заданий	оценка	% выполненных заданий
10	100	5	59-55
9	99-90	4	54-50
8	89-80	3	49-40
7	79-70	2	39-30
6	69-60	1	менее 29

Групповой проект

В группе из 3-4 человека студенты создают проект бизнес-системы «с нуля» (например: онлайн-школа, сервис доставки, кофейня, агентство услуг). Результаты группа презентует и защищает на семинаре.

Рекомендуемая структура проекта:

- название и ценностное предложение;
- ключевые функциональные подсистемы;
- тип оргструктуры (с обоснованием);
- описание одного основного бизнес-процесса (схема);
- бизнес-модель (канва);
- риски (минимум 2) и способы их снижения.

Оцениваются целостность и реалистичность системы, применение инструментов моделирования, аргументация решений, качество презентации и командная работа, учет рисков и устойчивости.

4.2 Промежуточная аттестация

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1)

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько

компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить студентам выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

4.3 Примеры заданий

Примеры вопросов для промежуточного тестирования

1. Какое из перечисленных свойств характеризует бизнес-систему как открытую?

- А) Отсутствие обмена ресурсами с внешней средой
- Б) Замкнутый цикл управления без обратной связи
- В) Обмен информацией, энергией и ресурсами с внешней средой
- Г) Полная независимость от рыночных условий

Правильный ответ: В

2. Какой компонент не входит в модель 5 сил Портера?

- А) Угроза появления новых игроков
- Б) Рыночная доля компании
- В) Власть поставщиков
- Г) Угроза товаров-заменителей

Правильный ответ: Б

3. Какой тип организационной структуры предполагает двойное подчинение (функциональному и проектному руководителю)?

- А) Линейная
- Б) Функциональная
- В) Дивизиональная
- Г) Матричная

Правильный ответ: Г

4. Что из перечисленного является вспомогательным бизнес-процессом?

- А) Управление персоналом
- Б) Производство продукции
- В) Продажи и маркетинг
- Г) Доставка клиенту

Правильный ответ: А

5. В модели бизнес-канвы Остервальдера блок «Ценностное предложение» отвечает на вопрос:

- А) Как мы общаемся с клиентами?
- Б) Какую проблему клиента мы решаем?
- В) Кто наши ключевые партнёры?
- Г) Каковы наши основные затраты?

Правильный ответ: Б

6. Какие факторы относятся к внешней среде бизнес-системы (PESTLE)? Несколько вариантов ответа

- А) Налоговое законодательство
- Б) Корпоративная культура
- В) Технологические инновации в отрасли
- Г) Организационная структура
- Д) Демографические изменения

Правильные ответы: А, В, Д

7. Какие из перечисленных характеристик присущи платформенной бизнес-модели? Несколько вариантов ответа

- А) Сетевой эффект
- Б) Взаимодействие двух и более групп пользователей

- В) Жесткая вертикальная интеграция
- Г) Использование API для подключения участников
- Д) Замкнутая иерархическая структура

Правильные ответы: А, Б, Г

8. Свойство бизнес-системы, при котором целое обладает качествами, отсутствующими у отдельных элементов, называется _____.

Правильный ответ: эмерджентность

9. Приведите один пример вспомогательного бизнес-процесса в интернет-магазине.

Пример правильного ответа: бухгалтерский учет, управление IT-инфраструктурой, подбор персонала

10. Цифровой двойник бизнес-системы – это _____.

Пример правильного ответа: виртуальная модель, которая имитирует работу реальной бизнес-системы в реальном времени для анализа и прогнозирования

11. Соотнесите тип бизнес-системы (1-3) с ее ключевым признаком (А-В):

- 1. Линейная бизнес-модель
- 2. Платформа
- 3. Экосистема

А. Доход от комиссии за взаимодействие сторон

Б. Последовательное создание и продажа продукта

В. Объединение нескольких сервисов под одним брендом

Правильный ответ:

1 – Б, 2 – А, 3 – В

12. Установите соответствие между функциональной подсистемой (1-3) и ее основной задачей (А-В):

- 1. Маркетинг
- 2. Производство
- 3. HR

А. Обеспечение ресурсами и развитие сотрудников

Б. Исследование рынка и продвижение продукта

В. Преобразование ресурсов в готовый продукт/услугу

Правильный ответ:

1 – Б, 2 – В, 3 – А

13. Соотнесите тип риска (1-3) с примером для интернет-магазина (А-В):

- 1. Операционный
- 2. Регуляторный
- 3. Репутационный

А. Изменение налога на онлайн-продажи

Б. Сбой в работе сайта в «чёрную пятницу»

В. Негативные отзывы о доставке в соцсетях

Правильный ответ:

1 – Б, 2 – А, 3 – В

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Литература

1. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18872-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560259>.

2. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебник для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586300>.
3. Проектирование бизнес-экосистем : учебник для вузов / под редакцией А. Н. Асаула. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 230 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20135-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590333>.

5.2 Электронные образовательные ресурсы

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.

6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantivirus.

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.