

Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования «Контур Университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

Б.Б. Славин

« 25 » 11



**Рабочая программа дисциплины
«БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЕ В ДЕЙСТВИИ»**

(дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации «Управление IT-продуктом»)

Екатеринбург 2025

Содержание рабочей программы дисциплины

1. Цели освоения дисциплины:

- Научить менеджеров продуктов анализировать внутреннюю и внешнюю среду продуктовой команды, интересы стейкхолдеров.
- Научить менеджеров продуктов принимать решения, опираясь на бизнес-цели материнской компании и потребности клиентов, а не только на технические аспекты.
- Развить навыки кросс-функциональной коммуникации для успешной реализации продуктовых инициатив.

2. Задачи:

- Научить использовать SWOT, PESTEL и другие методы анализа внутренней и внешней среды продуктовой команды и идентифицировать ключевые факторы, влияющих на продукт (рынок, конкуренты, тренды).
- Развить навыки маппинга стейкхолдеров и анализа их потребностей (RACI, Stakeholder Map), научить проводить интервью с внутренними и внешними стейкхолдерами для выявления их приоритетов.
- Освоить фреймворки для балансировки бизнес-целей компании и пользовательских потребностей (например, Jobs To Be Done, OKR).
- Научить формулировать ценностное предложение, учитывающее цели компании и боли клиентов.
- Развить навыки эффективного взаимодействия с командами разработки, маркетинга, продаж и топ-менеджмента.
- Освоить техники фасилитации встреч и управления конфликтами интересов между стейкхолдерами.
- Развить умение презентовать продуктовые решения стейкхолдерам, обосновывая их ценность для бизнеса и клиентов.
- Практиковать обработку обратной связи и адаптацию предложений под запросы стейкхолдеров.

3. Компетенции, формируемые в результате освоения учебной дисциплины, и ожидаемые результаты:

Перечень компетенций (с учетом профессионального стандарта):

Код	Наименование компетенции
ЛДК 1	Комплексное мышление
ЛДК 2	Внедрение изменений
ЛДК 3	Нацеленность на результат
ЛДК 4	Управление сложными ситуациями

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- Основы анализа бизнес-среды, принципы и инструменты анализа внутренней и внешней среды (SWOT, PESTELи др).
- Методы маппинга стейкхолдеров и их интересов (RACI, Stakeholder Map).
- Фреймворки для балансировки бизнес-целей и пользовательских потребностей (Jobs To Be Done, OKR, Value Proposition Canvas).
- Ключевые продуктовые метрики (LTV, CAC, Retention, NPS) и их роль в принятии решений.
- Принципы эффективного взаимодействия с командами (разработка, маркетинг, продажи) и стейкхолдерами.
- Методы управления конфликтами интересов и фасилитации обсуждений.

Уметь:

- Анализировать среду и интересы, проводить анализ внутренней и внешней среды продуктовой команды, выявлять ключевые факторы успеха.
- Идентифицировать и приоритизировать интересы стейкхолдеров через интервью и маппинг.
- Принимать обоснованные решения, формулировать и проверять гипотезы, основываясь на бизнес-целях и пользовательских данных.
- Приоритизировать продуктовые инициативы с учетом ценности для компании и клиентов.
- Интегрировать результаты анализа среды и исследований в продуктовый roadmap.
- Презентовать продуктовые решения стейкхолдерам, аргументируя их ценность.
- Вести кросс-функциональные обсуждения, управлять ожиданиями и обрабатывать обратную связь.

Владеть:

- Инструментами для визуализации данных (например, Miro, Trello для маппинга).
- Инструментами создания интерактивных презентаций.
- Техническими средствами проведения презентаций, в т.ч. в он-лайн формате.

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 24 часа, форма аттестации – зачет.

№ п/п	Перечень тем	Виды учебной работы				Коды формируемых компетенций	Формы текущего контроля
		Лекции	Практ. занятия	СРС	Всего часов		
1.	Фокусы в развитии команды продукта	2	2	3	7	ЛДК 1 ЛДК 2 ЛДК 3 ЛДК 4	1. Контроль работы обучающихся на занятиях
2.	Анализ внешней среды продуктовой команды и формирование стратегий реагирования	2	2	4	8	ЛДК 1 ЛДК 2 ЛДК 3 ЛДК 4	1. Контроль работы обучающихся на занятиях; 2. Контроль СРС
3.	Анализ внутренней среды продуктовой команды	2	2	4	8	ЛДК 1 ЛДК 2 ЛДК 3 ЛДК 4	1. Контроль участия в совместной работе группы; 2. Контроль выполнения индивидуальных заданий
	Промежуточная аттестация (зачет)				1		
	Итого:	6	6	11	24		

5.Образовательные технологии

Лекционные занятия проводятся в традиционной форме с использованием презентационного материала и мультимедийного оборудования в аудитории интерактивных методов обучения, проблемных и интерактивных лекций, лекций-дискуссий. Практические занятия проводятся в традиционной форме, а также в формах проблемных семинаров, «методов круглого стола», методов анализа конфликтных ситуаций, психологических тренингов. Самостоятельная работа включает подготовку к лекционным и практическим/семинарским занятиям, а также проведение самостоятельных исследований внешней среды команды проекта.

6.Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Перечень видов оценочных средств:

1. Контрольные вопросы к зачету
2. Темы письменных работ
3. Кейсы/практические ситуации

Контроль результатов освоения дисциплины является формой управления качества образования. Контроль результатов освоения дисциплины осуществляется в виде текущего контроля и промежуточной аттестации (зачета).

Система текущего контроля включает:

1. Контроль работы обучающихся на лекционных и практических занятиях;
2. Контроль участия в совместной работе группы;
3. Контроль выполнения индивидуальных заданий;
4. Контроль выполнения обучающимися заданий для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация осуществляется в виде зачета, который проводится в устной форме.

Задачи промежуточной аттестации:

1. Определить общий уровень освоения дисциплины в целом;
2. Определить уровень основных знаний по каждой теме курса;
3. Объективизировать результат контроля, минимизировать возможную субъективность преподавателя.

Контрольные вопросы к зачету

1. Что такое SWOT-анализ и как его использовать для оценки внутренней и внешней среды продуктовой команды?
2. Каковы основные шаги проведения SWOT-анализа? Приведите пример факторов для продуктовой команды.

3. Что такое PESTEL-анализ и как его использовать для оценки внутренней и внешней среды продуктовой команды?
4. Каковы основные шаги проведения PESTEL-анализа? Приведите пример факторов для IT-продукта и продуктовой команды.
5. Что такое Stakeholder Map, и как она помогает продуктовой команде в управлении продуктовой roadmap?
6. Как провести глубинное интервью со стейкхолдером для выявления его интересов?
7. Чем отличается OKR от других подходов к постановке целей?
8. Как связать OKR с продуктовыми инициативами?
9. Как приоритизировать продуктовые фичи, если интересы стейкхолдеров конфликтуют? Опишите процесс.
10. Что такое ценностное предложение для внутренних стейкхолдеров и материнской компании, и как его разработать для IT-продукта?
11. Как интегрировать результаты анализа внутренней и внешней среды продуктовой команды в продуктовый roadmap?
12. Какие методы фасилитации используются для управления кросс-функциональной встречей?
13. Как разрешить конфликт между командами маркетинга и разработки по поводу сроков релиза? Приведите сценарий.
14. Как презентовать продуктивное решение топ-менеджменту, чтобы получить одобрение? Назови ключевые элементы.

Темы письменных работ

1. Маппинг стейкхолдеров: Stakeholder Map для реального или вымышленного продукта, опишите интересы ключевых участников и подходы к их вовлечению.
2. Формулировка ценностного предложения продукта для материнской компании: ценностное предложение для продукта, учитывая бизнес-цели компании.
3. Приоритизация фич в продукте с учетом конфликта интересов между бизнесом и пользователями (используя любой фреймворк).
4. Разрешение конфликта стейкхолдеров
5. Презентация продуктового решения, обосновывающий запуск новой функции, для топ-менеджмента: базовый сценарий, подготовка и проведение.
6. Разработка OKR для команды, работающей над продуктом
7. Фасилитация кросс-функциональной встречи для согласования целей: базовый сценарий, подготовка и проведение.

Кейсы/практические ситуации

Кейс 1. Конфликт приоритизации фич

Ситуация: Команда разработки настаивает на внедрении новой сложной функции, которая повысит производительность продукта, но маркетинг требует запустить маркетинговую кампанию, чтобы привлечь больше пользователей. Бюджет ограничен, и обе задачи одновременно реализовать невозможно.

Задача: Используя фреймворк приоритизации (например, RICE), предложите решение и обоснуйте выбор. Как презентовать решение стейкхолдерам?

Кейс 2. Презентация новой функции топ-менеджменту

Ситуация: Вы разработали новую функцию, которая улучшит удержание пользователей (Retention) на 10%, но требует дополнительных затрат. Топ-менеджмент сомневается в необходимости инвестиций.

Задача: Подготовьте краткую структуру презентации (3-5 слайдов), включая ценностное предложение и метрики, чтобы убедить руководство одобрить проект.

Кейс 3. Несогласованность целей между командами

Ситуация: Команда маркетинга хочет увеличить количество регистраций в приложении, а команда продукта фокусируется на повышении вовлеченности текущих пользователей. Это приводит к конфликту в приоритетах задач.

Задача: Опишите, как использовать Stakeholder Map и фасилитацию для выравнивания целей. Предложите 2-3 шага для разрешения конфликта.

Кейс 4. Анализ внешней среды продуктовой команды для запуска продукта
Ситуация: Ваша команда планирует запуск стримингового сервиса в новой стране. Но финансовое положение вашей компании в последние 2 года нестабильно, и не понятно, пойдет ли компания на инвестиции в ваш новый продукт.

Задача: Проведите анализ, определите ключевые риски и возможности, и предложите 2-3 рекомендации для адаптации продуктовой стратегии под текущую ситуацию в материнской компании.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Стребулаев И., Данг А. Венчурное мышление. 9 принципов роста бизнеса в любых условиях. М: МИФ, 2025.

2. Кэган М. Inspired. Как создавать продукты, которые нравятся пользователям. М: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

3. Уэлен Дж. Дизайн пользовательского опыта. Как создать продукт, который ждут. М: МИФ, 2021.

4. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М: Альпина Паблишер, 2018.

5. Тиль П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее. М: Альпина Паблишер, 2021.

6. Кристенсен К., Холл Т., Диллон К., Дункан Д. Закон успешных инноваций. Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам Альпина Паблишер, 2019.

7. Кнапп Д., Зератски Д., Ковиц Б. Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней. М: Альпина Паблишер, 2018.

7.2 Дополнительная литература

1. Калбах Д. Путь Клиента. М: МИФ, 2024.
2. Аллен С., Дью Р. Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень. М: Альпина Паблишер, 2021.
3. Балахнин И. Найден более быстрый маршрут. Найден более быстрый маршрут. Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности. Теперь и в B2B. М: Альпина PRO, 2022.
4. Фейдер П., Томс С. Клиентоцентричность. Как выстраивать отношения с клиентами, чтобы они сами продавали за вас. М: Альпина Паблишер, 2020.
5. Трез М., Вирсема Ф. Это клиент, детка! Как сделать бизнес клиентоориентированным. М: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
6. Тидвелл Д. Интерфейс пользователя. Искусство и наука СПб: Питер, 2019.
7. Рис Э. Создавая прорывные продукты. М: Альпина Паблишер, 2013.
8. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. Любое издание.
9. Готтелф Д., Сейден Д. Пользовательский опыт. Как создать продукт, который ждут. М: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
10. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М: Альпина Паблишер, 2018.
11. Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. М: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

7.3 Электронные учебные издания и электронные образовательные ресурсы, включая открытые интернет-ресурсы

1. MindTools (mindtools.com)

Описание: Платформа с практическими статьями и инструментами по бизнес-мышлению, включая матрицы приоритизации, фасилитацию встреч и управление стейкхолдерами.

Применение: Изучение фреймворков для приоритизации (RICE, MoSCoW) и техник разрешения конфликтов.

2. ProductPlan (productplan.com/learn)

Описание: Блог и образовательный раздел с материалами по продуктовому менеджменту, roadmap, метрикам и ценностным предложениям.

Применение: Построение roadmap и изучение подходов к созданию ценностного предложения.

3. Interaction Design Foundation (interaction-design.org)

Описание: Бесплатные статьи и курсы по UX, Customer Journey Mapping и Jobs To Be Done (JTBD).

Применение: Отработка CustDev и маппинга пользовательских потребностей.

4. Harvard Business Review (hbr.org)

Описание: Статьи по бизнес-стратегиям, управлению стейкхолдерами и принятию решений. Некоторые материалы доступны бесплатно.

Применение: Анализ кейсов по конфликтам стейкхолдеров и презентациям для топ-менеджмента.

5. Miro Blog (miro.com/blog)

Описание: Блог с примерами фасилитации встреч, шаблонами для Stakeholder Map и инструментами для командной работы.

Применение: Практика фасилитации и визуализации данных для кросс-функциональных встреч.

6. Nielsen Norman Group (nngroup.com/articles)

Описание: Статьи по UX-исследованиям, пользовательским интервью и анализу потребностей.

Применение: Отработка навыков проведения CustDev и анализа пользовательских данных.

7. Aha! Blog (aha.io/blog)

Описание: Ресурс по продуктовому менеджменту с фокусом на OKR, roadmap и метрикам.

Применение: Разработка OKR и изучение продуктовых метрик для принятия решений.

8. Trello Blog (blog.trello.com)

Описание: Практические советы по управлению проектами, приоритизации задач и командной работе.

Применение: Изучение фреймворков для управления задачами и приоритизации фич.

9. Coursera Blog (blog.coursera.org)

Описание: Статьи по бизнес-анализу, презентациям и стратегиям, дополняющие бесплатные курсы.

Применение: Подготовка убедительных презентаций для топ-менеджмента и изучение PESTEL-анализа.

10. Strategyzer (strategyzer.com/resources)

Описание: Бесплатные материалы и шаблоны (например, Value Proposition Canvas) для разработки ценностных предложений и анализа бизнес-моделей.

Применение: Формулировка ценностного предложения и маппинг стейк-холдеров.

7.4 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

Программное обеспечение:

- Офисная система LibreOffice

- Программы для визуализации – Холст
- Программы для работы с табличными, аналитическими инструментами и обработки данных – LibreOffice
- Информационные сервисы и инструменты для исследований – Yandex Forms
- Система видео-конференц связи Контур.Толк
- Программа, предназначенная для создания, проведения, администрирования учебных курсов Контур.Класс
- 1С:Университет ПРОФ
- Среда электронного обучения 3LK (русский Moodle)

7.5. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

Не используются.

8. МТО (оборудование и технические средства обучения)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Адрес (местоположение) учебных аудиторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 3 площадью 66,2 м ² в помещении 501	Стол – 13 шт. Стул – 25 шт. ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт. Телевизор (75”) – 1 шт. Беспроводная система презентаций – 1 шт. Спикерфон – 1 шт.
620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 19 площадью 31,7 м ² в помещении 501	Стол – 7 шт. Стул – 13 шт. ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт. Магнитно-маркерная доска – 1 шт. Телевизор (75”) – 1 шт.
620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 21 площадью 35,6 м ² в помещении 501	Стол – 7 шт. Стул – 13 шт. ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт. Магнитно-маркерная доска – 1 шт. Телевизор (75”) – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета:

Адрес (местоположение) помещения для самостоятельной работы обучающихся	Перечень компьютерной техники и оборудования
620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 5 площадью 44,3 м ² в помещении 501	ПК (ноутбук) – 9 шт. Стол – 11 шт. Стул – 11 шт.

9. Методические указания для преподавателя

Учебный курс предполагает лекционные и практические занятия. При проведении аудиторных занятий с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся используются следующие образовательные технологии:

- Практико-ориентированные методы: кейс-стади, деловые игры, проектная деятельность, имитационное моделирование.
- Интерактивные технологии: проблемное обучение, групповые дискуссии, метод мозгового штурма.
- Рефлексивные подходы: анализ кейсов из практики, ведение профессиональных дневников, обратная связь.
- Контекстное обучение: моделирование профессиональных ситуаций, решение реальных задач из практики.

Эффективности самостоятельной работы обучающихся будет способствовать использование технологий организации самостоятельной работы, в основе которой – работа в малых группах. технологии выработки индивидуального стиля (создание и презентация собственных знаний умений и навыков организации научного исследования). Занятия, проводимые в интерактивной форме, в том числе с использованием образовательных технологий, составляют около 70% от общего количества аудиторных занятий.

В целях реализации индивидуального подхода к обучению обучающихся, осуществляющих учебный процесс по собственной траектории в рамках индивидуального рабочего плана, изучение данной дисциплины базируется на следующих возможностях: обеспечение внеаудиторной работы со обучающимися в том числе в электронной образовательной среде с использованием соответствующего программного оборудования, дистанционных форм обучения, возможностей интернет-ресурсов, индивидуальных консультаций и т.д.

9.1. Методические рекомендации при проведении лекций

Лекции являются одним из основных методов обучения по дисциплине. Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Рекомендуется на первой лекции довести до внимания обучающихся структуру дисциплины и его разделы, а в дальнейшем указывать начало каждого раздела (модуля), суть и его задачи, а, закончив изложение, подводить итог по этому разделу, чтобы связать его со следующим. Содержание лекций определяется настоящей рабочей

программой дисциплины. Для эффективного проведения лекционного занятия рекомендуется соблюдать последовательность ее основных этапов:

1. формулировку темы лекции;
2. указание основных изучаемых разделов или вопросов и предполагаемых затрат времени на их изложение;
3. изложение вводной части;
4. изложение основной части лекции;
5. краткие выводы по каждому из вопросов;
6. заключение;
7. рекомендации литературных источников по излагаемым вопросам.

Остановимся на краткой характеристике каждого из лекционных этапов. Начальный этап каждого лекционного занятия – оглашение основной темы лекции с краткой аннотацией предлагаемых для изучения вопросов. Преподаватель должен сообщить о примерном плане проведения лекции и предполагаемом распределении бюджета времени. Если очередное занятие является продолжением предыдущей лекции, необходимо кратко сформулировать полученные ранее результаты, необходимые для понимания и усвоения изучаемых вопросов. В вводной части достаточно кратко характеризуется место и значение данной темы в курсе, дается обзор важнейших источников и формулируются основные вопросы или задачи, решение которых необходимо для создания стройной системы знаний в данной предметной области. В этой части лекции демонстрируются основные педагогические методы, которые будут использоваться при изложении материала и устанавливается контакт с аудиторией. Основная часть лекции имеет своей целью раскрытие содержания основных вопросов или разделов и определяется логической структурой плана лекции. При этом используются основные педагогические способы изложения материала: описание-характеристика, повествование, объяснение и др.

Преподаватель должен также умело использовать эффективные методические приемы изложения материала – анализ, обобщение, индукцию, дедукцию, противопоставления, сравнения и т.д., обеспечивающие достаточно высокий уровень качества учебного процесса. В заключительной части лекции проводят обобщение наиболее важных и существенных вопросов, делаются выводы, формулируются задачи для самостоятельной работы обучающихся и указывается рекомендуемая литература. Оставшееся время используют для ответов на вопросы, задаваемые обучающимися, и для возможной дискуссии о содержании лекции.

Практические занятия – метод обучения, обеспечивающий связь теории и практики содействующий выработке у обучающихся умений и навыков применения знаний, полученных на лекции и в ходе самостоятельной работы. Практические занятия представляют собой занятия по решению различных прикладных задач, образцы которых были даны на лекциях. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению каждой задачи. Практические занятия по курсу могут

проводиться в различных формах. Характерным для гуманитарных курсов видом заданий является анализ текстов с результатами исследований и их обсуждение. Рекомендуются активные формы занятий такие как дискуссия деловая игра, тренинг. Преподавателю важно давать задания в соответствии с возможностями обучающихся на данной стадии обучения, чтобы обеспечить им уверенность в своих силах. Практическое занятие должно опираться на известный теоретический материал, который изложен или на который дана соответствующая ссылка в лекции. Практическое занятие должно быть нацеленным на формирование определенных умений и закрепления определенных навыков, поэтому цель занятия должна быть заранее известна и понятна преподавателю и обучающимся. Лучше иметь сформулированные в письменном виде цель, задачи, содержание и последовательность занятия, ожидаемый результат.

10. Методические указания для обучающихся

Для успешного освоения учебного материала обучающимся рекомендуется ознакомиться с рабочей программой, целями и задачами дисциплины, её связями с другими дисциплинами образовательной программы. Также рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу, перечень заданий. Перед лекцией просматривать конспект предыдущей лекции для более глубокого восприятия материала. При подготовке к практическим занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной и методической литературой, учесть рекомендации преподавателя. Важно также опираться на конспекты лекций. В ходе занятий вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных понятий, явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. При пропуске занятия самостоятельно изучить материал и предоставить преподавателю отчёт по пропущенной теме в часы индивидуальных консультаций. При подготовке к текущей аттестации тщательно изучать материал по блокам тем, акцентировать внимание на определениях, терминах, содержании понятий. Для этого рекомендуется использовать основную литературу, а также конспекты лекций, составленные в ходе изучения всей дисциплины. При подготовке к промежуточной аттестации в дополнение к изучению конспектов лекций, словарей, учебных пособий, целесообразно пользоваться учебной литературой, рекомендованной к программе, и электронными ресурсами. При подготовке к зачёту или экзамену организовать учёбу так, чтобы все виды работ и заданий, предусмотренные рабочей программой, были выполнены в срок. Основное в подготовке – это повторение всего материала учебной дисциплины.