

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТАРТАПА»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент (по функциональным направлениям)

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
 Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
 в академических часах: 108 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Чудаева А. А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - Сформировать у студентов комплексное практическое понимание процесса создания нового бизнеса с нуля, позволяющее выявлять рыночные и управленческие проблемы, генерировать и обосновывать решения по созданию продукта, а также разрабатывать сценарии организационных изменений для успешного запуска и масштабирования стартапа в условиях неопределенности.

Задачи изучения дисциплины:

- Развить навыки диагностики бизнес-среды: научить студентов идентифицировать актуальные бизнес-проблемы (потребительские боли, рыночные разрывы, операционные неэффективности) и формулировать их в виде четких целевых показателей (KPI) будущего стартапа, таких как Customer Acquisition Cost, Lifetime Value, доля рынка или точка безубыточности;
- Научить применять инструменты дизайн-мышления и Lean-подхода для трансформации выявленных проблем в конкретные решения (MVP, ценностное предложение), а также формировать дорожную карту проекта с привязкой к количественным метрикам роста и контрольным точкам.;
- Сформировать компетенцию по проведению сравнительного анализа альтернативных бизнес-моделей (BMC), финансовых и операционных стратегий, используя критерии эффективности (NPV, IRR, юнит-экономику), и обосновывать выбор наиболее жизнеспособного решения для конкретной рыночной ситуации;
- Отработать навыки проектирования организационных изменений: разработать структуру управления стартапом, механизмы адаптации к обратной связи от рынка (Pivot-стратегии) и план внедрения изменений, обеспечивающий гибкость команды и переход от идеи к устойчивому операционному процессу..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Способы выявления бизнес-проблем и подходы к формированию возможных решений этих проблем на основе разработанных целевых показателей

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Выявлять бизнес-проблемы и формировать возможные решения этих проблем на основе разработанных целевых показателей

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Выявления бизнес-проблем и формирования возможных решений этих проблем на основе разработанных целевых показателей

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

Знать:

ПК-1.2/Зн1 Методы анализа и обоснования выбора решений, способы обеспечения проведения организационных изменений

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Проводить анализ и обосновывать выбор решений, обеспечивать проведение организационных изменений

Владеть:

ПК-1.2/Нв1 Проведения анализа и обоснования выбора решений, обеспечения проведения организационных изменений

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Проектирование стартапа» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах):
Очная форма обучения - 7, Очно-заочная форма обучения - 7.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации		
ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей	Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Производственная практика: преддипломная практика, Стартап-менеджмент, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Ценообразование

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений	Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Конфликтология, Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Производственная практика: преддипломная практика, Стартап-менеджмент, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Ценообразование
--	--	--

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Седьмой семестр	108	3	36	18	18	0,15	53,85	Зачет
Всего	108	3	36	18	18	0,15	53,85	18

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация

Седьмой семестр	108	3	4	2	2	0,15	85,85	Зачет
Всего	108	3	4	2	2	0,15	85,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Диагностика бизнес-проблем и генерация решений на основе целевых показателей	38	8	8	22
Тема 1.1. Методы выявления рыночных разрывов и потребительских «болей»	10	2	2	6
Тема 1.2. Формулировка гипотез и проектирование ценностного предложения	16	4	4	8
Тема 1.3. Разработка системы целевых показателей стартапа	12	2	2	8
Раздел 2. Анализ альтернатив, обоснование управленческих решений и проектирование организационных изменений	51,85	10	10	31,85
Тема 2.1. Сравнительный анализ бизнес-моделей и сценариев развития	16	4	4	8
Тема 2.2. Обоснование выбора решения через прототипирование и эксперименты	18	4	4	10
Тема 2.3. Управление изменениями и организационная архитектура стартапа	17,85	2	2	13,85

Очно-заочная форма обучения

		занятия	занятия	ная работа

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные з	Практические	Самостоятель
Раздел 1. Диагностика бизнес-проблем и генерация решений на основе целевых показателей	45,85	1	1	43,85
Тема 1.1. Методы выявления рыночных разрывов и потребительских «болей»	14,4	0,2	0,2	14
Тема 1.2. Формулировка гипотез и проектирование ценностного предложения	15,65	0,4	0,4	14,85
Тема 1.3. Разработка системы целевых показателей стартапа	15,8	0,4	0,4	15
Раздел 2. Анализ альтернатив, обоснование управленческих решений и проектирование организационных изменений	44	1	1	42
Тема 2.1. Сравнительный анализ бизнес-моделей и сценариев развития	15,8	0,4	0,4	15
Тема 2.2. Обоснование выбора решения через прототипирование и эксперименты	15,8	0,4	0,4	15
Тема 2.3. Управление изменениями и организационная архитектура стартапа	12,4	0,2	0,2	12

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Диагностика бизнес-проблем и генерация решений на основе целевых показателей	Тестирование	Зачет
2	Анализ альтернатив, обоснование управленческих решений и проектирование организационных изменений	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Диагностика бизнес-проблем и генерация решений на основе целевых показателей Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Стартап установил годовой целевой показатель по выручке в размере 12 млн рублей. По итогам 9 месяцев фактическая выручка составила 7,5 млн рублей. Какое действие соответствует корректной диагностике проблемы на основе этих данных? 1. Срочно уволить отдел продаж, так как план выполнен менее чем на 70%. 2. Признать план невыполнимым и пересмотреть годовую стратегию в сторону снижения амбиций. 3. Рассчитать темп прироста выручки и экстраполировать текущий тренд на оставшийся квартал, чтобы выявить величину отклонения от цели (разрыв). 4. Увеличить цену на продукт на 20%, чтобы гарантированно закрыть квартальный план. 5. Сравнить фактическую выручку только с выручкой конкурентов, игнорируя собственный целевой показатель.		ПК-1
	Ответ:	3	
2	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Команда стартапа выявила проблему: показатель Customer Acquisition Cost (CAC) за последний месяц вырос на 40%, в то время как LTV (Customer Lifetime Value) остался на прежнем уровне, а целевой показатель ROMI (Return on Marketing Investment) начал снижаться. Какое решение будет наиболее обоснованным для устранения этой проблемы? 1. Полностью остановить все рекламные кампании до выяснения обстоятельств, чтобы не тратить бюджет. 2. Сгенерировать решение по оптимизации воронки продаж (например, улучшить конверсию на этапе регистрации), чтобы снизить стоимость привлечения одного клиента, и пересмотреть каналы трафика. 3. Увеличить бюджет на контекстную рекламу в 2 раза, чтобы за счет масштаба снизить среднюю цену клика. 4. Снизить цену на продукт, чтобы повысить LTV за счет увеличения срока использования сервиса. 5. Переименовать продукт, чтобы повысить его узнаваемость, так как бренд важнее стоимости привлечения.		ПК-1
	Ответ:	2	
3	Прочитайте задание, выберите правильный ответ В стартапе интернет-магазина целевой показатель коэффициент конверсии (CR) из визита в покупку составляет 3%. Фактическое значение держится на уровне 1,8% на протяжении двух месяцев. Диагностика показала, что показатель «Время загрузки страницы товара» превышает норматив в 2 раза. Какое решение следует принять на основе этой диагностики? 1. Сменить дизайн главной страницы, чтобы она была более современной и привлекала внимание. 2. Провести технический аудит и оптимизацию серверной части и изображений товаров для ускорения загрузки, так как это напрямую влияет на целевой CR. 3. Увеличить бюджет на таргетированную рекламу, чтобы привлечь более "горячую" аудиторию. 4. Ввести обязательную регистрацию перед просмотром товара, чтобы собирать контакты клиентов. 5. Игнорировать этот показатель, так как конверсия в 1,8% является средней по рынку.		ПК-1
	Ответ:	2	
4	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Целевой показатель стартапа — достижение ежемесячной чистой прибыли (Net Profit) в размере 500 000 рублей. По итогам квартала прибыль составила 350 000 рублей в месяц. Анализ затрат показал, что операционные расходы (ОРЕХ) выросли на 15% из-за аренды нового офиса, при этом валовая маржинальность продукта осталась высокой. Какое решение будет наиболее эффективным для достижения целевого показателя? 1. Повысить цены на все продукты на 30%, чтобы компенсировать рост аренды. 2. Провести аудит операционных расходов и оптимизировать постоянные издержки (например, рассмотреть субаренду или переход на коворкинг), а также пересмотреть планы по масштабированию команды в ближайшие месяцы. 3. Сократить расходы на маркетинг до нуля, чтобы сэкономить бюджет. 4. Взять кредит в банке, чтобы закрыть кассовый разрыв и показать целевую прибыль за счет финансовых операций. 5. Уволить половину сотрудников поддержки, чтобы снизить фонд оплаты труда.		ПК-1
	Ответ:	2	

5	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Стартап по доставке обедов: цель по частоте повторений (Repeat Rate) – 45%, факт – 32%, средний чек в норме. Опрос показал: 60% клиентов недовольны разнообразием меню. Выберите верный диагноз и решение. Варианты ответов: 1. Проблема в цене – повысить средний чек за счёт удорожания блюд. 2. Проблема в акции «приведи друга» – отменить её и перенаправить бюджет на ретаргетинг. 3. Проблема в качестве/разнообразии продукта – обновить меню, добавить новинки и временно снизить агрессивное привлечение новых клиентов. 4. Отклонение случайно – ничего не менять, повторить замер через месяц. 5. Проблема в том, что клиенты стали реже заказывать из-за роста чека – сосредоточиться на повышении чека ещё больше. Ответ: 3	ПК-1
6	Прочитайте задание и установите правильную последовательность Расположите в правильном порядке шаги диагностики бизнес-проблемы на основе целевых показателей. Номера шагов даны в случайном порядке. Шаги (перемешаны): 1. Сформулировать гипотезу о причинах отклонения. 2. Сравнить фактические значения целевых показателей с плановыми (выявить разрыв). 3. Собрать дополнительные данные (опросы, логи, тепловые карты) для проверки гипотезы. 4. Определить конкретную бизнес-проблему, вызывающую отклонение. 5. Зафиксировать целевые показатели и их плановые значения. Ответ: 5, 2, 1, 3, 4	ПК-1
7	Прочитайте задание и установите правильную последовательность Расположите в правильном порядке этапы формирования и выбора решения на основе выявленной проблемы и целевых показателей. Номера этапов даны в случайном порядке. Этапы (перемешаны): 1. Оценить ресурсные затраты и потенциальный эффект каждого варианта. 2. Сгенерировать не менее 3–5 альтернативных вариантов решения проблемы. 3. Выбрать решение, которое наилучшим образом восстановит достижение целевых показателей с учётом ограничений. 4. Чётко сформулировать бизнес-проблему и её влияние на целевые показатели. 5. Разработать план внедрения и метрики контроля для выбранного решения. Ответ: 4, 2, 1, 3, 5	ПК-1
8	Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между целевым показателем стартапа (список 1) и наиболее вероятной бизнес-проблемой (список 2), если этот показатель не достигается. Список 1 – Целевые показатели: 1. Коэффициент конверсии (CR) из визита в покупку 2. Пожизненная ценность клиента (LTV) 3. Коэффициент удержания (Retention Rate) 4. Количество новых пользователей (New Users) 5. ROMI (возврат на маркетинговые инвестиции) Список 2 – Проблемы: А. Низкая частота повторных заказов из-за отсутствия программы лояльности Б. Снижение органического трафика из-за падения позиций в поиске В. Недостаточная скорость загрузки страниц или сложный процесс оформления заказа Г. Клиенты уходят после первого опыта из-за низкого качества продукта или отсутствия пост-продажного сопровождения Д. Маркетинговые кампании не окупаются из-за неверного таргетинга или завышенной стоимости привлечения Запишите ответ в формате «цифра – буква» Ответ: 1 – В, 2 – Г, 3 – А, 4 – Б, 5 – Д.	ПК-1
9	Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между метрикой (список 1) и наиболее релевантным методом диагностики проблемы (список 2). Список 1 – Метрики: 1. Воронка продаж (конверсия по этапам) 2. Churn Rate (отток клиентов) 3. Средний чек (AOV) 4. Темпы роста выручки 5. Любой целевой показатель (общий метод) Список 2 – Методы диагностики: А. Анализ когорт (Cohort Analysis) для отслеживания поведения групп клиентов по времени Б. Сравнение фактических и плановых значений, расчёт отклонений (gap-анализ) В. Поэтапный анализ проходимости каждого шага (от просмотра до оплаты) с фиксацией точек падения Г. Изучение ассортиментной матрицы, кросс-продаж и апсейла, анализ корзины товаров Д. Опрос отказавшихся клиентов, анализ даты последнего визита и активности Ответ: 1 – В, 2 – Д, 3 – Г, 4 – А, 5 – Б.	ПК-1

10	Прочитайте задание и установите соответствие Расположите в правильном порядке этапы формирования и выбора решения на основе выявленной проблемы и целевых показателей. Этапы даны в случайном порядке. Перечень этапов (перемешаны): 1. Оценить ресурсные затраты и потенциальный эффект каждого варианта. 2. Сгенерировать не менее 3–5 альтернативных вариантов решения проблемы. 3. Выбрать решение, которое наилучшим образом восстановит достижение целевых показателей с учётом ограничений. 4. Чётко сформулировать бизнес-проблему и её влияние на целевые показатели. 5. Разработать план внедрения и метрики контроля для выбранного решения.		ПК-1
	Ответ:	4, 2, 1, 3, 5	
11	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Стартап установил цель по среднему чеку – 1000 руб. По факту средний чек составил 850 руб. При этом отдел маркетинга сообщил, что текущая акция «купи два – получи скидку» снижает средний чек, но увеличивает количество товаров в корзине. Вопрос: какое конкретное действие следует предпринять, чтобы приблизиться к целевому среднему чеку, сохранив объём продаж? Ответ запишите одним предложением.		ПК-1
	Ответ:	Пересмотреть механику акции (например, заменить скидку на бонусы к следующему заказу), чтобы стимулировать больший чек без прямого снижения цены. (допустимы альтернативные формулировки, не искажающие смысл)	
12	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Целевой показатель конверсии в покупку – 3%. Фактическое значение – 1,8%. Анализ показал, что страница товара загружается в среднем 6 секунд вместо целевых 2 секунд. Вопрос: какая основная бизнес-проблема выявлена и какое решение вы предложите? Ответ запишите одним предложением (например: «Проблема – ..., решение – ...»).		ПК-1
	Ответ:	Проблема – медленная загрузка страниц товара, решение – оптимизировать скорость загрузки (сжатие изображений, кеширование).	
13	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ План по количеству новых клиентов за полугодие – 1200 человек. За первые 4 месяца привлечено 720 клиентов. Темп привлечения в оставшиеся 2 месяца должен быть равномерным. Вопрос: сколько новых клиентов нужно привлекать в среднем за месяц в оставшиеся два месяца, чтобы выполнить годовой план? Ответ записать в числовом формате		ПК-1
	Ответ:	240	
14	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Стартап по доставке продуктов установил целевые показатели: • Время доставки – не более 30 минут. • Коэффициент повторного заказа – не менее 40%. • NPS (индекс лояльности) – не ниже 50. По итогам месяца фактические значения: • Время доставки – 35 минут в среднем (отклонение +5 мин). • Повторные заказы – 32% (отклонение –8 п.п.). • NPS – 45 (отклонение –5 п.п.). Дополнительные данные: опрос клиентов показал, что 70% недовольных связывают снижение лояльности именно с задержками доставки; при этом в 80% случаев задержки происходят на этапе комплектации заказа на складе. Вопрос: сформулируйте основную бизнес-проблему и предложите одно конкретное решение, которое напрямую повлияет на все три целевых показателя. Ответ запишите одним предложением в формате: «Проблема – ..., решение – ...»		ПК-1
	Ответ:	Проблема – задержки на этапе комплектации склада, которые увеличивают время доставки и снижают повторные заказы и NPS; решение – оптимизировать процесс сборки (внедрить систему адресного хранения или увеличить число сборщиков в часы пик). (Допускаются аналогичные формулировки.)	
15	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Целевой показатель стартапа – выручка за квартал 4 500 000 руб. За первые два месяца (из трёх) фактически получено 2 700 000 руб. В третьем месяце 20 рабочих дней. Рост выручки происходит равномерно в течение каждого рабочего дня. Вопрос: рассчитайте, какую среднюю дневную выручку необходимо получать в оставшемся третьем месяце, чтобы выполнить квартальный план. Ответ дайте в рублях (целое число).		ПК-1
	Ответ:	90000	

2. Анализ альтернатив, обоснование управленческих решений и проектирование организационных изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	

1	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Какой инструмент стратегического анализа используется для оценки внешних макрофакторов (политических, экономических, социальных и технологических), влияющих на стартап, при обосновании управленческого решения о выходе на новый рынок? 1. SWOT-анализ 2. PEST-анализ 3. Матрица БКГ 4. Модель Портера (5 сил) 5. SNW-анализ Ответ: PEST-анализ	ПК-1
2	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ В проекте внедрения Agile-методологий выявлено сильное сопротивление со стороны отдела тестирования (QA), так как их привычный регламент рушится. Руководитель проекта решает не форсировать изменения, а внедрять их поэтапно, начиная с одного пилотного проекта, где QA-инженеры могут сами предложить свои правила работы в новых условиях. Опишите одним словом принцип управления изменениями, который предполагает создание безопасной среды для экспериментов и право на ошибку в ограниченном контуре. Ответ: Пилотирование / Песочница / Бета-тест	ПК-1
3	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ При проектировании изменений в стартапе была предложена новая система мотивации, но 80% разработчиков высказались против, так как она урезала бонусы за исправление багов. Руководитель решил отложить внедрение и провести серию личных встреч с командой для выяснения истинных причин недовольства. Опишите одним словом или коротким словосочетанием тактику преодоления сопротивления, которую использовал руководитель (по классификации Коттера и Шлезингера) Ответ: Участие / Вовлечение	ПК-1

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет седьмой семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Опишите последовательность действий, которую должен выполнить руководитель стартапа при выявлении бизнес-проблемы, связанной с падением продаж, прежде чем приступить к генерации альтернатив.		ПК-1
	Ответ:	Сначала необходимо провести диагностику проблемы: собрать фактические данные (динамика выручки, конверсии, отток клиентов) и определить корневую причину, а не просто симптом. Затем следует сформулировать чёткую цель изменений (например, «увеличить конверсию в покупку на 15 % за квартал») и установить границы анализа (бюджет, ресурсы, время). Только после этого можно переходить к генерации альтернативных решений, чтобы они были адресными и измеримыми.	
2	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Какие критерии следует использовать при обосновании управленческого решения о выборе между разработкой собственного IT-продукта и покупкой готового облачного решения? Приведите не менее трёх ключевых критериев и кратко поясните их значимость.		ПК-1
	Ответ:	Основными критериями являются: совокупная стоимость владения (ТСО) за горизонт планирования, включающая лицензии, поддержку и доработки; стратегический контроль над данными и архитектурой (важно для уникальных алгоритмов); а также скорость вывода на рынок (time-to-market). Дополнительно учитываются внутренние компетенции команды и риски зависимости от вендора. Взвешивая эти критерии по приоритетам бизнеса, принимается экономически и стратегически обоснованное решение.	
3	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Объясните, как метод взвешенных оценочных критериев (матрица решений) помогает в анализе альтернатив при ограниченных ресурсах стартапа. Приведите пример ситуации, где этот метод особенно полезен.		ПК-1
	Ответ:	Матрица решений позволяет системно сравнить несколько альтернатив по множеству количественных и качественных критериев, присваивая каждому критерию вес важности и оценивая альтернативы по шкале. Это снижает влияние субъективных предпочтений и делает выбор прозрачным для команды. Например, при выборе между наймом разработчика или покупкой маркетингового трафика метод помогает учесть такие разнородные факторы, как стоимость, срок окупаемости, влияние на ключевой метрики и доступность ресурсов.	
4	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Опишите модель организационных изменений К. Левина (размораживание – движение – замораживание) применительно к внедрению новой CRM-системы в стартапе. Какие конкретные действия соответствуют каждому этапу?		ПК-1

	Ответ: На этапе «размораживания» руководитель создаёт ощущение необходимости изменений, демонстрируя текущие потери от старой системы и обсуждая риски. В фазе «движения» проводится обучение сотрудников, настройка и запуск CRM, а также корректируются рабочие процессы. На этапе «замораживания» изменения закрепляются через обновлённые KPI, регламенты и систему мотивации, чтобы новые практики стали привычными и устойчивыми.	
5	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Какие основные виды сопротивления организационным изменениям возникают в стартап-команде и какие методы их преодоления вы считаете наиболее эффективными на ранних стадиях? Ответ: Основные виды сопротивления – это страх потери контроля, непонимание целей изменений и недоверие к руководству, а также опасение за свою компетентность. Наиболее эффективными методами являются вовлечение команды в обсуждение и принятие решений (участие), прозрачная коммуникация выгод для каждого сотрудника и пилотное внедрение с правом на ошибку. Также важно назначать «агентов изменений» из числа уважаемых членов команды, которые служат примером и поддерживают коллег.	ПК-1
6	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ В чём суть модели ADKAR как инструмента управления изменениями? Опишите каждый из пяти элементов модели и укажите, как она помогает отслеживать прогресс изменений на уровне отдельных сотрудников. Ответ: ADKAR – это модель, ориентированная на индивидуальное восприятие изменений: Awareness (осознание необходимости), Desire (желание участвовать), Knowledge (знание, как меняться), Ability (способность применять новые навыки) и Reinforcement (закрепление). Модель позволяет диагностировать, на каком этапе находится каждый сотрудник, и адресно применять меры – от информирования до наставничества и поощрений. Это обеспечивает плавный переход и минимизирует саботаж.	ПК-1
7	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Как матрица Ансоффа помогает стартапу обосновывать стратегические решения о развитии? Приведите пример использования одного из квадрантов для выбора альтернативы. Ответ: Матрица Ансоффа связывает рыночные и продуктовые решения, выделяя четыре стратегии: проникновение, развитие рынка, развитие продукта и диверсификация. Она помогает системно оценить риски: диверсификация – самая рискованная, а проникновение – наименее. Например, если стартап решает выйти на новый географический рынок с существующим продуктом (квадрант «развитие рынка»), он должен обосновать это анализом конкурентов, каналов сбыта и адаптации маркетинга, а не просто интуитивно копировать успешную модель.	ПК-1
8	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ В чём заключается роль RACI-матрицы при проектировании организационных изменений и как она помогает предотвратить конфликты в новой структуре? Ответ: RACI-матрица чётко распределяет ответственность (Responsible), подотчётность (Accountable), консультирование (Consulted) и информирование (Informed) по каждой задаче или процессу. Это исключает двойное подчинение и неоднозначность в матричных структурах, которые часто внедряются в растущих стартапах. Матрица служит юридической и организационной основой для делегирования, упрощает контроль и снижает межличностные трения, так как каждый знает свою зону влияния.	ПК-1
9	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Опишите, как использование количественных методов (например, расчёт EMV или TCO) повышает качество обоснования управленческих решений по сравнению с интуитивным подходом. Приведите по одному примеру применения каждого метода. Ответ: Количественные методы приносят объективность и позволяют сравнивать альтернативы в единых денежных или вероятностных единицах, снижая влияние когнитивных искажений. EMV (ожидаемая денежная стоимость) помогает учесть вероятность различных сценариев, например, при запуске новой функции с тремя исходами. TCO (совокупная стоимость владения) даёт полную картину затрат за жизненный цикл, например, при выборе между арендой и покупкой оборудования, выявляя скрытые расходы на поддержку.	ПК-1
10	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Какой алгоритм действий следует предложить для обеспечения успешного закрепления организационных изменений в стартапе после завершения активной фазы внедрения? Назовите не менее трёх шагов. Ответ: Во-первых, необходимо пересмотреть систему мотивации и KPI, чтобы поощрять желаемое поведение и наказывать откат к старым практикам. Во-вторых, важно провести серию ретроспективных встреч с командой, собрать обратную связь и оперативно корректировать процессы. В-третьих, следует документально закрепить новые регламенты, включить их в онбординг новых сотрудников и транслировать успешные кейсы как часть корпоративной культуры, чтобы изменения стали неотъемлемой частью ДНК компании.	ПК-1

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности: учебник для вузов / Е. Е. Кузьмина. - 5-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 469 с - 978-5-534-16461-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582730> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Кантровиц,, А. Сохраняя энергию стартапа: как техногиганты ежедневно изобретают будущее и остаются на вершине / А. Кантровиц;; перевод В. Скворцов. - Сохраняя энергию стартапа: как техногиганты ежедневно изобретают будущее и остаются на вершине - Москва: Альпина ПРО, 2022. - 264 с. - 978-5-907394-73-5. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/124620.html> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Балашов, А. И. Предпринимательское право для экономистов: учебник для вузов / А. И. Балашов, В. Г. Беляков. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 367 с - 978-5-534-20992-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583683> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

4. Крючева,, Я. В. Командообразование в стартапах: учебное пособие / Я. В. Крючева,, Н. В. Узлова,, Т. А. Николенко,. - Командообразование в стартапах - Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2024. - 112 с. - 978-5-9961-3371-0. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/149445.html> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

5. Жуков,, М. HeadHunter: успех неизбежен: как стартап стал лидером онлайн-рекрутинга и изменил рынок труда / М. Жуков,. - HeadHunter: успех неизбежен: как стартап стал лидером онлайн-рекрутинга и изменил рынок труда - Москва: Альпина ПРО, 2025. - 168 с. - 978-5-6047842-4-2. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/148609.html> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Предпринимательское право: учебник для вузов / С. Ю. Морозов, А. В. Барков, О. В. Белая [и др.] - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 650 с - 978-5-534-11586-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/600222> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Интернет-предпринимательство: практика применения дизайн-мышления в создании проекта: Учебно-практическое пособие / Е.В. Васильева, Н.Ф. Алтухова, А.А. Громова, М.Р. Зобнина, Б.Б. Славин; Е.В. Васильева, Н.Ф. Алтухова, А.А. Громова [и др.]; под. ред. Е.В. Васильева. - Москва: КноРус, 2021. - 306 с. - 978-5-406-02461-4. - Текст: электронный // book_ru: [сайт]. - URL: <https://book.ru/book/936109> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 326 с - 978-5-534-00347-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582937> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

4. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 259 с - 978-5-534-03166-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583392> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

5. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова. - Москва: Юрайт, 2026. - 149 с - 978-5-534-20398-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589866> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

6. Предпринимательство в здравоохранении: учебник для вузов / Е. М. Белый, Н. Восколович, К. А. Мызрова [и др.] - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 195 с - 978-5-9916-5807-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/600165> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

7. Калюжнова, Н. Я. Социальное предпринимательство: учебник для вузов / Н. Я. Калюжнова, М. А. Осипов. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 114 с - 978-5-534-16591-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/600273> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8. Социальное предпринимательство: учебник для вузов / Е. М. Белый, Е. В. Бакальская, Л. Ю. Зими́на, И. Б. Романова, Е. В. Рожкова. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 182 с - 978-5-534-21930-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582448> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

9. Инновационный менеджмент. Коммерциализация результатов научных исследований и разработок: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец, Н. В. Нечаева, А. С. Суркова [и др.]; В. А. Антонец [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного.. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 266 с - 978-5-534-20450-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583906> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

10. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / С. В. Мальцева. - Москва: Юрайт, 2026. - 492 с - 978-5-534-17584-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/600353> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

2. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

3. <https://lks.dap.gov.ru/> - Цифровая аналитическая платформа предоставления статистических данных» (ГИС ЦАП)

4. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

5. <https://ac.hse.ru/> - Аналитический центр Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
---	---

Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения