

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:35:13
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.02.01 Управление знаниями в организации
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент организаций
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Жукова Алеся Олеговна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.02.01 Управление знаниями в организации одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.02.01 Управление знаниями в организации обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
	ПК-1	Способен осуществлять управление рисками инвестиционного проекта	ПК-1.5	Оценивает эффективность внедрения инновационных технологий и решений в бизнес-процессы административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	<p><i>ПК-1.5. 3-10 Знает передовой отечественный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки.</i></p> <p><i>ПК-1.5. 3-11 Знает передовой зарубежный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</i></p>

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 24 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак.час на лекции и 12 ак.час на практические занятия. 48 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДЭ.02.01 Управление знаниями в организации реализуется на 1-ом курсе в 2-м семестре после изучения дисциплин:

- Общий менеджмент;
- Методы сбора и анализа управленческой информации.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ															
Тема 1.1.	Эволюция управления знаниями: от информационного менеджмента к экономике знаний.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование

Тема 1.2.	Типология знаний: явные (эксплицитные) и неявные (имплицитные) знания в организации.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.3.	Модели управления знаниями	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание

РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТЫ И ИНФРАСТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Тема 2.1.	Информационно-коммуникационные технологии в управлении знаниями: базы знаний, CRM, корпоративные порталы.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2.	Методы выявления, фиксации и трансфера неявных знаний: наставничество, сообщества практики.	7	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3.	Организационная культура и мотивация	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание

	сотрудников как факторы эффективного управления знаниями.													
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ														
Тема 3.1.	Маркетинговые стратегии развития системы управления знаниями.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2.	Нейромаркетинг и поведенческая психология потребителя .	7	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.3.	Управление неопределенно стью в системе управления знаниями.	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачет
Итого		72	8	0	0	12	0	0	0	4	0	0	48	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления знаниями

Тема 1.1. Эволюция управления знаниями: от информационного менеджмента к экономике знаний. ПК-1.5

Стартап как временная структура для поиска масштабируемой бизнес-модели. Понятийный аппарат: бизнес-модель, ценностное предложение, TAM/SAM/SOM. Методологии генерации идей. Постановка задачи по обоснованию предпринимательской идеи с использованием экономических и управленческих категорий. Применение цифровых платформ для анализа рынка, визуализация бизнес-моделей. Сбор и анализ рыночных данных с использованием цифровых технологий. Анализ социальных проблем, решаемых стартапом. Организация командной работы с распределением ролей. Учёт социального контекста при генерации идей и взаимодействие в команде для достижения целей общественного развития.

Тема 1.2. Типология знаний: явные (эксплицитные) и неявные (имплицитные) знания в организации. ПК-1.5

Жизненный цикл системы управления знаниями: от посевной стадии до выхода. Методология развития клиентов: гипотезы, проверка, разворот, соответствие продукта рынку. Постановка задач на каждом этапе с использованием категорий проектного и стратегического управления. Использование систем управления проектами и клиентских платформ для отслеживания взаимодействия с клиентами. Цифровая фиксация результатов проверки гипотез. Применение цифровых платформ для организации работы и сбора данных на этапах развития системы управления знаниями. Оценка социальных эффектов на этапах масштабирования. Распределение ответственности в команде с учетом компетенций. Учёт социальных последствий решений и эффективное взаимодействие в команде.

Тема 1.3. Модели управления знаниями. (MVP). ПК-1.5

Продукт как совокупность ценностного предложения и пользовательского опыта. Виды минимально жизнеспособного продукта. Цикл «создал — оценил — получил данные». Категории: прототип, бэклог, пользовательская история. Постановка задачи по разработке минимально жизнеспособного продукта с использованием категорий продуктового менеджмента. Применение платформ для быстрого создания продуктов без кода и инструментов прототипирования. Настройка систем сбора данных о

поведении пользователей. Создание минимально жизнеспособного продукта и анализ пользовательских данных с помощью цифровых технологий. Оценка доступности продукта для различных социальных групп. Командная работа с распределением ролей. Учёт социального контекста при проектировании продукта и взаимодействие в команде.

Раздел 2. Инструменты и инфраструктура управления знаниями

Тема 2.1. Информационно-коммуникационные технологии в управлении знаниями: базы знаний, CRM, корпоративные порталы.ПК-1.5

Структура экосистемы: инкубаторы, акселераторы, венчурные фонды, корпоративные инновационные центры. Категории: акселерационная программа, менторство, пилотный проект, корпоративный венчурный капитал. Постановка задач по взаимодействию с элементами экосистемы с использованием категорий инновационного менеджмента. Цифровые платформы для поиска акселераторов и грантов. Системы для ведения базы контактов с инвесторами и менторами. Анализ эффективности участия в программах. Применение цифровых технологий для поиска и оценки элементов стартап-экосистемы. Оценка социальных и экологических требований при выборе акселераторов и грантодателей. Командная подготовка заявок и выступлений с распределением ролей. Учёт социального контекста при выборе инструментов поддержки и взаимодействие в команде.

Тема 2.2. Методы выявления, фиксации и трансфера неявных знаний: наставничество, сообщества практики.ПК-1.5

Правовые формы системы управления знаниями. Категории: интеллектуальная собственность, патент, товарный знак, опционная программа, постепенное наделение правами, соглашение акционеров. Постановка задач по выбору правовой формы и защите интеллектуальной собственности с использованием юридических и управленческих категорий. Цифровые базы для проверки товарных знаков и патентов. Платформы для юридической документации и управления опционами. Применение цифровых технологий для регистрации интеллектуальной собственности и ведения корпоративной структуры. Обеспечение справедливого распределения долей через прозрачные опционные программы. Учёт прав на данные. Коллективное принятие решений по распределению долей. Учёт социальной справедливости при формировании корпоративной структуры и взаимодействие в команде.

Тема 2.3. Организационная культура и мотивация сотрудников как факторы эффективного управления знаниями. ПК-1.5

Специфика управления персоналом в стартапе: найм, корпоративная культура, мотивация. Категории: лидерство, эмоциональный интеллект, роли в команде, динамическое распределение долей, управление конфликтами. Постановка задач по формированию команды с использованием категорий организационного поведения. Кадровые платформы для поиска и найма. Инструменты для управления удаленными командами. Системы для проведения опросов вовлеченности. Анализ показателей текучести. Применение цифровых технологий для организации командной работы и мониторинга вовлеченности. Формирование инклюзивной культуры с учетом разнообразия. Реализация социальной ответственности в управлении персоналом. Умение действовать в команде с учетом своей роли. Учёт социального контекста при формировании команды и взаимодействие для достижения общественно значимых целей.

Раздел 3. Стратегирование, оценка и развитие системы управления знаниями

Тема 3.1. Маркетинговые стратегии развития системы управления знаниями.ПК-1.5

Разработка стратегии вывода продукта: каналы продвижения, ценообразование, сегментирование. Категории: стратегия выхода на рынок, соответствие продукта рынку, экономика единицы продукта, продукт-ориентированный рост. Постановка задач по реализации рыночной стратегии с использованием категорий маркетинга и стратегического управления. Цифровые маркетинговые инструменты. Системы аналитики для оценки эффективности каналов. Построение цифровых воронок продаж. Применение цифровых технологий для реализации Маркетинговые стратегии вывода системы управления знаниями на целевой рынок и анализа эффективности каналов привлечения клиентов. Учёт социальных и культурных особенностей аудиторий при разработке маркетинговых сообщений. Обеспечение этичности маркетинговых практик. Командное планирование с распределением ответственности. Учёт социального контекста целевых аудиторий и взаимодействие в команде при масштабировании продукта.

Тема 3.2. Нейромаркетинг и поведенческая психология потребителя .ПК-1.5

Поведенческая экономика в стартапе: эвристики, когнитивные

искажения, принципы подталкивания. Категории: нейромаркетинг, потребительское поведение, эффект привязанности, виральность. Постановка задач по использованию потребительской психологии с применением категорий поведенческой экономики. Инструменты для экспериментов и анализа поведения пользователей. Платформы для проведения онлайн-экспериментов. Сбор данных о пользовательском опыте через цифровые опросы. Применение цифровых технологий для анализа потребительского поведения и оптимизации пользовательского опыта. Этические границы использования нейромаркетинга: недопустимость манипуляции уязвимыми группами. Командное обсуждение этических дилемм при проектировании сценариев. Учёт социальной ответственности при применении поведенческих технологий и взаимодействие в команде для обеспечения этичности решений.

Тема 3.3. Управление неопределенностью в системе управления знаниями.ПК-1.5

Концепция антихрупкости: способность извлекать выгоду из хаоса. Управление в кризис: сокращение финансового запаса прочности, промежуточные раунды финансирования. Категории: антихрупкость, управление рисками, скорость расходования средств, кризисная коммуникация. Постановка задач по антикризисному управлению с использованием категорий финансового менеджмента. Системы финансового моделирования для расчета финансового запаса и скорости расходования средств. Цифровые платформы для мониторинга внешних рисков. Инструменты для кризисных коммуникаций. Применение цифровых технологий для финансового моделирования и управления кризисными коммуникациями. Учёт социальных последствий антикризисных решений: сохранение рабочих мест, прозрачность перед заинтересованными сторонами. Социальная стабильность команды в кризис. Сплочение команды вокруг общей цели с учетом социальной миссии. Учёт социального контекста при антикризисных решениях и взаимодействие в команде для преодоления кризиса в интересах общественного развития.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.02.01 Управление знаниями в организации входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд

оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДЭ.02.01 Управление знаниями в организации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

тестирование, доклад, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном

		материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления знаниями
Тема 1.1. Эволюция управления знаниями: от информационного менеджмента к экономике знаний. ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного НЕ относится к характеристикам системы управления знаниями как временной структуры?

- а) поиск масштабируемой бизнес-модели;
- б) высокая степень неопределённости;
- в) гарантированная прибыль с первого месяца работы;
- г) ориентация на повторяемые и масштабируемые процессы.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы включает понятийный аппарат темы «Предпринимательская идея»?

- а) бизнес-модель;
- б) EBITDA;
- в) ценностное предложение;
- г) TAM/SAM/SOM;
- д) дисконтированный денежный поток.

Какие цифровые платформы и инструменты могут быть использованы для анализа рынка при обосновании предпринимательской идеи?

- а) Google Trends;
- б) 1С:Бухгалтерия;
- в) SimilarWeb;
- г) Crunchbase;
- д) MS PowerPoint (только для презентации).

Какие социальные аспекты необходимо учитывать при генерации предпринимательской идеи?

- а) решение реальной проблемы уязвимых групп населения;
- б) максимизация прибыли без учёта внешних эффектов;
- в) вклад в достижение целей общественного развития;
- г) исключительно снижение налоговой нагрузки;
- д) взаимодействие в команде с учётом социального контекста.

Определите последовательность шагов при обосновании

предпринимательской идеи с использованием цифровых технологий:

- а) визуализация бизнес-модели (канва);
- б) генерация идей с использованием методологии (SCAMPER, дизайн-мышление);
- в) формулировка ценностного предложения;
- г) сбор и анализ рыночных данных (расчёт TAM/SAM/SOM через цифровые платформы);
- д) постановка задачи по обоснованию идеи с использованием экономических категорий.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность шагов при обосновании предпринимательской идеи с использованием цифровых технологий:

- а) визуализация бизнес-модели (канва);
- б) генерация идей с использованием методологии (SCAMPER, дизайн-мышление);
- в) формулировка ценностного предложения;
- г) сбор и анализ рыночных данных (расчёт TAM/SAM/SOM через цифровые платформы);
- д) постановка задачи по обоснованию идеи с использованием экономических категорий.

Тема 1.2. Типология знаний: явные (эксплицитные) и неявные (имплицитные) знания в организации. ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Разворот (pivot) в методологии развития клиентов — это:

- а) закрытие системы управления знаниями из-за неудачной гипотезы;
- б) изменение одной или нескольких ключевых гипотез на основе проверенных данных;
- в) привлечение дополнительного финансирования;
- г) нет правильного ответа.

Соответствие продукта рынку (product-market fit) достигается, когда:

- а) продукт разработан технически идеально;
- б) получен первый раунд инвестиций;
- в) продукт удовлетворяет реальную рыночную потребность, подтвержденную метриками удержания;
- г) зарегистрирован товарный знак.

Для отслеживания взаимодействия с клиентами на этапах развития системы управления знаниями используются:

- а) только электронные таблицы Excel;
- б) клиентские платформы (CRM-системы);
- в) системы управления базами данных (СУБД);
- г) нет правильного ответа.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы входят в методологию развития клиентов (Customer Development):

- а) выдвижение гипотез;
- б) только написание бизнес-плана;
- в) проверка гипотез и тестирование;
- г) разворот (pivot) или настойчивость;
- д) регистрация юридического лица.

Какие цифровые платформы относятся к системам управления проектами и могут использоваться в стартапе:

- а) Trello, Jira, Notion;
- б) HubSpot CRM;
- в) Asana, Wrike;
- г) только Microsoft Word;
- д) ClickUp.

При распределении ответственности в команде системы управления знаниями с учетом компетенций необходимо:

- а) назначить единоличного руководителя без учета мнения команды;
- б) использовать RACI-матрицу или аналоги;
- в) провести аудит навыков членов команды;
- г) учитывать только технические компетенции, игнорируя коммуникативные;
- д) открыто обсуждать зоны ответственности.

Контрольные задания:

Задание 1.

Стартап на посевной стадии (pre-seed) разрабатывает мобильное приложение для персонализированного обучения. Команда из 4 человек (продуктолог, разработчик, маркетолог, дизайнер) только что сформулировала три ключевые гипотезы: о целевой аудитории (студенты vs. корпоративные клиенты), о ценностном предложении (экономия времени vs. глубина знаний) и о канале привлечения (таргетная реклама vs. партнерство с вузами).

Разработайте перечень этапов проверки гипотез с использованием цифровой фиксации результатов и определите, на каком этапе и при каких условиях команде необходимо выполнить «разворот» (pivot).

Задание 2.

Стартап переходит на стадию масштабирования (штат 30 человек, ежемесячный рост выручки 20%). Планируется внедрение системы оценки социальных эффектов (экология, доступность для людей с инвалидностью, влияние на локальные сообщества). В команде возникли разногласия: маркетинг хочет быстрых метрик (охваты), продукт — пользовательских, а HR — внутренних социальных показателей (текучесть, удовлетворенность).

В составе группы экспертов (руководитель продукта, HR-директор, маркетолог, финансовый контролер, специалист по устойчивому развитию) необходимо выработать гипотезу решения и предложить порядок организации экспертной работы с распределением ответственности и учетом социальных последствий решений.

Тема 1.3. Модели управления знаниями(MVP). ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое «продукт» в контексте управления стартапом и разработки?

- а) любой код, написанный программистами и выложенный на сервер;
- б) законченное приложение или сайт без ошибок;
- в) решение, которое удовлетворяет потребность клиента и создает для него ценность;
- г) бизнес-план, одобренный инвесторами;
- д) набор гипотез, который нужно проверить на фокус-группе.

Какова главная цель создания MVP (Minimum Viable Product)?

- а) заработать как можно больше денег на первом запуске;
- б) протестировать ключевые гипотезы о ценности продукта с минимальными затратами;
- в) полностью заместить всех конкурентов на рынке;
- г) написать идеальный код, который никогда не потребует доработок;
- д) привлечь максимальное количество пользователей за первую неделю.

Какая ситуация лучше всего иллюстрирует ошибку при создании MVP?

- а) запуск лендинга с кнопкой «Купить», которая ведет на форму сбора email;
- б) добавление только одной ключевой функции в релиз;
- в) ручное выполнение части работы за кулисами (Concierge MVP);
- г) разработка полнофункционального продукта со всеми задуманными возможностями без проверки спроса;
- д) выпуск прототипа только для узкой группы ранних adopters.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных форм могут считаться MVP?

- а) презентация в PowerPoint с макетами экранов;
- б) видео, демонстрирующее работу будущего продукта (как у Dropbox);
- в) полностью отлаженный корпоративный портал на 5000 сотрудников;
- г) Telegram-бот с одной командой;
- д) ручной «фейковый» сервис (под видом автоматического).

Какие утверждения о минимально жизнеспособном продукте верны?

- а) MVP обязательно должен быть стабильным и не содержать ошибок;
- б) MVP помогает учиться на реакции реальных пользователей;

- в) MVP может быть выпущен для очень небольшой аудитории;
- г) MVP — это финальная версия продукта перед масштабированием;
- д) MVP позволяет минимизировать время и ресурсы, потраченные на провальные идеи.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность действий при создании минимально жизнеспособного продукта (MVP) и анализе пользовательских данных:

- а) настройка системы сбора данных о поведении пользователей;
- б) формулировка ценностного предложения MVP;
- в) разработка прототипа с использованием no-code / low-code платформы;
- г) анализ собранных пользовательских данных с помощью цифровых технологий;
- д) определение ключевой гипотезы и пользовательской истории;
- е) итерация цикла «создал — оценил — получил данные» на основе результатов;
- ж) запуск MVP для целевой аудитории.

Тест 4. Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

№	Термин		Определение
1	Продукт (в цифровой среде)	А	Итеративный цикл, при котором команда создаёт версию продукта, измеряет пользовательские метрики и принимает решение о развитии
2	Минимально жизнеспособный продукт (MVP)	Б	Версия продукта с минимальным набором функций, достаточным для получения проверяемого пользовательского опыта и данных
3	Ценностное предложение	В	Упрощённая интерактивная модель продукта, используемая для тестирования гипотез без написания кода

№	Термин		Определение
4	Пользовательский опыт (UX)	Г	Набор выгод и решений проблем, которые продукт предоставляет целевой аудитории
5	Цикл «создал — оценил — получил данные» (Build — Measure — Learn)	Д	Совокупность эмоций, убеждений и предпочтений пользователя при взаимодействии с продуктом
6	Прототип	Е	Упорядоченный список требований, задач и идей по развитию продукта, ранжированный по приоритету
7	Бэклог продукта	Ж	Описание функциональности с точки зрения конечного пользователя, отвечающее на вопрос: «Кто, что и зачем?»
8	Пользовательская история (User Story)	З	Продукт, который может быть использован людьми с разными физическими, сенсорными и когнитивными возможностями
9	Доступность продукта (Accessibility)	И	Инструменты (Figma, Tilda, Bubble, Airtable) для быстрого создания прототипов и MVP без программирования
10	No-code / Low-code платформы	К	Совокупность восприятия продукта пользователем от первого касания до завершения взаимодействия

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – термины; список 2 – определения.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Команда из 4 человек (продуктовый менеджер, дизайнер, маркетолог, разработчик no-code) создаёт MVP мобильного приложения для записи в государственные социальные учреждения (поликлиники, МФЦ, центры

соцзащиты). Цель — проверить гипотезу о том, что пожилые люди (60+) смогут самостоятельно записаться через приложение.

Выполните следующее:

- а) назовите не менее трёх видов MVP, которые можно использовать для проверки данной гипотезы;
- б) для каждого вида укажите, какие данные о поведении пользователей можно собрать;
- в) предложите распределение ролей в команде для создания MVP с использованием no-code платформы.

Задание 2.

Стартап разрабатывает образовательную платформу для детей с нарушениями зрения. Команда создала MVP в виде веб-приложения с голосовым управлением и экраным диктором.

Выполните следующее:

- а) опишите постановку задачи на разработку MVP с использованием категорий продуктового менеджмента (бэклог, пользовательская история, критерии приемки);
- б) предложите способ оценки доступности продукта для различных социальных групп (не менее 3 групп и 3 методов проверки);
- в) сформулируйте, как учёт социального контекста влияет на взаимодействие в команде при проектировании продукта (не менее 3 аспектов).

Раздел 2. Инструменты и инфраструктура управления знаниями

Тема 2.1. Информационно-коммуникационные технологии в управлении знаниями: базы знаний, CRM, корпоративные порталы.. ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Акселерационная программа в отличие от инкубатора преимущественно направлена на:

- а) формирование идеи на стадии pre-seed;
- б) юридическую регистрацию системы управления знаниями;
- в) ускоренный рост, масштабирование и привлечение инвестиций через интенсивную менторскую поддержку;
- г) долгосрочную аренду офисных помещений.

Под корпоративным венчурным капиталом (CVC) понимается:

- а) выдача грантов университетам безвозмездно;
- б) прямые инвестиции корпорации в внешние стартапы с целью получения инноваций и стратегического синергетического эффекта;
- в) только банковское кредитование малого бизнеса;
- г) государственное софинансирование стартапов через акселераторы.

Основной целью анализа эффективности участия системы управления знаниями в акселерационной программе является:

- а) получение сертификата о прохождении программы;
- б) увеличение числа сотрудников системы управления знаниями;
- в) оценка достигнутого роста ключевых метрик (выручка, число клиентов, привлечённые инвестиции, улучшение продукта) относительно затраченных ресурсов и времени команды;
- г) публикация в СМИ.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным структурным элементам стартап-экосистемы относятся:

- а) инкубаторы;
- б) только государственные субсидии без менторства;
- в) акселераторы;
- г) венчурные фонды;
- д) исключительно краудфандинговые платформы;
- е) корпоративные инновационные центры.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность действий стартап-команды при взаимодействии с элементами экосистемы (от поиска до анализа результатов):

- а) анализ эффективности участия в акселерационной программе с использованием цифровых технологий;
- б) поиск акселераторов и грантов с помощью цифровых платформ;
- в) ведение базы контактов с инвесторами и менторами в системе CRM;

г) постановка задач по взаимодействию с экосистемой с использованием категорий инновационного менеджмента;

д) командная подготовка заявки и питч-презентации с распределением ролей;

е) прохождение акселерационной программы (менторство, пилотные проекты, корпоративный венчурный капитал);

ж) оценка социальных и экологических требований при выборе акселераторов / грантодателей.

Тест 4. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	Инкубатор	А	Программа ускоренного роста стартапов с менторством, обучением и привлечением инвестиций за долю или плату
2	Акселератор	Б	Венчурный капитал, предоставляемый корпорацией внешней системы управления знаниями для доступа к инновациям
3	Венчурный фонд	В	Структура внутри корпорации для поиска и поддержки инновационных проектов, релевантных бизнесу
4	Корпоративный инновационный центр	Г	Индивидуальное сопровождение системы управления знаниями экспертами для ускорения роста и избегания ошибок
5	Акселерационная программа	Д	Организация, финансирующая стартапы на ранних стадиях в обмен на долю
6	Менторство	Е	Программа с фиксированным сроком (чаще 3–6 мес.) с воркшопами, менторами и демоднём
7	Пилотный проект	Ж	Организация, помогающая системы управления знаниями на самой ранней стадии (идея, прототип) без жёсткого срока
8	Корпоративный венчурный капитал (CVC)	З	Совокупность элементов: акселераторы, фонды, корпорации, университеты, грантодатели
9	Стартап-экосистема	И	Внедрение продукта системы управления знаниями в инфраструктуру корпорации для проверки гипотез

№	Показатель		Характеристика
10	Грант	К	Целевые средства, выделяемые на безвозвратной основе (часто от государства, фондов) под социальные / экологические / научные задачи

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Стартап «Эко-Пэк» (производство биоразлагаемой упаковки) подал заявки в три акселерационные программы:

Акселератор	Фокус	Длительность	Менторские часы	Вероятность привлечения инвестиций после программы	Требование по ESG
А (корпоративный, пищевая промышленность)	упаковка для ритейла	3 мес.	40 ч	35 %	высокое (отчёт по углеродному следу)
Б (универсальный, технологический)	deep tech	4 мес.	60 ч	25 %	минимальное
В (грантовый акселератор при фонде)	зелёные технологии	2 мес.	20 ч	15 % (но грант 2 млн руб.)	очень высокое (социальный эффект + экология)

Команда из 4 человек (СЕО, СТО, маркетолог, финансовый менеджер). Затраты времени на участие: 20 часов в неделю на каждого члена команды. Ставка времени команды — 1500 руб./час. Дополнительные расходы на дорогу

и подготовку отчётности: 50 000 руб. на программу.

Задание:

Распределите роли в команде для подготовки заявки и питча.

Выберите наиболее эффективную программу на основе анализа «затраты — вероятность успеха — ESG-требования».

Обоснуйте выбор.

Тема 2.2. Правовая среда и защита интеллектуальной собственности в стартапе. ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Правовая форма системы управления знаниями, наиболее подходящая для привлечения внешних инвестиций и распределения долей между основателями, предполагает:

- а) только ИП (индивидуальное предпринимательство);
- б) ООО или АО с уставом и соглашением акционеров/участников;
- в) устную договоренность между основателями.

Патент предоставляет его владельцу:

- а) бессрочное право на использование любой идеи;
- б) исключительное право на изобретение, полезную модель или промышленный образец на ограниченный срок;
- в) право только на название продукта.

Товарный знак используется для:

- а) защиты технического решения устройства;
- б) индивидуализации товаров, услуг или компании (логотип, слоган, название);
- в) регистрации программного кода.

Опционная программа в стартапе предназначена для:

- а) гарантированной выплаты дивидендов всем сотрудникам;
- б) постепенного наделения правом на долю (vesting) ключевых сотрудников и партнеров при выполнении условий;
- в) немедленной передачи 100% компании одному инвестору.

Соглашение акционеров (Shareholders' Agreement) регулирует:

- а) только налоговые отчисления компании;
- б) права и обязанности акционеров, порядок продажи долей, veto-права и разрешение конфликтов;
- в) маркетинговую стратегию системы управления знаниями.

Постепенное наделение правами (cliff + vesting) необходимо для:

- а) наказания всех сотрудников;
- б) справедливого распределения долей с учетом реального вклада и времени работы участника в проекте;
- в) немедленной продажи компании.

Принцип справедливого распределения долей через опционные программы предполагает:

- а) передачу всех долей одному основателю;
- б) прозрачные критерии (KPI, стаж, роль) и коллективное принятие решений командой;
- в) случайное распределение акций.

Учет прав на данные (data rights) в стартапе необходим для:

- а) игнорирования вклада аналитиков данных;
- б) определения того, кому принадлежат результаты обработки пользовательской информации и обученные модели;
- в) запрета на использование любых данных.

Цифровая база для проверки товарных знаков в РФ — это:

- а) Google Docs;
- б) ФИПС (Федеральный институт промышленной собственности) / Роспатент;
- в) YouTube.

Принцип коллективного принятия решений по распределению долей в команде требует:

- а) единоличного решения CEO без обсуждения;
- б) открытого обсуждения вклада каждого, учета социальной справедливости и документирования согласия;
- в) голосования только инвесторов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К объектам интеллектуальной собственности в стартапе относятся:

- а) патент на изобретение;
- б) товарный знак;
- в) исходный код программы (авторское право);
- г) устная идея, не зафиксированная на носителе.

Типичные условия постепенного наделения правами (vesting) включают:

- а) cliff (период, после которого начинается получение долей);
- б) ежемесячное или ежеквартальное накопление долей;
- в) возможность обратного выкупа неотработанных долей при уходе участника;
- г) передачу всех долей в первый день работы.

Цифровые платформы для управления опционами и юридической документацией включают:

- а) Carta, Capdesk;
- б) Notion (с шаблонами соглашений);
- в) сервисы электронной подписи (Контур.Диадок, DocuSign);
- г) только бумажные журналы учета.

При выборе правовой формы системы управления знаниями (ООО vs АО vs ИП) необходимо учитывать:

- а) количество основателей и инвесторов;
- б) необходимость привлечения венчурного капитала;
- в) уровень личной ответственности по долгам;
- г) цвет логотипа компании.

Критерии учета социальной справедливости при распределении долей включают:

- а) оценку временного вклада (сколько часов работал участник);
- б) оценку интеллектуального вклада (идеи, патенты, код);
- в) учет рисков, которые принял на себя участник (например, уход с постоянной работы);
- г) исключительно размер первоначального денежного взноса.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность действий стартап-команды при выборе

правовой формы, защите интеллектуальной собственности и распределении долей:

- а) заключение соглашения акционеров с фиксацией прав и обязанностей;
- б) постановка задач по выбору правовой формы и защите ИС с использованием юридических и управленческих категорий;
- в) проверка товарных знаков и патентов через цифровые базы;
- г) регистрация интеллектуальной собственности (патент, товарный знак) с помощью цифровых технологий;
- д) внедрение прозрачной опционной программы (постепенное наделение правами);
- е) обеспечение справедливого распределения долей с учётом прав на данные и коллективного принятия решений;
- ж) подбор правовой формы системы управления знаниями (ООО, АО, партнёрство и т.д.) с учётом социальной справедливости;
- з) ведение корпоративной структуры с использованием платформ для юридической документации и управления опционами.

Тест 4. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	Интеллектуальная собственность (ИС)	А	Исключительное право на изобретение, полезную модель или промышленный образец, удостоверяемое государством
2	Патент	Б	Обозначение, служащее для индивидуализации товаров, работ или услуг (например, название системы управления знаниями или логотип)
3	Товарный знак	В	Отношение числа принятых работников к среднесписочной численности
4	Опционная программа	Г	Документ, регулирующий права и обязанности акционеров, управление компанией и выход из неё
5	Постепенное наделение правами (Vesting)	Д	Права на результаты интеллектуальной деятельности: патенты, товарные знаки, авторские права, ноу-хау
6	Соглашение акционеров	Е	Выдача опционов ключевым сотрудникам и консультантам на приобретение доли в будущем

№	Показатель		Характеристика
7	Правовая форма системы управления знаниями	Ж	Совокупность правил использования пользовательских данных с соблюдением законов (GDPR, 152-ФЗ и др.)
8	Опцион	З	Организационно-правовая форма (ООО, АО, IPO-ready корпорация, партнёрство и т.д.)
9	Учёт прав на данные	И	Постепенное получение прав на долю (обычно 4 года с cliff 1 год) вместо единовременного наделения
10	Cliff (в опционной программе)	К	Минимальный период работы, после которого начинается постепенное наделение правами (например, 1 год)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

В стартапе три сооснователя:

Алиса — 40% интеллектуального вклада (патент + архитектура),

Борис — 35% (код + продукт),

Владимир — 25% (маркетинг + стратегия).

Уставной капитал — 100 000 руб. Доли по умолчанию планировались равными (по 33,3%), но команда решила применить модель справедливого распределения с учетом:

веса интеллектуального вклада — 60%,

веса временного вклада (часы за 6 месяцев) — 40%.

Временной вклад (часы): Алиса — 500, Борис — 700, Владимир — 300.

Рассчитайте:

Итоговую долю каждого в процентах (с учетом весов 60% / 40%).

Как изменится распределение, если добавить условие «cliff 3 месяца» (все, кто отработал менее 3 месяцев, получают 0%)? (Предположим, все отработали более 3 месяцев, но для вывода — опишите принцип).

Тема 2.3. Организационная культура и мотивация сотрудников как факторы эффективного управления знаниями.. ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Лидерство в стартапе прежде всего предполагает:

- а) формальное подчинение всех сотрудников;
- б) умение вдохновлять команду в условиях неопределённости;
- в) исключительно техническую экспертизу;
- г) минимизацию обратной связи.

Эмоциональный интеллект (EQ) лидера системы управления знаниями необходим для:

- а) расчёта финансовых моделей;
- б) распознавания и управления своими эмоциями и эмоциями команды;
- в) написания кода продукта;
- г) ведения бухгалтерии.

Динамическое распределение долей (dynamic equity split) в стартапе означает:

- а) равные доли у всех сотрудников навсегда;
- б) распределение долей на основе вклада (время, ресурсы, экспертиза) с возможностью пересмотра;
- в) долю только у основателей;
- г) распределение по стажу работы.

Основная цель проведения опросов вовлечённости в стартапе:

- а) увеличить количество отчётов для инвесторов;
- б) выявить уровень удовлетворённости и риски выгорания команды;
- в) наказать нелояльных сотрудников;
- г) заменить регулярные встречи 1-на-1.

При управлении конфликтами в команде системы управления знаниями наиболее эффективно:

- а) игнорировать конфликт до его эскалации;
- б) использовать фасилитацию и открытое обсуждение причин;
- в) уволить одного из участников конфликта;
- г) запретить любые споры.

Реализация социальной ответственности в управлении персоналом системы управления знаниями — это:

- а) только благотворительность;

- б) создание справедливых условий труда, учёт социального контекста и общественно значимых целей;
- в) минимальная зарплата;
- г) отсутствие инклюзивности.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К ключевым особенностям найма персонала в стартапе относятся:

- а) высокая скорость принятия решений о найме;
- б) обязательное наличие диплома топ-вуза;
- в) поиск сотрудников с проактивной позицией и готовностью к многозадачности;
- г) жёсткая иерархия и длительные испытательные сроки;
- д) использование кадровых платформ (HH.ru, LinkedIn, Angellist).

К инструментам управления удалёнными командами в стартапе относятся:

- а) Slack / Telegram для оперативной коммуникации;
- б) Miro / Notion для совместной работы;
- в) Jira / Trello / Asana для постановки задач;
- г) запрет на видеосозвоны;
- д) системы опросов вовлечённости (например, Officevibe, Google Forms).

При формировании инклюзивной культуры в стартапе учитываются:

- а) разнообразие культур, возрастов и когнитивных стилей;
- б) создание безопасной среды для высказывания мнений;
- в) игнорирование социального контекста команды;
- г) адаптация коммуникации под разные потребности;
- д) равенство возможностей при найме и развитии.

К показателям текучести персонала в стартапе, требующим анализа, относятся:

- а) коэффициент текучести за период;
- б) причины уходов (exit-интервью);
- в) средняя длительность работы сотрудника;
- г) количество поданных заявлений об уходе;
- д) отсутствие связи с вовлечённостью.

Роли в команде системы управления знаниями согласно модели Белбина

(или аналогичным подходам):

- а) генератор идей;
- б) исполнитель;
- в) завершитель;
- г) «человек, который делает всё один»;
- д) координатор.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность действий при формировании и управлении командой системы управления знаниями (от найма до анализа эффективности):

- а) анализ показателей текучести и вовлечённости с помощью цифровых систем опросов;
- б) постановка задач по формированию команды с использованием категорий организационного поведения;
- в) формирование инклюзивной культуры с учётом разнообразия и социальной ответственности;
- г) поиск и найм сотрудников через кадровые платформы;
- д) внедрение инструментов для управления удалёнными командами (Trello, Slack, Miro и др.);
- е) определение ролей в команде с учётом лидерских качеств и эмоционального интеллекта участников;
- ж) внедрение системы динамического распределения долей и мотивации;
- з) управление конфликтами и адаптация корпоративной культуры под социальный контекст.

Тест 4. Установите соответствие между статьёй калькуляции и ее содержанием.

№	Статья калькуляции		Содержание
1	Лидерство в стартапе	А	Способность распознавать, понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других людей
2	Эмоциональный интеллект	Б	Модель, описывающая типичные поведенческие роли в команде (генератор

№	Статья калькуляции		Содержание
			идей, аналитик, коммуникатор, исполнитель и др.)
3	Роли в команде (командообразование)	В	Механизм пересмотра долей участников в зависимости от вклада, времени работы и достигнутых KPI
4	Динамическое распределение долей	Г	Процесс урегулирования разногласий внутри команды системы управления знаниями с сохранением работоспособности
5	Управление конфликтами	Д	Способность вести за собой команду, принимать решения в условиях неопределённости и вдохновлять на результат
6	Корпоративная культура системы управления знаниями	Е	Совокупность норм, ценностей и поведения, разделяемых членами команды (часто — гибкость, ответственность, открытость)
7	Найм в стартапе	Ж	Инструменты (Jira, Trello, YouTrack, Slack, Miro) для организации работы распределённой команды
8	Вовлечённость сотрудников	З	Поиск и привлечение сотрудников с высокой толерантностью к неопределённости и многозадачностью
9	Инструменты для управления удалёнными командами	И	Прозрачное распределение финансовой доли при выходе сотрудника (доля, период, условия) с учётом социальной справедливости
10	Система опционов с социальной ответственностью	К	Степень эмоциональной приверженности сотрудника целям системы управления знаниями и готовность вкладываться сверх обязательств

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

В стартапе (15 человек, удалённая команда из 4 стран) за полгода выросла текучесть: с 10% до 40%.

Опрос вовлечённости показал:

60% не понимают, как их работа влияет на общий результат;

50% жалуются на неясность ролей и конфликты;

70% не получают регулярной обратной связи от лидера.

При этом система распределения опционов непрозрачна, кросс-культурные различия игнорируются.

Определите:

основные причины высокой текучести и снижения вовлечённости;

меры по улучшению управления командой и лидерства;

шаги по внедрению инклюзивной культуры и прозрачной мотивации.

Раздел 3. Стратегирование, оценка и развитие системы управления знаниями

Тема 3.1. Маркетинговые стратегии развития системы управления знаниями.ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Product-Market Fit (соответствие продукта рынку) — это:

а) ситуация, когда продукт устраивает 100% потенциальных пользователей;

б) стадия, на которой продукт закрывает ключевую потребность целевой аудитории и демонстрирует устойчивый органический спрос;

в) процесс регистрации товарного знака;

г) стратегия демпингового ценообразования.

При построении цифровой воронки продаж (маркетинговой воронки) правильной последовательностью этапов является:

а) покупка → удержание → лид → интерес;

б) трафик → лид → конверсия → удержание;

в) исключительно прямой маркетинг без аналитики;

г) производство продукта → ценообразование → доставка.

Ключевым требованием к маркетинговым сообщениям при учёте социальных и культурных особенностей аудитории является:

- а) унификация одного сообщения для всех рынков без изменений;
- б) адаптация тональности, визуалов и примеров к локальному контексту при сохранении этичности;
- в) использование максимально агрессивных формулировок для привлечения внимания;
- г) копирование сообщений конкурентов без проверки.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным стратегиям выхода на рынок относятся:

- а) стратегия «быстрого старта» с минимальным продуктом (MVP);
- б) стратегия «нишевого проникновения»;
- в) исключительно ценовой демпинг;
- г) стратегия «следования за лидером» без адаптации;
- д) стратегия «прорыва» с высокими инвестициями в продвижение;
- е) стратегия партнёрства с локальными игроками.

Ключевые элементы экономики единицы продукта (Unit Economics) включают:

- а) Customer Acquisition Cost (CAC) — стоимость привлечения клиента;
- б) Lifetime Value (LTV) — ценность клиента за весь период взаимодействия;
- в) маржинальность единицы продукта;
- г) исключительно фиксированные затраты на аренду офиса;
- д) срок окупаемости затрат на привлечение (CAC Payback Period);
- е) количество сотрудников в отделе продаж.

К цифровым маркетинговым инструментам для оценки эффективности каналов привлечения относятся:

- а) системы веб-аналитики (Google Analytics, Яндекс.Метрика);
- б) сквозная аналитика (CRM + рекламные кабинеты);
- в) только наружная реклама и телевидение;
- г) тепловые карты и запись сессий пользователей;
- д) А/В-тестирование посадочных страниц;
- е) отказ от использования UTM-меток.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность действий при разработке и реализации стратегии выхода системы управления знаниями на рынок (от анализа до масштабирования):

а) постановка задач по реализации рыночной стратегии с использованием категорий маркетинга и стратегического управления;

б) определение соответствия продукта рынку (Product-Market Fit) через анализ поведенческих данных;

в) сегментирование целевой аудитории с учётом социальных и культурных особенностей;

г) расчёт экономики единицы продукта (Unit Economics): CAC, LTV, маржинальность;

д) выбор каналов продвижения и модели ценообразования с использованием цифровых маркетинговых инструментов;

е) построение цифровой воронки продаж и запуск кампаний;

ж) анализ эффективности каналов привлечения клиентов с помощью систем аналитики (Яндекс.Метрика, Google Analytics, Amplitude);

з) обеспечение этичности маркетинговых практик и адаптация сообщений под социальный контекст аудиторий;

и) продуктовый рост (Product-Led Growth) и масштабирование с командным распределением ответственности.

Контрольные задания:

Задание 1.

Стартап планирует выход на зарубежный рынок (страна с другой культурой и языком). Продукт — мобильное приложение для финансового планирования. Команда из 5 человек: руководитель продукта, маркетолог, аналитик, дизайнер, разработчик. У команды нет опыта работы с локальной аудиторией. Бюджет ограничен.

Требуется:

Предложить стратегию выхода на рынок с учётом социальных и культурных особенностей.

Описать набор цифровых маркетинговых инструментов и метрик для оценки каналов.

Тема 3.2. Нейромаркетинг и поведенческая психология потребителя .ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Эффект привязанности (endowment effect) в поведенческой экономике — это:

- а) готовность покупателя платить за товар больше, если он уже им владеет;
- б) склонность покупать только самые дешёвые товары;
- в) отсутствие разницы между ценой покупки и продажи;
- г) влияние музыки в магазине на скорость выбора.

Принцип «подталкивания» (nudge) в стартапе означает:

- а) принуждение пользователя к действию через запреты;
- б) мягкое изменение выбора без запрета вариантов (сохранение свободы выбора);
- в) исключительно финансовые штрафы за нежелательное поведение;
- г) полное отсутствие интерфейсных подсказок.

Что из перечисленного является этически недопустимым в нейромаркетинге системы управления знаниями?

- а) А/В-тестирование двух вариантов кнопки «Купить»;
- б) использование эффекта дефицита («осталось 3 штуки») при реальной информации;
- в) манипуляция уязвимыми группами (дети, люди с игровой зависимостью);
- г) персонализация рекомендаций на основе истории просмотров.

Виральность в контексте потребительской психологии системы управления знаниями — это:

- а) способность продукта побуждать пользователей самостоятельно распространять его;
- б) технический сбой в приложении;
- в) исключительно платное размещение рекламы;
- г) эффект, не зависящий от эмоций пользователя.

Какой метод сбора данных о пользовательском опыте даёт количественные результаты для анализа поведения?

- а) глубинное интервью с одним пользователем;
- б) цифровой опрос (NPS, CSAT) с большой выборкой;

- в) наблюдение за одним фокус-групповым обсуждением;
- г) только интроспекция основателя.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным когнитивным искажениям, влияющим на поведение потребителей в стартапе, относятся:

- а) эффект привязанности (endowment effect);
- б) эффект толпы (социальное доказательство);
- в) исключительно эффект опоздания (только временные задержки);
- г) сверхуверенность;
- д) эффект обрамления (фрейминг);
- е) статус-кво байас.

К инструментам и платформам для проведения поведенческих экспериментов и анализа поведения пользователей в стартапе относятся:

- а) Google Optimize (A/B-тестирование);
- б) Hotjar (тепловые карты, записи сессий);
- в) исключительно очные фокус-группы;
- г) UsabilityHub;
- д) Яндекс.Метрика (вебвизор);
- е) только опросы в бумажном виде.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность действий стартап-команды при использовании нейромаркетинга и поведенческой экономики для оптимизации продукта (от гипотезы до этического внедрения):

- а) постановка задач по использованию потребительской психологии с применением категорий поведенческой экономики;
- б) командное обсуждение этических дилемм и границ применения нейромаркетинга (недопустимость манипуляции уязвимыми группами);
- в) выявление ключевых когнитивных искажений и эвристик, влияющих на поведение целевой аудитории;

- г) формулировка гипотез о подталкиваниях (nudge) для улучшения конверсии или удержания;
- д) проведение онлайн-экспериментов с использованием цифровых платформ (A/B тесты, тепловые карты, запись сессий);
- е) сбор данных о пользовательском опыте через цифровые опросы и аналитику поведения;
- ж) анализ эффекта привязанности и виральности с помощью инструментов поведенческой аналитики;
- з) внедрение этичных поведенческих механик с учётом социальной ответственности;
- и) мониторинг изменений потребительского поведения и оптимизация пользовательского опыта.

Контрольные задания:

Задание 1.

В стартапе онлайн-образования внедрили поведенческое «подталкивание»: на странице оплаты добавили социальное доказательство («1500 студентов уже начали курс») изменили формулировку с «купить» на «начать обучение сегодня» (фрейминг)

Данные до внедрения:

конверсия в покупку = 4,2%

ежемесячный трафик = 10 000 посетителей

средний чек = 2 500 руб.

Данные после внедрения (3 месяца):

конверсия = 5,6%

трафик не изменился

средний чек = 2 500 руб.

Задания:

Рассчитать дополнительную выручку за месяц (в руб.)

Рассчитать относительный прирост конверсии (в %)

Сделать вывод об эффективности методов поведенческой экономики.

Задание 2.

Стартап разрабатывает мобильное приложение для доставки еды. Продуктовая команда предлагает внедрить следующие механики на основе нейромаркетинга:

уведомление «только 2 минуты, чтобы добавить товар к заказу» (искусственный дефицит без реального ограничения времени)

скрытый счётчик «ваша корзина будет очищена через 30 секунд» (вымышленный таймер)

персонализированные предложения нездоровой еды пользователям, которые ранее пытались соблюдать диету

Задания:

Определить, какие из предложенных механик являются этически допустимыми, а какие — недопустимыми.

Обосновать ответ с позиции социальной ответственности и работы в команде.

Предложить этическую альтернативу для одной из недопустимых механик.

Тема 3.3. Управление неопределенностью в системе управления знаниями.ПК-1.5

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Концепция антихрупкости применительно к стартапу означает:

- а) способность извлекать выгоду из хаоса и неопределенности;
- б) полное избегание любых рисков;
- в) жесткое планирование на 5 лет вперед.

Управление в кризис в стартапе предполагает:

- а) увеличение скорости расходования средств для ускорения роста;
- б) сокращение финансового запаса прочности и отказ от промежуточных раундов;
- в) продление финансового запаса (runway) и привлечение bridge-раундов.

Цифровые платформы для мониторинга внешних рисков используются с целью:

- а) игнорирования изменений внешней среды;
- б) раннего обнаружения угроз и адаптации к ним;
- в) только автоматизации бухгалтерии.

Кризисная коммуникация в стартапе должна быть направлена на:

- а) сокрытие проблем от команды и инвесторов;
- б) прозрачное информирование и сохранение доверия;
- в) исключительно внешний PR без учета сотрудников.

При принятии антикризисных решений учет социального контекста означает:

- а) увольнение сотрудников без предупреждения;
- б) взаимодействие в команде для преодоления кризиса в интересах общественного развития;
- в) игнорирование последствий для заинтересованных сторон.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К признакам антихрупкости системы управления знаниями относятся:

- а) способность извлекать выгоду из хаоса и неопределенности;
- б) разрушение при малейших отклонениях от нормы;
- в) адаптация и усиление в ответ на стрессоры;
- г) полная предсказуемость всех процессов.

К ключевым элементам кризис-менеджмента в стартапе относятся:

- а) сокращение финансового запаса прочности;
- б) промежуточные раунды финансирования (bridge rounds);
- в) увеличение скорости расходования средств (burn rate);
- г) кризисные коммуникации с командой и инвесторами.

К инструментам финансового моделирования для антикризисного управления относятся:

- а) расчет финансового запаса прочности (runway);
- б) расчет скорости расходования средств (burn rate);
- в) игнорирование сценариев падения доходов;
- г) стресс-тестирование ключевых допущений.

К категориям, используемым при постановке задач по антикризисному управлению, относятся:

- а) антихрупкость;
- б) управление рисками;
- в) скорость расходования средств;
- г) только рост выручки любой ценой.

К социальным аспектам антикризисных решений в стартапе относятся:

- а) сохранение рабочих мест;
- б) прозрачность перед заинтересованными сторонами;
- в) увольнение команды без коммуникации;

г) сплочение команды вокруг общей цели с учетом социальной миссии.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность действий стартап-команды при реализации антикризисного управления и развитии антихрупкости (от диагностики до посткризисного роста):

а) постановка задач по антикризисному управлению с использованием категорий финансового менеджмента;

б) расчёт скорости расходования средств (burn rate) и финансового запаса прочности (runway) с помощью систем финансового моделирования;

в) командное сплочение вокруг общей цели с учётом социальной миссии и сохранения рабочих мест;

г) мониторинг внешних рисков с использованием цифровых платформ (отраслевые индексы, макроэкономика);

д) принятие антикризисных решений: сокращение затрат, промежуточные раунды финансирования, pivot;

е) обеспечение прозрачности антикризисных решений перед заинтересованными сторонами (команда, инвесторы, клиенты);

ж) организация кризисных коммуникаций с помощью цифровых инструментов (пресс-релизы, чаты, дашборды);

з) извлечение выгоды из хаоса: трансформация кризисного опыта в новые возможности и устойчивые практики;

и) учёт социальных последствий (рабочие места, стабильность команды) при посткризисном развитии.

Контрольные задания:

Задание 1.

Стартап находится в кризисной ситуации:

текущий финансовый запас прочности (runway) — 2 месяца,

скорость расходования средств (burn rate) — 3 млн руб./мес.,

доходы упали на 40% за месяц,

команда обеспокоена возможными увольнениями,

инвесторы требуют прозрачности,

внешняя среда характеризуется высокой неопределенностью.

Требуется:

Проанализировать текущую ситуацию, используя категории антихрупкости и кризис-менеджмента.

Предложить 3 антикризисных мероприятия (включая финансовые и коммуникационные).

Сформулировать целевые показатели на ближайшие 3 месяца.

Задание 2.

В стартапе внедрена система финансового моделирования, но: не используются сценарии кризисов, отсутствует мониторинг внешних рисков, кризисные коммуникации не регламентированы, социальные последствия решений не оцениваются.

Требуется:

Обосновать необходимость интеграции цифровых платформ для мониторинга рисков и инструментов кризисных коммуникаций.

Предложить 2 сценария развития системы антикризисного управления (минимальный и комплексный) с указанием их влияния на социальную стабильность команды.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие стадии входят в жизненный цикл системы управления знаниями от посевной до выхода?

- а) посевная стадия;
- б) стадия масштабирования;
- в) стадия утилизации отходов;
- г) стадия выхода (exit).

Какие элементы включает методология развития клиентов (Customer Development)?

- а) выдвижение гипотез о потребителях и каналах;
- б) проверка гипотез через интервью и эксперименты;
- в) разворот (pivot) при несоответствии рынку;
- г) обязательное получение патента до первого продажи.

Что подразумевается под «соответствием продукта рынку» (Product-Market Fit)?

- а) продукт полностью готов к массовому производству;
- б) продукт решает реальную проблему целевой аудитории;
- в) клиенты готовы платить и рекомендуют продукт;
- г) продукт запатентован в трёх странах.

Какие задачи решаются с использованием проектного управления на этапе посевной стадии?

- а) определение ключевых этапов и результатов;
- б) назначение ответственных за гипотезы;
- в) расчёт прибыли до выхода на рынок;
- г) контроль сроков проверки гипотез.

Какие задачи относятся к стратегическому управлению на этапе масштабирования?

- а) выбор рынков для экспансии;
- б) оценка долгосрочных социальных эффектов;

- в) ведение ежедневного учёта времени каждого сотрудника;
- г) распределение ресурсов между направлениями.

Какие цифровые платформы применяются для отслеживания взаимодействия с клиентами?

- а) CRM-системы (например, HubSpot, Pipedrive);
- б) Trello / Jira для описания клиентских историй (user stories);
- в) бухгалтерские программы без доступа для отдела продаж;
- г) платформы для сбора обратной связи (Typeform, Яндекс.Взгляд).

Что должно фиксироваться в цифровом виде при проверке гипотез?

- а) количество проведённых интервью и их результаты;
- б) конверсия в целевых действиях;
- в) личные заметки основателя на бумаге;
- г) вывод о подтверждении или опровержении гипотезы.

Как распределяется ответственность в команде системы управления знаниями с учётом компетенций?

- а) на основе должностных инструкций из крупной корпорации;
- б) по результатам оценки навыков и опыта (hard + soft skills);
- в) с закреплением зон ответственности за каждой гипотезой;
- г) каждый отвечает за всё, чтобы не было споров.

Какие социальные эффекты важно оценивать на этапе масштабирования?

- а) влияние на занятость в регионе;
- б) экологические последствия производства;
- в) цвет логотипа компании;
- г) доступность продукта для уязвимых групп населения.

Что способствует эффективному взаимодействию в команде системы управления знаниями при учёте социальных последствий?

- а) регулярные ретроспективы с обсуждением этических аспектов;
- б) прозрачная фиксация решений и их обоснований;
- в) единоличное принятие решений основателем без обсуждения;
- г) включение в KPI показателей социального воздействия.

Какие элементы составляют продукт с точки зрения продуктового подхода?

- а) ценностное предложение;
- б) пользовательский опыт (UX);
- в) юридический адрес компании;
- г) интерфейс и сценарии взаимодействия.

Какие виды минимально жизнеспособного продукта (MVP) существуют?

- а) «Волшебник страны Оз» (имитация работы за людьми);
- б) одностраничный сайт-лендинг со сбором заявок;
- в) полностью готовый масштабируемый продукт с патентом;
- г) прототип в Figma для тестирования гипотез.

Что включает цикл «создал — оценил — получил данные»?

- а) создание версии MVP;
- б) оценку метрик и обратной связи от пользователей;
- в) обязательную регистрацию товарного знака;
- г) получение данных для решения: дорабатывать, развернуться или остановиться.

Какие категории используются в продуктовом менеджменте для постановки задач по MVP?

- а) прототип (для проверки гипотезы);
- б) бэклог (очередь задач и требований);
- в) пользовательская история (user story);
- г) годовой финансовый отчёт.

Какие инструменты позволяют быстро создавать MVP без кода?

- а) Tilda, Wix, Readymag;
- б) Bubble, Glide, Adalo;
- в) Microsoft Visual Studio с нуля на C++;
- г) Typeform для сбора заявок с логикой.

Какие платформы и методы подходят для прототипирования интерфейсов?

- а) Figma;
- б) Balsamiq;
- в) электронные таблицы с кнопками-макетами для кликов;
- г) сборка печатной платы для устройства.

Какие данные о поведении пользователей необходимо собирать при тестировании MVP?

- а) частота и длительность сессий;
- б) действия до первого целевого события (воронка);
- в) паспортные данные пользователей;
- г) тепловые карты кликов и скроллов.

Как цифровые технологии помогают анализировать пользовательские данные после запуска MVP?

- а) автоматический расчёт конверсий и удержания;
- б) сегментация пользователей по поведению;
- в) ручной просмотр каждой записи в Excel без формул;
- г) А/В-тестирование гипотез улучшений.

Что включает оценка доступности продукта для различных социальных групп?

- а) адаптация для людей с ограниченными возможностями (WCAG);
- б) доступность на разных устройствах и скоростях интернета;
- в) стоимость использования для групп с разным доходом;
- г) требование обязательно иметь смартфон последней модели.

Как учитывать социальный контекст при проектировании продукта?

- а) изучение культурных норм и языковых особенностей;
- б) проверка, не наносит ли продукт вред уязвимым категориям;
- в) игнорирование пользователей за пределами крупных городов;
- г) вовлечение представителей разных групп в тестирование.

ТЕСТ 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы методологии развития клиентов (Customer Development) в правильном порядке:

- а) разворот (pivot) при несоответствии;
- б) поиск и проверка гипотез;
- в) достижение соответствия продукта рынку;
- г) масштабирование клиентской базы.

Установите последовательность стадий жизненного цикла системы управления знаниями от ранней до финальной:

- а) посевная стадия;
- б) выход (exit);
- в) стадия масштабирования;
- г) стадия соответствия продукта рынку.

В каком порядке проверяются гипотезы в lean-подходе?

- а) гипотеза о проблеме;
- б) гипотеза о воронке и удержании;
- в) гипотеза о решении и ценностном предложении;
- г) гипотеза о каналах привлечения.

Какова последовательность фиксации результатов проверки гипотез в цифровых системах?

- а) анализ данных и формулировка вывода;
- б) сбор первичных данных (CRM, опросы, логи);
- в) принятие решения: продолжать, развернуться или остановиться;
- г) сравнение результатов с критериями подтверждения.

Расположите этапы постановки задач через проектный инструмент (например, Jira / Trello) для проверки гипотезы:

- а) создание карточки задачи с меткой «гипотеза»;
- б) привязка метрики успеха и сроков;
- в) назначение ответственного с нужной компетенцией;
- г) выполнение, цифровая фиксация результата и ретроспектива.

Установите последовательность учёта социальных последствий при масштабировании:

- а) оценка рисков для сообществ и окружающей среды;
- б) внедрение продукта на новом рынке;
- в) мониторинг фактических социальных эффектов;
- г) адаптация продукта / процессов на основе мониторинга.

Расположите этапы цикла «создал — оценил — получил данные» в правильном порядке:

- а) получение данных (метрики, опросы, записи сессий);
- б) оценка и интерпретация результатов;
- в) создание MVP или следующей итерации;
- г) решение: продолжать, изменить гипотезу или развернуться.

Установите последовательность работы с пользовательской историей при разработке MVP:

- а) описание роли и цели («как пользователь <роль>, я хочу <действие>, чтобы <ценность>»);
- б) формулировка критериев приемки;
- в) декомпозиция на задачи в бэклоге;
- г) реализация в MVP и проверка метрикой.

В каком порядке создаётся MVP с помощью no-code платформ?

- а) разработка прототипа и сценариев;
- б) подключение системы сбора данных (аналитика);
- в) запуск MVP для реальных пользователей;
- г) настройка логики и базы данных на платформе (например, Bubble).

Какова последовательность настройки сбора данных о поведении пользователей?

- а) установка целевых событий (регистрация, покупка, просмотр);
- б) внедрение кода аналитики (Яндекс.Метрика, Google Analytics,

Mixpanel);

- в) определение гипотез и метрик для их проверки;
- г) создание дашборда для мониторинга в реальном времени.

Расположите шаги командной работы при создании MVP с распределением ролей:

- а) назначение продакт-оунера (владельца ценности);
- б) определение ролей (аналитик, дизайнер, no-code-разработчик);
- в) синхронизация через доску задач (бэклог, спринт);
- г) ежедневные стендапы и ретроспективы по данным.

Установите последовательность учёта социального контекста при проектировании продукта:

- а) выявление уязвимых групп среди целевой аудитории;
- б) проектирование сценариев с учётом ограничений (язык, навыки, устройства);
- в) тестирование MVP на представителях этих групп;
- г) корректировка продукта и коммуникации на основе обратной связи.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

КТ – 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы входят в структуру экосистемы стартапов?

- а) инкубаторы (ранняя поддержка, инфраструктура);
- б) акселераторы (ускорение роста, менторство);
- в) венчурные фонды (инвестиции на разных стадиях);
- г) налоговые инспекции по месту регистрации.

Какие структуры относятся к корпоративным инновационным центрам?

- а) корпоративные акселераторы (внутренние и внешние);
- б) фонды корпоративного венчурного капитала (CVC);
- в) R&D-центры для разработки новых продуктов;
- г) отдел по выдаче зарплаты сотрудникам.

Какие категории используются при описании взаимодействия с элементами экосистемы?

- а) акселерационная программа (фиксированный срок, поток стартапов);
- б) менторство (экспертное сопровождение);
- в) пилотный проект (внедрение продукта у корпорации);
- г) биржевой листинг на NASDAQ.

Какие задачи решаются с использованием категорий инновационного менеджмента при работе с акселератором?

- а) выбор акселератора под стадию и отрасль системы управления знаниями;
- б) оценка нематериальных активов (нетворк, репутация);
- в) расчёт IRR для акселератора;
- г) определение KPI участия (например, число пилотов после программы).

Какие цифровые платформы помогают в поиске акселераторов и грантов?

- а) фандрайзинг-платформы (Грантов.рф, Фонд содействия инновациям);
- б) агрегаторы акселераторов (AcceleratorApp, F6S);
- в) LinkedIn и Telegram-каналы с подборками;
- г) только личные встречи на конференциях.

Какие системы используются для ведения базы контактов с инвесторами и менторами?

- а) CRM с тегами «инвестор», «ментор», «стадия общения»;
- б) Notion / Coda с таблицами и карточками контактов;
- в) бумажные визитницы без оцифровки;
- г) Pipedrive, HubSpot для воронки привлечения инвестиций.

Какие метрики используются для анализа эффективности участия в акселерационной программе?

- а) количество проведённых пилотных проектов после программы;
- б) рост оценки системы управления знаниями (post-money valuation);
- в) число новых инвесторских встреч;
- г) количество выданных пропусков в офис.

Какие цифровые технологии применяются для поиска и оценки элементов стартап-экосистемы?

- а) анализ базы данных Crunchbase по инвестициям и акселераторам;
- б) парсинг отзывов стартапов об акселераторах;
- в) ИИ для ранжирования грантов по релевантности;
- г) гадание на картах.

Какие социальные и экологические требования могут предъявлять акселераторы и грантодатели?

- а) наличие ESG-политики у системы управления знаниями;
- б) использование зелёных технологий;
- в) соблюдение принципов инклюзивности (доступность для разных групп);
- г) готовность платить налоги в оффшорах.

Какие действия помогают эффективно подготовить заявку в акселератор командой?

- а) распределение ролей: автор заявки, эксперт по продукту, финансист;
- б) коллективная проверка на соответствие критериям;
- в) репетиция питча с обратной связью;
- г) отправка первой попавшейся заявки без проверки.

ТЕСТ 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы участия системы управления знаниями в акселерационной программе в правильном порядке:

- а) демодень и финальные питчи перед инвесторами;
- б) отбор по заявке (скрининг, интервью);
- в) интенсивная фаза с менторством и доработкой продукта;
- г) пост-акселерационное сопровождение и сбор результатов.

Установите последовательность работы с корпорацией по пилотному проекту:

- а) поиск «чемпиона» внутри корпорации (внутреннего сторонника);
- б) подписание соглашения о пилоте (NDA, условия);
- в) подготовка технического и юридического предложения;
- г) проведение пилота, сбор метрик, отчёт.

В каком порядке целесообразно искать и выбирать акселератор?

- а) выбор топ-5 по вертикали и стадии;
- б) определение целей: нетворк, пилоты, инвестиции;
- в) анализ отзывов и выпускников;
- г) подача заявок и прохождение отбора.

Какова последовательность командной подготовки заявки на грант с распределением ролей?

- а) назначение ролей (технический лид, финансист, редактор);
- б) сбор необходимых документов (Устав, дорожная карта, смета);
- в) написание и вычитка текста заявки;
- г) проверка на соответствие критериям грантодателя.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Контрольные задания:

Задача 1. Вы запускаете мобильное приложение по доставке здорового питания. Стоимость производства одной порции — 250 руб., доставка — 150 руб. Средний чек — 550 руб. Комиссия платежной системы — 3% от чека. Привлечение одного клиента через таргетированную рекламу стоит 400 руб., но повторный заказ обходится уже в 30 руб. (ретаргетинг и пуш-уведомления). В среднем клиент делает 4 заказа за период жизни (LTV).

Посчитайте САС (стоимость привлечения одного платящего клиента) с учетом среднего количества заказов и Unit-экономику (маржинальность одного заказа и маржинальность клиента). Достигнута ли цель «юнит-экономика бьется при масштабировании»?

Задача 2. Финтех-стартап выходит на рынок с приложением для финансового планирования для двух сегментов:

Студенты 18–23 лет (доход низкий, ценят игры и накопление на цели).

Люди 45–60 лет (доход средний, консервативны, доверяют офлайн-источникам, важна защита данных).

Предложите по 2 цифровых канала продвижения для каждого сегмента. Объясните, какие социальные/культурные особенности надо учесть в маркетинговом сообщении. Как обеспечить этичность для уязвимой группы (студенты)?

Задача 3. B2B-SaaS продукт (CRM для малого бизнеса) выходит на рынок. Воронка:

10 000 показов контекстной рекламы → 2 000 кликов (CTR 20%) → 300 регистраций → 60 оплат. Средний чек — 3 000 руб.

Рассчитайте конверсию каждого этапа.

Какой канал требует оптимизации в первую очередь?

Предложите один цифровой инструмент аналитики (или тип системы) и один конкретный показатель для оценки эффективности канала на этапе «показы → клики».

Задача 4. Команда из 4 человек: продакт-менеджер (PM), маркетолог, аналитик, продажник. После успешного MVP нужно масштабировать продукт на соседний регион с другим менталитетом (например, из Москвы в Татарстан). По результатам интервью выяснилось, что местные не доверяют стандартным баннерам, но активны в городских Telegram-каналах.

Распределите между ролями следующие задачи:

Адаптация маркетингового сообщения с учетом местного языка и традиций.

Выбор новых каналов продвижения.

Изменение ценообразования под средний доход региона.

Настройка сбора данных по эффективности каналов.

Кто за что отвечает и как команда обеспечит учет социального контекста?

Задача 5. Ваш продукт — бесплатный планировщик задач с ограниченным функционалом (Freemium). Конверсия в платный тариф (500 руб/мес) — 5%. Вы хотите внедрить вирусный механизм: пользователь, приведший друга, получает 2 недели бесплатного премиума. Текущий LTV — 1 200 руб, а САС — 300 руб. Вирусный коэффициент (K-factor) = 0,4.

Рассчитайте, как изменится САС при $K\text{-factor} = 0,4$ (считайте, что каждый новый пользователь через реферала приходит бесплатно).

Достаточно ли этого для масштабирования?

Предложите одну цифровую метрику, чтобы оценить, работает ли продукт-ориентированный рост.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

КТ – 3.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1.

Какие правовые формы могут выбирать стартапы в России?

- а) ООО (общество с ограниченной ответственностью);
- б) ИП (индивидуальный предприниматель);
- в) АО (акционерное общество);
- г) производственный кооператив без устава.

Какие категории относятся к интеллектуальной собственности системы управления знаниями?

- а) патент на изобретение или полезную модель;
- б) товарный знак (бренд);
- в) программный код и базы данных;
- г) список сотрудников с паспортными данными.

Какие элементы включаются в опционную программу для команды системы управления знаниями?

- а) условия постепенного наделения правами (vesting);

- б) цена исполнения опциона (strike price);
- в) обязательная покупка опционов за наличные деньги;
- г) период «клиффа» (минимальный срок до первого наделения).

Что регулируется соглашением акционеров (Shareholders Agreement)?

- а) порядок продажи долей при выходе участника;
- б) право вето на ключевые решения;
- в) обязанность работать в офисе 5 дней в неделю;
- г) механизм «drag-along» и «tag-along» (принуждение и присоединение к продаже).

Какие задачи решаются при выборе правовой формы системы управления знаниями с использованием юридических и управленческих категорий?

- а) оценка налоговой нагрузки и режимов налогообложения;
- б) учёт количества участников и их ролей;
- в) выбор цвета логотипа компании;
- г) гибкость для будущих инвестиционных раундов.

Какие цифровые базы используются для проверки товарных знаков и патентов?

- а) ФИПС (Федеральный институт промышленной собственности);
- б) Google Patents, Espacenet;
- в) Роспатент — реестр товарных знаков;
- г) база данных Instagram-аккаунтов.

Какие платформы помогают в создании юридической документации и управлении опционами?

- а) ClauseBase, Contractbook (шаблоны договоров);
- б) Carta, Captable.io (управление опционами и cap table);
- в) Notion с юридическими шаблонами;
- г) только услуги нотариуса в бумажном виде.

Какие цифровые технологии применяются для регистрации интеллектуальной собственности?

- а) электронная подача заявок через сайт Роспатента;
- б) онлайн-сервисы патентных поверенных;
- в) блокчейн для фиксации приоритета (например, Bernstein);
- г) отправка заявки почтовым голубем.

Что включает учёт прав на данные (data rights) в цифровом стартапе?

- а) политику обработки персональных данных (152-ФЗ);
- б) права на использование пользовательского контента;
- в) автоматический сбор данных без согласия пользователей;
- г) разграничение прав на агрегированные данные и аналитику.

Как обеспечить социальную справедливость при формировании корпоративной структуры?

- а) прозрачное распределение долей с фиксацией в cap table;
- б) опционная программа для всех сотрудников, включая не-основателей;
- в) учёт вкладов (интеллектуальных, временных, денежных) при наделении долями;
- г) единоличное решение основателя без обсуждения.

ТЕСТ 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

В каком порядке проводится проверка товарного знака перед регистрацией?

- а) поиск по тождественным и сходным обозначениям в реестре Роспатента;
- б) определение классов МКТУ (товары и услуги);
- в) заказ отчёта в специализированной базе (ФИПС);
- г) подача заявки при отсутствии коллизий.

Какова последовательность коллективного принятия решения о распределении долей (social fairness approach):

- а) открытая дискуссия о вкладе каждого участника;
- б) предложение модели распределения (по ролям, времени, рискам);
- в) голосование или достижение консенсуса;
- г) фиксация решения в соглашении акционеров или уставе.

Расположите шаги регистрации ООО для системы управления знаниями с использованием цифровых сервисов:

- а) подготовка учредительных документов онлайн (Устав, решение);
- б) заполнение формы Р11001 через сайт ФНС или портал Госуслуг;
- в) электронная подпись документов усиленной квалифицированной подписью;
- г) получение выписки из ЕГРЮЛ и ИНН.

Установите последовательность учёта прав на данные в стартапе при работе с пользователями:

- а) разработка политики обработки персональных данных;
- б) информирование пользователя и получение согласия (checkboxes);
- в) техническая реализация сбора, хранения и удаления данных;

г) назначение ответственного за data compliance в команде.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

Контрольные задания:

Задача 1. Вы разрабатываете приложение для финансовых целей. Пользователи редко заполняют профиль.

Предложите одну цифровую фичу, основанную на эффекте привязанности, чтобы повысить вовлеченность. Объясните, как она работает психологически. Затем опишите этическую границу — когда такое подталкивание становится манипуляцией.

Задача 2. Социальный сервис хочет увеличить приглашения друзей. Гипотеза: если показать пользователю фразу «Твой друг Вася уже пригласил 7 человек», это активирует социальное доказательство.

Какая поведенческая эвристика лежит в основе?

Предложите инструмент для проведения онлайн-эксперимента и две метрики для оценки.

В чем может быть этическая проблема, если фраза «Твой друг Вася...» не соответствует реальности?

Задача 3. В стартапе обсуждают сценарий оформления подписки:

Дефолтная опция — «напомнить через 3 дня»

Кнопка отказа маленькая и серая

Таймер, показывающий «предложение действует 00:03:12»

Маркетолог говорит: «Это подталкивание, всё законно». Продакт-менеджер возражает: «Это манипуляция уязвимой группы — пенсионеров и

студентов».

Распределите три этических принципа между тремя ролями (продакт, маркетолог, юрист/этик-лид):

Принцип автономии выбора

Принцип социальной ответственности

Принцип прозрачности интерфейса

Для каждого принципа напишите одно конкретное требование к дизайну, которое исключает манипуляцию.

Задача 4. Стартап запускает скидку 50% «только первым 100 покупателям». Прогноз: это активизирует эвристику дефицита. После запуска команда замечает, что люди торопятся и оформляют заказы с ошибками.

Как собрать данные о пользовательском опыте без давления? Назовите цифровую платформу и тип опроса.

Какая поведенческая ловушка возникает при дефиците для самого бизнеса (не только для клиента)?

Предложите смягченный, этичный вариант подталкивания, который сохраняет срочность, но снижает риск ошибок.

Задача 5. Стартап имеет на счету 12 млн руб. Ежемесячные расходы:

ФОТ — 3 млн руб.

Аренда + серверы — 1 млн руб.

Маркетинг — 1,5 млн руб.

Прочие — 0,5 млн руб.

Ежемесячная выручка — 2 млн руб.

Рассчитайте чистую скорость расходования (Net Burn Rate).

Через сколько месяцев стартап останется без денег при неизменных показателях?

Какой минимальный промежуточный раунд финансирования нужен, чтобы продлить «бег» ещё на 9 месяцев (без изменения расходов и выручки)?

Задача 6. В отрасли системы управления знаниями (B2B-логистика) произошёл резкий скачок цен на топливо. Конкуренты повысили тарифы и потеряли часть клиентов. У системы управления знаниями есть собственная оптимизация маршрутов на основе ИИ, которая позволяет держать цены на 15% ниже рынка.

Почему эта ситуация — пример антихрупкости, а не просто устойчивости?

Какие два конкретных действия должен предпринять стартап, чтобы захватить долю рынка в кризис?

Какую цифровую платформу для мониторинга внешних рисков вы предложите для раннего обнаружения подобных изменений?

Задача 7. Стартап вынужден сократить 30% команды из-за падения

продаж. Оставшиеся сотрудники демотивированы, в чатах — паника. Клиенты боятся, что сервис закроется.

Напишите ключевое сообщение для команды (3–4 предложения), которое сплотит вокруг общей цели с учётом социальной миссии.

Напишите краткое публичное сообщение для клиентов (2 предложения), обеспечивающее прозрачность и сохраняющее доверие.

Назовите 2 цифровых инструмента для кризисных коммуникаций (внутренних и внешних).

Задача 8. Руководство решило временно урезать зарплаты на 20% всем, включая CEO, чтобы избежать увольнений. В команде раскол:

Младшие сотрудники возмущены («за что нас наказывают?»)

Тимлиды согласны, но боятся ухода ключевых кадров

Один из основателей предлагает уволить 10% «низкоэффективных», остальным оставить зарплаты

Задание (ролевое):

Распределите между тремя ролями (CEO, HR-лид, тимлид продукта) ответственность за следующие задачи:

Сохранение социальной стабильности команды

Прозрачное объяснение решения команде

Сплочение вокруг общей цели с учётом социальной миссии системы управления знаниями

Для каждой задачи напишите одно конкретное действие с учётом социального контекста (например: «провести открытый Q&A-сессию в Zoom с анонимными вопросами»).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно

разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления

наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Донец, Л. И. Управление знаниями : учебное пособие / Л. И. Донец. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 266 с. — ISBN 978-5-00249-105-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/512828> (дата обращения: 12.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Основы предпринимательской деятельности : учебное пособие / Ю. В.

Орел, Н. Н. Тельнова, А. Р. Байчерова [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2024. — 108 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/462191>.

3. Балуюкова, В. А. Управление знаниями : учебное пособие / В. А. Балуюкова, К. А. Карпов, М. В. Мирославская. — Санкт-Петербург : БГТУ "Военмех" им. Д.Ф. Устинова, 2022. — 129 с. — ISBN 978-5-907324-77-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/382250> (дата обращения: 12.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.2. Дополнительная литература

1. Рожкова, Е. В. Управление инновациями в социальном предпринимательстве : учебное пособие / Е. В. Рожкова. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2024. — 144 с. — ISBN 978-5-4383-0275-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/445013>

2. Ермакова, А. Н. Построение и развитие экосистемы ИТ-стартапов : монография / А. Н. Ермакова. — Ставрополь : СтГАУ, 2024. — 276 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/510153>

3. Старцева, Ю. В. Управление знаниями в организации : учебно-методическое пособие / Ю. В. Старцева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2024. — 87 с. — ISBN 978-5-7339-2420-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/464774> (дата обращения: 12.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Рыбалко, Ю. А. Управление и развитие команды инновационного проекта : учебно-методическое пособие / Ю. А. Рыбалко. — Пинск : ПолесГУ, 2023. — 80 с. — ISBN 978-985-516-775-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/412031>

5. Арсеньева, Н. В. Управление организацией в цифровой среде: теория, технологии, практика : монография / Н. В. Арсеньева, Л. М. Путяткина, Г. В. Тихонов. — Москва : МАИ, 2025. — 209 с. — ISBN 978-5-00261-304-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/506741>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 08.03.2026). — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Федеральный закон «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» от 04.08.2023 N 478-ФЗ. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://sochum.ru>

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система <http://www.consultant.ru/>
- бесплатный доступ к основным актам

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

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

- МТС-link.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-executive.ru