

ПРИМЕР
ОЦЕНОЧНОГО СРЕДСТВА
для оценки квалификации
«08.03600.04 Руководитель стартапа (7-й уровень квалификации)»

2026 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

Оглавление

1. Наименование квалификации и уровень квалификации	3
2. Номер квалификации	3
3. Профессиональный стандарт или квалификационные требования, установленные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации	3
4. Вид профессиональной деятельности	3
5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена	3
6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена	5
7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий:	5
8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий:	8
9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости):	10
10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена:	10
11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:	22
12. Задания для практического этапа профессионального экзамена:	23
13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации:	29
14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств:	29

1. Наименование квалификации и уровень квалификации

Руководитель стартапа (7-й уровень квалификации).

2. Номер квалификации

08.03600.04

3. Профессиональный стандарт или квалификационные требования, установленные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации

Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н.
Квалификационная характеристика, связанная с видом профессиональной деятельности «Руководитель стартапа (7-й уровень квалификации)»

4. Вид профессиональной деятельности

Руководитель стартапа (7-й уровень квалификации)

5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
1	2	3
Необходимые умения		
Организовывать процесс постановки задач для развития стартапа	1.	С выбором ответа: №1
Организовывать работу команды в соответствии с принципами гибких методологий управления проектами	2.	На установление последовательности: №2.1 С выбором ответа: №2.2
Организовывать процесс разработки дорожной карты	3.	С выбором ответа: №3.1 На установление соответствия: №3.2
Оценивать результаты реализации дорожной карты, учитывать и анализировать отклонения в траектории развития стартапа, осуществлять корректирующие действия	4.	С выбором ответа: №4
Определять метрики и целевые показатели реализации стратегии	5.	С открытым ответом: №5.1 На установление последовательности: №5.2
Выявлять и анализировать причины отклонения от метрик и целевых показателей реализации стратегии	6.	С открытым ответом: №6.1 На установление последовательности: №6.2
Обосновывать бюджет и источники финансирования на реализацию стратегии	7.	С выбором ответа: №7.1 На установление соответствия: №7.2
Определять приоритеты управления	8.	С выбором ответа: №8.1 На установление последовательности: №8.2

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
Определять функциональные и квалификационные требования к команде	9.	С выбором ответа: №9
Формировать команду в соответствии с функциональными и квалификационными требованиями	10.	С выбором ответа: №10.1 На установление соответствия: №10.2 На установление последовательности: №10.3
Организовывать работу команды в соответствии с принципами проектного управления на разных этапах развития стартапа	11.	С выбором ответа: №11.1 На установление соответствия: №11.2 На установление последовательности: №11.3
Формировать системы мотивации команды стартапа	12.	С выбором ответа: №12.1 На установление соответствия: №12.2 На установление последовательности: №12.3
Организовывать обучения членов команды стартапа	13.	С выбором ответа: №13.1 На установление соответствия: №13.2 На установление последовательности: №13.3
Определять пул стратегических партнеров для стартапа и уметь выстраивать с ними кооперационную модель поведения	14.	С выбором ответа: №14.1 На установление соответствия: №14.2 На установление последовательности: №14.3
Обеспечивать заинтересованные стороны информацией о стартапе, организовывать взаимодействие	15.	С выбором ответа: №15.1 На установление соответствия: №15.2
Осуществлять контроль за коммуникациями	16.	С выбором ответа: №16.1 С открытым ответом: №16.2 На установление последовательности: №16.3
Презентовать и позиционировать стартап во внешней среде	17.	С выбором ответа: №17.1 На установление соответствия: №17.2
Проводить мониторинг рисков	18.	С выбором ответа: №18.1 С открытым ответом: №18.2 На установление соответствия: №18.3

Общая информация по структуре заданий для теоретического этапа профессионального экзамена:

У каждого соискателя: 40 заданий.

Всего заданий: 120:

А. количество заданий с выбором ответа: не более 80;

Б. количество заданий с открытым ответом: не менее 15;

В. количество заданий на установление соответствия: не менее 15;

Г. количество заданий на установление последовательности: не менее 10.

Время выполнения заданий для теоретического этапа экзамена: 90 мин.

6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена

Трудовые функции, трудовые действия, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
1	2	3
Трудовая функция: Управление стартапом Трудовое действие: Управление командой стартапа	Соответствие результата выполнения задания установленному «модельному ответу»	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в модельных условиях № 1
Трудовая функция: Управление стартапом Управление коммуникациями	Соответствие результата выполнения задания установленному «модельному ответу»	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в модельных условиях № 2

У каждого соискателя обязательно 2 задания:

7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий:

7.1. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий (в очном режиме):

а) материально-технические ресурсы и требования для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена:

- помещение из расчета не менее 2,5 кв. м на одного соискателя и одного эксперта в административном здании, отвечающем требованиям пожарной безопасности и санитарным правилам и нормам (СанПиН), предъявляемым к административным помещениям;
- персональное рабочее место соискателя: стол, стул, портативный или стационарный персональный компьютер, соответствующий техническим требованиям (по числу соискателей).

Технические требования к компьютеру и интернет-соединению Соискателя

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание (из расчета на каждого соискателя)	2Mbps	5Mbps
Скорость интернета на загрузку (из расчета на каждого соискателя)	2Mbps	5Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)

Характеристики монитора	1366x768 (16:9) (17"-19")	1920x1080 (16:9) (21,5")
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	

- персональное рабочее место эксперта: стол, стул (по числу экспертов), оборудованное персональным компьютером с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных, печатающим и сканирующим устройствам;

Технические требования к компьютеру и интернет-соединению Эксперта

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание (из расчета на каждого эксперта)	2Mbps	5Mbps
Скорость интернета на загрузку (из расчета на каждого эксперта)	2Mbps	5Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одоядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Характеристики монитора	1366x768 (16:9) (17"-19")	1920x1080 (16:9) (21,5")
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	

- средства видеонаблюдения (технические устройства, предназначенные для видеонаблюдения: фронтальная/горизонтальная камеры), устройство для фотографирования, средства для записи, хранения и передачи фото- и видеоматериалов в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет»;

- питьевая вода не менее 5 (пяти) литров;

- комплект одноразовых стаканов не менее 10 (десяти) штук;

- калькуляторы (при необходимости, по числу соискателей);

- канцелярские принадлежности: бумага для черновиков, ручки;

- наличие у центров оценки квалификаций автоматизированной системы по независимой оценке квалификации (собственной или на основании лицензии) или наличие заключенного Лицензионного соглашения с ООО «Релевантные системы» (ИНН 9729067320) или наличие Сублицензионного соглашения с СПКФР на использование специализированного ПО «Автоматизированная Система Центра Оценки Квалификаций» и соответствующие заключение от уполномоченных органов о соответствии требованиям Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ, а также Приказа ФСТЭК России от 18 февраля 2013 г. № 21, и настроенной интеграцией с программным интерфейсом Автоматизированной системы СПКФР.

б) материально-технические ресурсы для обеспечения практического этапа профессионального экзамена: аналогично материально-техническим ресурсам для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена.

7.2. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий (в дистанционном режиме):

а) материально-технические ресурсы и требования для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена:

- персональное рабочее место соискателя: стол, стул, портативный или стационарный персональный компьютер, соответствующий техническим требованиям;
- персональное рабочее место эксперта: стол, стул, оборудованное персональным компьютером с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных;
- наличие у центров оценки квалификаций автоматизированной системы по независимой оценке квалификации (собственной или на основании лицензии) или наличие заключенного Лицензионного соглашения с ООО «Релевантные системы» (ИНН 9729067320) или наличие Сублицензионного соглашения с СПКФР на использование специализированного ПО «Автоматизированная Система Центра Оценки Квалификаций» и соответствующие заключение от уполномоченных органов о соответствии требованиям Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ, а также Приказа ФСТЭК России от 18 февраля 2013 г. № 21, включающей систему наблюдения и контроля за дистанционной сдачей экзаменов (система прокторинга) и настроенной интеграцией с программным интерфейсом Автоматизированной системы СПКФР, системами удаленной аутентификации для подтверждения подлинности документов, удостоверяющих личность Соискателя, а также функционалом удаленной идентификации и подтверждения личности Соискателя, в соответствии с соответствующими Федеральными и прочими законодательными актами, приказами и распоряжениями уполномоченных органов РФ.
- либо наличие заключенного Лицензионного соглашения с ООО «Релевантные системы» или СПКФР на использование специализированного ПО «Автоматизированная Система Центра Оценки Квалификаций».

Технические требования к компьютеру Соискателя

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Разрешение и fps веб-камеры	720p 30fps	1080p 30fps
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание	5Mbps	10Mbps
Скорость интернета на загрузку	5Mbps	10Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Доступность портов	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	
Микрофон	Внешний или встроенный в веб-камеру	

Технические требования к компьютеру Эксперта

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание	10Mbps	20Mbps

Скорость интернета на загрузку	5Mbps	10Mbps
Оперативная память (RAM)	4 GB	8 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Доступность портов	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	
Микрофон	Внешний или встроенный в веб-камеру	

б) материально-технические ресурсы для обеспечения практического этапа профессионального экзамена: аналогично материально-техническим ресурсам для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена.

8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий:

8.1. Проведение независимой оценки квалификации соискателя осуществляет экспертная комиссия, формируемая центром оценки квалификации (далее - экспертная комиссия).

8.2. В состав экспертной комиссии включается не менее 3 (трех) экспертов из числа специалистов, информация о которых размещена в реестре экспертов по независимой оценке квалификации Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (СПКФР), не менее 2 (двух) из них являются штатными сотрудниками центра оценки квалификации (ЦОК).

8.3. В состав экспертной комиссии включаются эксперты по оценке квалификации и эксперты по виду профессиональной деятельности:

- эксперт по оценке квалификации (как правило 2 (два) и более) - лицо, обладающее знаниями и опытом для проведения работ в области оценки квалификации и организации проведения профессионального экзамена, штатный сотрудник ЦОК;
- эксперт по виду профессиональной деятельности (как правило 1 (один) и более) - лицо, обладающее специальными знаниями, опытом работы и квалификацией в определенной области профессиональной деятельности, необходимыми для проведения оценки соответствия требованиям профессионального стандарта соискателей квалификации.

8.4. Эксперты по оценке квалификации должны:

- соответствовать Требованиям и порядку отбора экспертов по независимой оценке квалификации и ведения реестра экспертов, утвержденным решением Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (Протокол № 9 от 22 мая 2018 г. (С правками, заседание СПКФР от 26.12.2018, протокол № 20, заседание СПКФР от 13.09.2019, протокол № 8, заседание СПКФР от 18.05.2020, протокол № 6);
- иметь документ, подтверждающий наличие высшего образования;
- иметь действующее свидетельство эксперта по проведению независимой оценки квалификации СПКФР.

8.5. Эксперты по виду профессиональной деятельности должны:

- соответствовать Требованиям и порядку отбора экспертов по независимой оценке квалификации и ведения реестра экспертов, утвержденным решением Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (Протокол № 9 от 22 мая 2018 г. (С правками, заседание СПКФР от 26.12.2018, протокол № 20, заседание СПКФР от 13.09.2019, протокол № 8, заседание СПКФР от 18.05.2020, протокол № 6);
- иметь документ, подтверждающий наличие высшего образования;
- иметь действующее свидетельство эксперта по проведению независимой оценки квалификации СПКФР;
- иметь свидетельство о квалификации.

8.6. Эксперты должны:

Эксперт по оценке квалификации	Эксперт по виду профессиональной деятельности
а) знать: - нормативные правовые акты в области независимой оценки квалификации и особенности их применения при проведении профессионального экзамена; - требования и установленный СПК порядок проведения теоретической и практической части профессионального экзамена и документирование результатов оценки; - содержание и процедуру оценки квалификации, определенные утвержденным СПК оценочным средством (оценочными средствами); - порядок работы с персональными данными и информацией ограниченного использования (доступа); - правила деловой этики;	а) знать: - нормативные правовые акты в области независимой оценки квалификации и особенности их применения при проведении профессионального экзамена; - нормативные правовые акты, регулирующие вид профессиональной деятельности и проверяемую квалификацию; - содержание и процедуру оценки квалификации, определенные утвержденным СПК оценочным средством (оценочными средствами); - порядок работы с персональными данными и информацией ограниченного использования (доступа); - правила деловой этики;
б) уметь: - применять оценочные средства в соответствии с компетенцией; - контролировать соблюдение процедуры профессионального экзамена, в т.ч. фиксировать нарушения (при наличии); - анализировать полученную при проведении профессионального экзамена информацию, проводить экспертизу документов и материалов; - использовать информационно-коммуникационные технологии и программно-технические средства, необходимые для подготовки и оформления экспертной документации; - предупреждать и разрешать возможные конфликтные ситуации при проведении профессионального экзамена; - проводить инструктажи соискателей, предусмотренные процедурой профессионального экзамена и оценочными средствами; - организовывать выполнение заданий соискателями, отвечать на вопросы организационно-технического характера; - при защите портфолио формулировать вопросы к соискателю, имеющие общепрофессиональный характер на основе типовых; - формулировать и обосновывать результаты профессионального экзамена на	б) уметь: - применять оценочные средства в соответствии с компетенцией; - принимать экспертные решения по оценке квалификации в соответствии с компетенцией; - использовать информационно-коммуникационные технологии и программно-технические средства, необходимые для подготовки и оформления экспертной документации; - предупреждать и разрешать возможные конфликтные ситуации при проведении профессионального экзамена; - оценивать выполнение практического задания по критериям с фиксацией результатов оценки; - при защите портфолио формулировать вопросы к соискателю на основе типовых; - оценивать портфолио по критериям с фиксацией результатов оценки в индивидуальной оценочной ведомости; - принимать экспертные решения по оценке квалификации на основе критериев оценки, содержащихся в оценочных средствах, и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена;

основе оценки технических экспертов, а также собственных оценок по критериям общепрофессионального характера и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена; - документировать результаты профессионального экзамена;	- проверять и дополнять при необходимости протокол профессионального экзамена.
--	--

9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости):

При проведении профессионально экзамена должны соблюдаться общие требования охраны труда, техники безопасности, санитарных норм и правил. Специализированные требования к безопасности не установлены.

10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена:

1.

1. Выберите один правильный ответ.

Стартап выходит на стадию пилотных продаж. Команда разрозненно формулирует задачи: маркетинг говорит о продвижении в соцсетях, разработка — о рефакторинге кода, основатели — о привлечении инвестиций. Руководитель стартапа хочет выстроить единый процесс постановки задач на квартал. Какое действие в первую очередь позволит организовать процесс постановки задач, чтобы обеспечить связку задач с целями развития стартапа?

1. Сразу собрать все задачи в список и отсортировать их по важности на основе личного мнения руководителя.
2. Попросить каждый отдел сформировать свой список задач и работать по ним независимо друг от друга.
3. Определить ключевые цели квартала и уже от них совместно с командой сформировать и приоритизировать задачи.
4. Делегировать постановку задач лидерам команд без единой рамки целей, чтобы ускорить согласование.
5. Сконцентрироваться на поиске инвестиций, а задачи на развитие продукта и маркетинга отложить до появления финансирования.

2.

2.1. Установите правильную последовательность действий.

Стартап переходит на работу по Scrum-методологии. Руководитель организует цикл работы команды в рамках одного спринта. Действия перечислены в произвольном порядке.

Установите правильную последовательность действий в рамках одного Scrum-спринта, отражающую принципы гибких методологий управления проектами.

1. Команда демонстрирует заинтересованным сторонам готовый инкремент продукта на обзоре спринта (Sprint Review).
2. Команда совместно с руководителем проводит планирование спринта: выбирает задачи из backlog и оценивает объём работы.
3. Команда ежедневно проводит короткие синхронизационные встречи (daily stand-up), отслеживая прогресс и препятствия.
4. Команда выполняет задачи спринта, разработчики фиксируют статус на Kanban- или Scrum-доске.
5. Команда проводит ретроспективу, анализирует процесс работы и формулирует улучшения для следующего спринта.

3.

2.2. Выберите один правильный ответ.

Команда стартапа работает над MVP продукта. Руководитель заметил, что задачи выполняются медленно: разработчики неделями работают над одной крупной функциональной задачей без промежуточных результатов, а обратная связь от пользователей не поступает до полного завершения релиза. Руководитель решает перестроить работу команды на принципах гибких методологий управления проектами. Какое действие наиболее соответствует этим принципам?

1. Установить единый жёсткий план на 6 месяцев вперёд и запретить его изменение, чтобы обеспечить предсказуемость работы.
2. Разбить крупные задачи на короткие итерации (например, спринты по 1–2 недели) с конкретными результатами, регулярно собирать обратную связь и корректировать приоритеты.
3. Полностью отменить планирование и позволить каждому разработчику самостоятельно решать, чем заниматься и когда показывать результат.
4. Увеличить длительность релизного цикла до 9 месяцев, чтобы за один раз выпустить максимально полный продукт.
5. Назначить одного технического директора, который единолично принимает все решения по задачам без обсуждения с командой.

4.

3.1. Выберите один правильный ответ.

Стартап привлёк раунд инвестиций и должен показать инвесторам понятный план развития продукта и бизнеса на год вперёд. Руководитель стартапа организует процесс разработки дорожной карты (roadmap). У команды уже есть список из 40 разрозненных идей и запросов от клиентов, сформированных без привязки к целям компании. Какое действие наиболее правильно отражает организацию процесса разработки дорожной карты?

1. Взять все 40 идей и распределить их равномерно по месяцам года, чтобы ничего не забыть.
2. Сначала определить стратегические цели стартапа на год (например, выход на новый рынок, рост выручки, запуск ключевых функций), затем сгруппировать и приоритизировать идеи по вкладу в эти цели и сформировать укрупнённые этапы (milestones) с ориентировочными сроками.
3. Передать весь список идей разработчикам и попросить их самостоятельно решить, что и когда реализовывать.
4. Показать инвесторам список из 40 идей без структурирования, чтобы продемонстрировать активность команды.
5. Составить дорожную карту только на основе последних пожеланий одного крупного клиента, игнорируя остальные направления бизнеса.

5.

3.2. Задание на установление соответствия.

Руководитель стартапа организует процесс разработки дорожной карты. Установите соответствие между этапом процесса разработки дорожной карты (колонка А) и его описанием (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Определение стратегических целей	А. Формирование укрупнённых этапов (milestones) с ориентировочными сроками достижения, вытекающих из приоритизированных инициатив

2. Сбор и структурирование инициатив	В. Согласование с основателями и ключевыми стейкхолдерами долгосрочных ориентиров развития стартапа (рынки, продукт, выручка) на выбранный горизонт планирования
3. Приоритизация инициатив	С. Сбор предложений от команды, клиентов и рынка, группировка их по направлениям (продукт, рынок, монетизация, операции)
4. Формирование этапов дорожной карты	Д. Оценка инициатив по критериям влияния на цели, трудоёмкости и рисков, отбор наиболее значимых для включения в план
5. Пересмотр и актуализация дорожной карты	Е. Регулярный анализ выполнения этапов и внешних изменений (рынок, конкуренты, ресурсы) с корректировкой сроков и состава инициатив

6.

4. Выберите один правильный ответ.

По итогам первого квартала руководитель стартапа сравнивает фактические результаты с дорожной картой: план предполагал 10 пилотных клиентов, а фактически подписано только 4. При этом продуктовые задачи выполнены на 90%, а маркетинговый бюджет израсходован полностью. Какое действие наиболее правильно отражает организацию оценки результатов и корректирующих действий в этой ситуации?

1. Оставить дорожную карту без изменений, так как продуктовые задачи выполнены почти полностью.
2. Проанализировать причины отклонения именно в привлечении клиентов (например, качество лидогенерации, длительность цикла продаж, соответствие продукта потребностям рынка) и на основе анализа скорректировать цели, каналы привлечения или сроки следующего этапа дорожной карты.
3. Немедленно уволить сотрудников, ответственных за продажи, без анализа причин отклонения.
4. Увеличить маркетинговый бюджет вдвое на следующий квартал, не выясняя причины низкой конверсии в клиентов.
5. Полностью отказаться от текущей бизнес-модели и запустить новый продукт, чтобы избежать повторения показателей.

7.

5.1. Задание с открытым ответом.

В рамках стратегии стартапа руководитель определяет целевой показатель по метрике - Стоимость привлечения одного клиента. В отчётном месяце маркетинговый бюджет составил 240 000 руб., а за этот месяц было привлечено 60 новых платящих клиентов.

Рассчитайте фактическое значение метрики - Стоимость привлечения одного клиента за отчётный месяц.

Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений (в рублях, с точностью до целого).

8.

5.2. Задание на установление последовательности.

Руководитель стартапа организует процесс определения метрик и целевых показателей для реализации новой стратегии на год. Действия перечислены в произвольном порядке.

Установите правильную последовательность действий, отражающую грамотный процесс определения метрик и целевых показателей реализации стратегии.

1. Формулирует конкретные, измеримые целевые значения метрик на выбранный период (например, MRR — 2 млн руб. к концу года).
2. Определяет стратегические цели стартапа на год (например, рост выручки, выход на новый сегмент рынка).
3. Для каждой стратегической цели подбирает метрики, наиболее точно отражающие её достижение.
4. Согласовывает выбранные метрики и целевые значения с командой и ключевыми стейкхолдерами.
5. Внедряет регулярный мониторинг метрик (дашборды, отчётность) для отслеживания прогресса относительно целевых показателей.

9.

6.1. Задание с открытым ответом.

Целевой показатель стратегии стартапа по метрике конверсии из пробной версии в платную подписку составлял 15%. По итогам месяца из 500 пользователей, начавших пробный период, платящими подписчиками стали 45 человек.

Руководитель стартапа анализирует отклонение фактической конверсии от целевого показателя.

Рассчитайте, на сколько процентных пунктов фактическая конверсия отклонилась от целевого показателя (укажите величину отклонения без знака, если целевой показатель не достигнут).

Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений с точностью до целого.

10.

6.2. Задание на установление последовательности.

Руководитель стартапа обнаружил, что фактическая выручка за квартал существенно отстаёт от целевого показателя стратегии. Действия по анализу причин отклонения перечислены в произвольном порядке.

Установите правильную последовательность действий, отражающую грамотный процесс выявления и анализа причин отклонения от метрик и целевых показателей реализации стратегии.

1. Формулирует гипотезы о возможных причинах отклонения (продукт, рынок, команда, методика планирования).
2. Фиксирует величину и характер отклонения фактического значения метрики от целевого показателя.
3. Проверяет каждую гипотезу на основе доступных данных (аналитика продукта, отзывы клиентов, отчёты продаж).
4. Определяет наиболее значимые (подтверждённые данными) причины отклонения среди выдвинутых гипотез.
5. Формулирует выводы о причинах отклонения и передаёт их для разработки последующих корректирующих действий.

11.

7.1. Выберите один правильный ответ.

Стартап планирует реализовать стратегию выхода на новый рынок в течение

года. Руководитель должен обосновать бюджет и источники финансирования перед инвесторами. Какое действие наиболее правильно отражает умение обосновывать бюджет и источники финансирования на реализацию стратегии?

1. Взять средние затраты конкурентов из открытых источников и просто умножить их на 1,5, не проводя расчётов по собственным планам.
2. На основе детального плана работ (маркетинг, продажи, продукт, операции) оценить затраты по каждому направлению, суммировать их в общий бюджет, затем сопоставить с доступными источниками (собственные средства, раунд инвестиций, гранты, выручка) и показать инвесторам структуру расходов и источников с аргументацией, почему выбранные источники покрывают бюджет.
3. Показать инвесторам только общую сумму бюджета без расшифровки по направлениям, чтобы не перегружать их деталями.
4. Включить в бюджет только затраты на маркетинг, так как выход на новый рынок — это прежде всего продвижение.
5. Заявить, что бюджет будет уточнён по ходу реализации, и не приводить никаких расчётов на этапе согласования стратегии.

12.

7.2. Задание на установление соответствия.

Руководитель стартапа обосновывает бюджет и источники финансирования на реализацию стратегии. Установите соответствие между элементом бюджета (колонка А) и наиболее подходящим источником его финансирования (колонка Б) в типичной ситуации стартапа на ранней стадии.

Колонка А	Колонка Б
1. Базовые операционные расходы (офис, администрирование) на первые 6 месяцев до выхода на устойчивую выручку	А. Выручка от текущих клиентов
2. Разработка новой функциональности продукта под стратегию выхода на новый рынок	В. Грант на поддержку инновационных проектов
3. Маркетинговые кампании по привлечению новых клиентов на новом рынке	С. Инвестиционный раунд (средства от инвесторов)
4. Пилотные исследования рынка и тестирование гипотез	Д. Собственные средства основателей (founders' capital)
5. Масштабирование успешной модели на новые регионы после подтверждения юнит-экономики	Е. Заёмные средства (кредит, овердрафт) при наличии стабильного денежного потока

13.

8.1. Выберите один правильный ответ.

Руководитель стартапа сталкивается с ситуацией: команда перегружена, одновременно поступают запросы на доработку продукта от ключевых клиентов, инвесторы требуют отчёт по метрикам роста, а в продукте обнаружены некритичные, но раздражающие пользователей ошибки. Какое действие наиболее правильно отражает умение определять приоритеты управления в этой ситуации?

1. Немедленно переключить всю команду на исправление всех ошибок в продукте, так как любые ошибки недопустимы.
2. Составить список всех задач и распределить их равномерно между сотрудниками, чтобы никто не был перегружен.
3. Оценить задачи по влиянию на стратегические цели стартапа (удержание ключевых клиентов, рост метрик, репутация) и ресурсным затратам, затем выделить 2–3 ключевых

приоритета на ближайший период и сфокусировать команду на них.

4. Выполнять задачи в порядке их поступления, чтобы соблюдать справедливость по отношению ко всем запросам.

5. Отложить все задачи до момента, когда команда расширится, так как текущих ресурсов недостаточно.

14.

8.2. Задание на установление последовательности.

Руководитель стартапа формирует приоритеты управления на ближайший квартал. Действия по определению приоритетов перечислены в произвольном порядке.

Установите правильную последовательность действий, отражающую грамотный процесс определения приоритетов управления.

1. Оценивает каждую задачу по влиянию на ключевые цели и необходимым ресурсам (время, деньги, люди).

2. Формулирует ключевые цели стартапа на квартал (например, рост выручки, запуск новой функции, привлечение клиентов).

3. Формирует итоговый список приоритетов, фокусируясь на ограниченном числе наиболее значимых задач.

4. Собирает все поступившие задачи и инициативы от команды, клиентов и стейкхолдеров в единый список.

5. Согласовывает приоритеты с командой и доводит их до всех участников, фиксируя в плане работ.

15.

9. Выберите один правильный ответ.

Стартап планирует в течение полугода запустить новую версию продукта и выйти на новый сегмент клиентов. Руководитель должен определить функциональные и квалификационные требования к команде для реализации этого плана. Какое действие наиболее правильно отражает умение определять такие требования?

1. Сформировать требования на основе типовых вакансий из интернета, не связывая их с конкретными задачами и этапами стратегии.

2. Исходя из плана работ, определить, какие функции должны выполняться (разработка, продажи, маркетинг, поддержка), какие результаты ожидаются от каждой роли, и на этой основе сформулировать требования к знаниям, навыкам и опыту кандидатов.

3. Потребовать от всех кандидатов наличие высшего технического образования и опыта работы не менее 5 лет, независимо от конкретной роли.

4. Ориентироваться только на личные рекомендации основателей при подборе команды, не формулируя требований к функциям и квалификации.

5. Отложить определение требований до момента появления первых проблем в работе, чтобы не тратить время заранее.

16.

10.1. Выберите один правильный ответ.

Стартап разрабатывает B2B-сервис на основе искусственного интеллекта. На этапе подготовки MVP в команде уже есть основатель, разработчик и специалист по маркетингу. Основатель планирует в течение трех месяцев получить первых платных клиентов. Какое кадровое решение в наибольшей степени соответствует текущей задаче команды?

1. Нанять еще одного маркетолога для увеличения рекламной активности.

2. Нанять специалиста по продажам B2B с опытом работы с корпоративными клиентами и одновременно определить зоны ответственности всех участников команды.
3. Нанять второго разработчика независимо от текущей загрузки первого.
4. Передать продажи основателю, поскольку только он полностью знает продукт.

17.

10.2. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между ситуацией (колонка А) и управленческим решением (колонка Б) при формировании команды.

Колонка А	Колонка Б
1. В команде отсутствует компетенция, необходимая постоянно	А. Привлечь внешнего эксперта/подрядчика
2. Требуется редкая специализированная компетенция на короткий период	В. Нанять постоянного сотрудника
3. Два участника выполняют одну и ту же функцию, а другая функция не закрыта	С. Пересмотреть распределение ролей и ответственности
4. Критическая компетенция есть только у одного сотрудника	Д. Создать резервирование компетенции через обучение/дублирование

18.

10.3. Задание на установление последовательности.

Установите правильную последовательность действий руководителя стартапа при формировании новой команды.

1. Определить необходимые функциональные роли.
2. Сопоставить требуемые компетенции с имеющимися у кандидатов.
3. Определить задачи и результаты, ожидаемые от каждой роли.
4. Оценить дефицит компетенций.
5. Выбрать способ закрытия дефицита и отобрать кандидатов.
6. Зафиксировать зоны ответственности и взаимодействия.

19.

11.1. Выберите один правильный ответ.

Стартап находится на стадии проверки продуктовой гипотезы. Команда разработала первоначальный MVP, но результаты первых тестов показывают, что часть пользователей не понимает ценность продукта. Какое действие руководителя наиболее соответствует принципам управления проектом в условиях высокой неопределенности?

1. Утвердить первоначальный план разработки и запретить изменения до его завершения.
2. Увеличить объем разработки, чтобы компенсировать низкую конверсию большим количеством функций.
3. Зафиксировать результаты тестирования, пересмотреть приоритеты и сформировать следующий короткий цикл работ с измеримым результатом.
4. Отложить работу с пользователями до завершения полной версии продукта.

20.

11.2. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между этапом развития стартапа (колонка А) и приоритетом организации командной работы (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Поиск и проверка бизнес-гипотезы	А. Масштабирование процессов, ролей и контроля

2. Разработка MVP	В. Быстрая проверка предположений и получение обратной связи
3. Получение первых клиентов	С. Согласование требований к продукту и ограничение объема разработки
4. Масштабирование	Д. Управление клиентскими обязательствами и устойчивостью процессов

21.

11.3. Задание на установление последовательности.

Команда стартапа получила новый крупный запрос от клиента, который потенциально может изменить план разработки. Установите правильную последовательность действий.

1. Оценить влияние запроса на сроки, ресурсы и цели проекта.
2. Зафиксировать содержание запроса.
3. Принять решение о включении, изменении или отклонении запроса.
4. Определить ответственных за реализацию принятого решения.
5. Актуализировать план и приоритеты проекта.
6. Проинформировать заинтересованных участников.

22.

12.1. Выберите один правильный ответ.

В стартапе используется преимущественно фиксированная оплата труда. После нескольких месяцев работы руководитель замечает снижение инициативности сотрудников: задачи выполняются, но участники редко предлагают улучшения продукта.

Какое решение наиболее непосредственно направлено на устранение выявленной проблемы?

1. Увеличить количество отчетов о выполненных задачах.
2. Ввести единый процент премии для всех сотрудников независимо от результатов.
3. Связать часть вознаграждения и признания с заранее определенными результатами и индивидуальным вкладом, сохранив прозрачные критерии оценки.
4. Увеличить продолжительность рабочего дня.

23.

12.2. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между мотивационным инструментом (колонка А) и его основной задачей (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Бонус за достижение KPI	А. Развитие компетенций
2. Программа профессионального развития	В. Связь вознаграждения с измеримым результатом
3. Публичное признание вклада сотрудника	С. Повышение чувства признания и значимости
4. Доля участия в долгосрочном результате стартапа	Д. Связь интересов сотрудника с долгосрочным успехом

24.

12.3. Задание на установление последовательности.

Установите последовательность разработки системы мотивации команды.

1. Определить цели стартапа и ожидаемые результаты команды.
2. Определить вклад и зоны ответственности отдельных участников.

3. Выбрать материальные и нематериальные инструменты мотивации.
4. Установить критерии оценки и правила начисления переменной части.
5. Обсудить систему с командой и устранить неоднозначности.
6. Регулярно оценивать результаты и корректировать систему.

25.

13.1. Выберите один правильный ответ.

В стартапе внедряется новая система аналитики. У двух сотрудников отсутствуют необходимые навыки, однако их функции критичны для запуска продукта через шесть недель. Какое решение руководителя наиболее рационально?

1. Провести одинаковое обучение для всей команды независимо от потребностей.
2. Отложить запуск продукта до тех пор, пока все сотрудники самостоятельно не освоят систему.
3. Определить дефицит компетенций, выбрать краткую форму обучения для соответствующих сотрудников и предусмотреть практическое применение навыка до запуска.
4. Передать работу внешнему подрядчику без оценки возможности развития собственных сотрудников.

26.

13.2. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между выявленной потребностью (колонка А) и наиболее подходящим форматом развития (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Новому сотруднику необходимо быстро освоить внутренние процессы	А. Наставничество/on-the-job training
2. Нескольким сотрудникам необходимо освоить новый инструмент	В. Групповой практический тренинг
3. Руководителю требуется развить управленческий навык через разбор реальных ситуаций	С. Коучинг/разбор управленческих кейсов
4. Требуется получить редкую внешнюю экспертизу	Д. Внешнее специализированное обучение

27.

13.3. Задание на установление последовательности.

Установите последовательность организации корпоративного обучения в стартапе.

1. Оценить текущий уровень компетенций.
2. Определить требуемые компетенции.
3. Выявить разрыв между требуемым и текущим уровнем.
4. Определить формат и содержание обучения.
5. Провести обучение и практическое закрепление.
6. Оценить результат обучения.

28.

14.1. Выберите один правильный ответ.

Стартап разработал технологию для автоматизации складской логистики. Для выхода на рынок ему необходимы: доступ к крупным клиентам, интеграция с существующими информационными системами и технологическая экспертиза.

Руководитель рассматривает четырех потенциальных партнеров:

А. рекламное агентство;

- Б. крупный оператор складской логистики;**
В. разработчик ERP-систем;
Г. компания, предоставляющая необходимое технологическое оборудование.

Какая конфигурация партнерского пула непосредственно соответствует заявленным стратегическим потребностям?

1. А и Б.
2. А и В.
3. Б, В и Г.
4. Только Г.

29.

14.2. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между характеристикой потенциального партнера (колонка А) и управленческим решением (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Партнер обладает ресурсом, критически необходимым стартапу, и имеет совместимые стратегические цели	А. Рассмотреть стратегическое партнерство
2. Компания может предоставить редкую услугу на короткий срок	В. Предложить ограниченный по срокам пилот с заранее определенными критериями результата
3. У партнера значительный ресурс, но цели и интересы существенно расходятся	С. Сначала провести дополнительную проверку совместимости интересов и рисков
4. Партнер готов участвовать в пилоте, но не готов сразу брать долгосрочные обязательства	Д. Рассмотреть договор с поставщиком/подрядчиком

30.

14.3. Задание на установление последовательности.

Руководитель стартапа решил сформировать пул стратегических партнеров для масштабирования. Установите правильную последовательность действий.

1. Сформировать перечень потенциальных партнеров.
2. Определить стратегические потребности стартапа и дефицит ресурсов/компетенций.
3. Оценить потенциальных партнеров по критериям ценности, совместимости и рисков.
4. Сформировать взаимовыгодное ценностное предложение.
5. Провести переговоры и согласовать формат пилотного/основного взаимодействия.
6. Определить показатели результата и механизм мониторинга партнерства.

31.

15.1. Выберите один правильный ответ.

Стартап привлек инвестиции и перешел к разработке MVP. Среди заинтересованных сторон есть инвестор, команда разработки, потенциальные корпоративные клиенты и государственный институт развития. Каждой группе необходима разная информация.

Какое решение руководителя наиболее корректно организует информационное взаимодействие?

1. Направлять всем заинтересованным сторонам единый еженедельный отчет с одинаковым объемом информации.
2. Передавать всю внутреннюю информацию инвестору, поскольку он финансирует стартап.

3. Определить потребности каждой группы в информации, формат, периодичность и ответственного за коммуникацию.
4. Предоставлять информацию только по запросу заинтересованной стороны.

32.

15.2. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между заинтересованной стороной (колонка А) и наиболее подходящим содержанием регулярной коммуникации (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Инвестор	А. Технические требования, архитектура и сроки интеграции
2. Потенциальный клиент	В. Финансовые показатели, ключевые результаты и существенные отклонения
3. Команда разработки	С. Ценность продукта, сценарий использования и результаты пилота
4. Стратегический партнер	Д. Приоритеты, задачи, зависимости и возникающие блокеры

33.

16.1. Выберите один правильный ответ.

Руководитель стартапа обнаружил, что часть важных решений принимается в мессенджере, но не фиксируется в системе управления проектом. В результате участники команды используют разные версии договоренностей. Какое действие наиболее эффективно для контроля коммуникаций?

1. Установить правила фиксации решений, определить единый источник актуальной информации и контролировать соблюдение этих правил.
2. Увеличить количество совещаний.
3. Запретить обсуждение рабочих вопросов в мессенджерах.
4. Передать контроль всех коммуникаций одному сотруднику.

34.

16.2. Задание с открытым ответом.

За месяц команда стартапа запланировала 40 обязательных коммуникаций с внутренними и внешними участниками. Фактически проведено 36. Из них только 30 были проведены в установленный срок.

Рассчитайте процент своевременных коммуникаций от общего числа запланированных.

Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений с точностью до целого.

35.

16.3. Задание на установление последовательности.

Руководитель обнаружил, что ключевой партнер получил противоречивую информацию о сроках запуска. Установите правильную последовательность действий по контролю коммуникации.

1. Определить причину возникновения противоречивой информации.
2. Зафиксировать фактическую информацию и актуальный статус.
3. Определить ответственного за корректирующие действия.
4. Передать партнеру корректную информацию.
5. Проверить, устранена ли причина повторения ошибки.

36.

17.1. Выберите один правильный ответ.

Руководитель стартапа готовит презентацию для потенциального корпоративного клиента. Технология продукта сложная, но клиенту прежде всего необходимо понять, какую проблему она решает и какой результат может получить компания. Как следует построить основную логику презентации?

1. Подробно описать архитектуру продукта и используемые технологии.
2. Начать с истории создания стартапа и биографий основателей.
3. Начать с размера рынка и количества конкурентов.
4. Показать проблему клиента, предлагаемое решение, ценность и подтверждение результата, после чего перейти к деталям продукта.

37.

17.2. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между аудиторией (колонка А) и основным акцентом позиционирования стартапа (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Инвестор	А. Экономический эффект, масштабирование и потенциал роста
2. Потенциальный клиент	В. Решаемая проблема, ценность и ожидаемый результат
3. Технологический партнер	С. Технологическая совместимость и модель интеграции
4. СМИ/профессиональное сообщество	Д. Новизна решения, общественная/рыночная значимость и подтвержденные факты

38.

18.1. Выберите один правильный ответ.

У стартапа выявлены следующие риски: задержка поставки оборудования, снижение конверсии сайта, уход ключевого разработчика, изменение требований законодательства. Какой подход наиболее соответствует регулярному мониторингу рисков?

1. Контролировать только риски с высокой вероятностью наступления.
2. Один раз составить реестр рисков и не изменять его до конца проекта.
3. Регулярно отслеживать индикаторы рисков, пересматривать вероятность и влияние и актуализировать меры реагирования.
4. Передать мониторинг рисков исключительно финансовому директору.

39.

18.2. Задание с открытым ответом.

Для одного риска руководитель использует следующую оценку: вероятность возникновения – 0,4; финансовое воздействие при наступлении – 500 000 руб.

Рассчитайте ожидаемый финансовый ущерб по данному риску.

Ответ ввести в виде числа без каких-либо обозначений с точностью до целого.

40.

18.3. Задание на установление соответствия.

Установите соответствие между индикатором риска (колонка А) и областью риска (колонка Б).

Колонка А	Колонка Б
1. Увеличение количества критических ошибок в релизе	А. Кадровый
2. Рост стоимости привлечения клиента	В. Технологический/продуктовый

3. Систематическое нарушение сроков поставщиком	С. Финансовый/рыночный
4. Увеличение количества незакрытых вакансий по критическим компетенциям	Д. Операционный/партнерский

11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:

№ задания	Правильные варианты ответа	Вес задания или баллы, начисляемые за верный ответ
1	3	1
2.1	2, 4, 3, 1, 5	1
2.2	2	1
3.1	2	1
3.2	1–В, 2–С, 3–D, 4–А, 5–Е	1
4	2	1
5.1	4000 руб. ¹	1
5.2	2, 3, 1, 4, 5	1
6.1	6 ²	1
6.2	2, 1, 3, 4, 5	1
7.1	2	1
7.2	1–D, 2–С, 3–С, 4–В, 5–Е	1
8.1	3	1
8.2	2, 4, 1, 3, 5	1
9	2	1
10.1	2	1
10.2	1–В, 2–А, 3–С, 4–D	1
10.3	1, 3, 4, 2, 5, 6	1
11.1	2	1
11.2	1–В, 2–С, 3–D, 4–А	1
11.3	2, 1, 3, 5, 4, 6	1
12.1	3	1
12.2	1–В, 2–А, 3–С, 4–D	1
12.3	1, 2, 3, 4, 5, 6	1
13.1	3	1
13.2	1–А, 2–В, 3–С, 4–D	1
13.3	2, 1, 3, 4, 5, 6	1
14.1	3	1
14.2	1–А, 2–D, 3–С, 4–В	1
14.3	2, 1, 3, 4, 5, 6	1

¹ Обоснование правильного ответа: Метрика рассчитывается как отношение общих затрат на привлечение клиентов к количеству привлечённых клиентов: 240 000/60=4 000 руб. Умение определять метрики и целевые показатели реализации стратегии включает не только выбор нужного показателя (САС), но и корректный расчёт его фактического значения, что необходимо для сравнения с целевым показателем стратегии и принятия управленческих решений (например, об оптимизации маркетинговых каналов, если фактический САС превышает целевой).

² Обоснование правильного ответа: Фактическая конверсия: 45/500×100%=9%. Отклонение от целевого показателя: 15%-9%=6 процентных пунктов.

15.1	3	1
15.2	1–B, 2–C, 3–D, 4–A	1
16.1	1	1
16.2	75	1
16.3	2, 1, 3, 4, 5	1
17.1	4	1
17.2	1–A, 2–B, 3–C, 4–D	1
18.1	3	1
18.2	200000	1
18.3	1–B, 2–C, 3–D, 4–A	1

Правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:

Теоретическая часть профессионального экзамена включает в себя 40 вопросов, которые выбираются из 120 вопросов рандомным методом (или простой случайной выборкой).

К практическому этапу экзамена допускаются соискатели, набравшие 28 баллов и более (или правильно ответившие на 70% заданий).

12. Задания для практического этапа профессионального экзамена:

Практическое задание №1

Трудовая функция: Управление стартапом

Трудовые действия: Управление командой стартапа

(Организовывать работу команды в соответствии с принципами проектного управления на разных этапах развития стартапа)

Условия выполнения задания:

Место (время) выполнения задания: Центр оценки квалификации / Экзаменационный центр.

Максимальное время выполнения задания: 60 минут.

Не допускается использование телефонной связи, Интернета и иных источников информационно-коммуникационных технологий, помощи других физических лиц.

Ситуация (кейс): Стартап «CityRoute» разрабатывает сервис оптимизации маршрутов для курьерской доставки в городе. За предыдущие месяцы команда:

- создала и протестировала первичный MVP с 10 тестовыми клиентами;
- получила первые данные о работе сервиса в реальных условиях;
- договорилась с инвестором о финансировании пилотного запуска на уровне 3 районов города при условии чётко спланированного проекта.

На текущий момент:

- команда жалуется на «хаотичность» работы: никто не понимает, какие задачи важнее, разные участники команды по-разному трактуют цели пилота.
- разработчики работают над улучшениями без единого плана релизов, маркетолог продвигает сервис без согласования с операционным менеджером, курьеры не вовлечены в обсуждение изменений.
- инвестор требует представить понятную структуру проекта по выводу стартапа от стадии MVP к пилотному запуску и дальнейшему масштабированию, а также показать, как будет организована работа команды по принципам проектного управления.

Требуется:

1. Предложить три ключевых этапа проекта развития стартапа «CityRoute» от стадии MVP до масштабирования.
2. Для каждого этапа указать главную цель и один измеримый результат, который позволит оценить завершенность этапа.
3. Выбрать один из этапов (по вашему выбору) и описать, как вы организуете работу команды на этом этапе в логике проектного управления:
 - распределение ролей и ответственности;
 - планирование задач и контроль сроков;
 - форматы коммуникаций по проекту.
4. Описать два инструмента контроля хода проекта на выбранном этапе (например, план-график с контрольными точками, статус-отчёты, регулярные совещания, визуальные доски задач).

Вопросы:

Вопрос 1: Какие три ключевых этапа проекта развития стартапа «CityRoute» вы сформулировали?

Вопрос 2: Какую цель и измеримый результат вы указали для второго этапа?

Вопрос 3: Как вы организовали работу команды на выбранном этапе (роли, планирование, контроль)?

Вопрос 4: Какие инструменты контроля хода проекта вы предложили?

Модельные ответы:**Ответ к вопросу 1**

Примеры трёх этапов проекта:

Этап 1: «Доработка MVP и подготовка к пилоту».

Этап 2: «Пилотный запуск сервиса в 3 районах города».

Этап 3: «Масштабирование сервиса на весь город / новый регион».

Пояснение:

Этапы должны:

- отражать логику развития стартапа от проверки жизнеспособности продукта (MVP) до устойчивого функционирования на рынке;
- быть понятны инвестору и команде как последовательные шаги проекта;
- иметь различные границы по набору работ и ожидаемым результатам (MVP, пилот, масштабирование).

Ответ к вопросу 2

Пример цели и измеримого результата для второго этапа («Пилотный запуск сервиса в 3 районах города»):

Цель этапа: Проверить работоспособность сервиса и операционной модели на реальном потоке заказов в 3 районах города, выявить ключевые ограничения и подтвердить ценность для клиентов.

Измеримый результат:

- не менее 100 завершенных маршрутов с использованием сервиса в каждом из 3 районов за период пилота;
- отчёт по результатам пилота с метриками (среднее сокращение времени доставки, удовлетворённость клиентов, количество технических инцидентов).

Пояснение:

- Цель должна быть сформулирована как проверка гипотезы и операционной модели, а не просто «запуск ради запуска».

- Измеримый результат позволяет однозначно зафиксировать завершённость этапа и оценить его успех: количество маршрутов, метрики качества и отчёт по результатам пилота.

Ответ к вопросу 3

Пример организации работы команды на втором этапе (пилот):

1. Роли и ответственность:

- Руководитель стартапа / руководитель проекта: отвечает за общие цели этапа, план, взаимодействие с инвестором и ключевыми партнёрами.
- Продакт-менеджер: формирует список задач по продукту, приоритизирует улучшения на основе данных пилота.
- Тимлид разработки: планирует спринты, распределяет задачи разработчиков, обеспечивает выпуск релизов согласно плану проекта.
- Операционный менеджер: организует работу курьеров и партнёрских служб доставки, следит за соблюдением регламентов.
- Аналитик / специалист по данным: собирает и анализирует метрики пилота, готовит отчёт по результатам.

2. Планирование задач и контроль сроков:

- Разработка план-графика этапа (на 6–8 недель) с контрольными точками: запуск пилота, промежуточный отчёт, финальный отчёт.
- Декомпозиция этапа на задачи по направлениям (продукт, операции, аналитика, маркетинг), каждая задача имеет срок и ответственного.
- Еженедельные планёрки по проекту: обновление статуса задач, перенос сроков при необходимости с фиксацией причин.

3. Форматы коммуникаций:

- Еженедельная встреча по статусу проекта с обязательным протоколом (что сделано, что не сделано, риски и решения).
- Краткие ежедневные синхронизации для ключевых ролей (руководитель проекта, продакт, тимлид, операционный менеджер) при интенсивной фазе пилота.
- Использование единой визуальной доски задач (онлайн или офлайн), доступной всем участникам проекта.

Пояснение:

Ответ должен демонстрировать владение базовыми принципами проектного управления:

- явное распределение ролей и ответственности;
- наличие план-графика этапа и декомпозиции на задачи;
- регулярные форматы коммуникаций и контроля хода работ.

Ответ к вопросу 4

Примеры двух инструментов контроля хода проекта на выбранном этапе:

1. План-график проекта с контрольными точками:

- содержит даты ключевых событий (старт пилота, промежуточный анализ, финальный отчёт);
- позволяет отслеживать, укладывается ли команда в сроки, а также своевременно выявлять риски задержек.

2. Еженедельный статус-отчёт по проекту (стандартная форма):

- для каждого направления фиксируется: что планировалось, что сделано, что не сделано, причины отклонений, предложения по корректировке;
- отчёт обсуждается на встрече по статусу, решения фиксируются в протоколе и план-графике.

Дополнительно возможные инструменты (как варианты в ответе):

- визуальная доска задач (Kanban / Scrum-доска) с колонками «к выполнению», «в работе», «сделано»;

- риск-реестр проекта с перечнем ключевых рисков и ответственными за их мониторинг;
- чек-листы готовности к ключевым контрольным точкам (например, «готовность к старту пилота»).

Пояснение:

Инструменты контроля должны:

- быть конкретными (а не общими формулировками «контролировать выполнение»);
- позволять регулярно видеть состояние проекта и своевременно реагировать на отклонения;
- быть привязаны к этапу и роли руководителя стартапа как организатора проектной работы команды.

Критерии оценки

- Экзаменуемый должен **корректно и по существу ответить минимум на 3 из 4 вопросов.**

- При оценке учитывается:

логичность выделения этапов проекта;
связь целей и измеримых результатов с этапами;
наличие в ответе ключевых элементов проектного управления (роли, план-график, задачи, контроль, коммуникации);
адекватность предложенных инструментов контроля хода проекта.

Практическое задание №2

Трудовая функция: Управление стартапом

Трудовые действия: Управление коммуникациями

(Методы и техники ведения переговоров и разрешения споров)

Условия выполнения задания

Место (время) выполнения задания: Центр оценки квалификации / Экзаменационный центр.

Максимальное время выполнения задания: 60 минут.

Не допускается использование телефонной связи, Интернета и иных источников информационно-коммуникационных технологий, помощи других физических лиц.

Ситуация (кейс): Стартап «CityRoute» (сервис оптимизации маршрутов для курьеров) готовится к пилотному запуску вместе с крупной курьерской службой «FastDelivery».

Вы договорились устно с коммерческим директором «FastDelivery», что:

- пилот будет проходить в 3 районах города в течение 2 месяцев;
- комиссия стартапа за каждый успешно доставленный заказ составит 5% от стоимости доставки;
- курьерская служба предоставит доступ к своим данным о маршрутах и времени доставки.

За неделю до подписания пилотного соглашения:

- коммерческий директор «FastDelivery» сообщает, что юрист компании настаивает на снижении комиссии до 2% и ограничении доступа к данным только по одному району;
- внутри вашей команды возникает спор: один сооснователь считает, что надо «любой ценой подписать пилот», другой - что на таких условиях пилот не даст нужных результатов и только «съест ресурсы»;
- у вас запланирована очная встреча с коммерческим директором «FastDelivery», на которой нужно обсудить условия пилота и урегулировать спорные вопросы.

Требуется:

1. Сформулировать **три ключевые конфликтные/спорные точки** в переговорах с «FastDelivery» с точки зрения стартапа «CityRoute».
2. Для каждой конфликтной точки предложить **по одному переговорному приёму/методу**, который вы будете использовать (например, переход от позиций к интересам, поиск взаимной выгоды, активное слушание и т.п.).
3. Подготовить **краткий план переговоров** (структуру встречи) с коммерческим директором «FastDelivery», учитывающий:
 - открытие переговоров и установление контакта;
 - обсуждение позиций сторон и выделение интересов;
 - поиск взаимоприемлемого решения;
 - фиксацию договорённостей.
4. Описать **два способа урегулирования внутреннего спора в команде** (между сооснователями) по вопросу «подписывать пилот на новых условиях или нет», опираясь на техники конструктивного разрешения конфликтов.

Вопросы

Вопрос 1: Какие три конфликтные/спорные точки вы выделили в переговорах с «FastDelivery»?

Вопрос 2: Какие переговорные методы/приёмы вы предложили для каждой конфликтной точки?

Вопрос 3: Каков ваш краткий план структуры переговоров с коммерческим директором?

Вопрос 4: Какие два способа урегулирования внутреннего спора в команде вы описали?

Модельные ответы

Ответ к вопросу 1

Примеры трёх конфликтных/спорных точек:

1. **Размер комиссии стартапа:** «FastDelivery» хочет снизить комиссию с 5% до 2%, что может сделать пилот экономически невыгодным для стартапа.
2. **Объём доступа к данным:** партнёр предлагает ограничить доступ к данным одним районом вместо трёх, что снижает ценность пилота для проверки гипотез и улучшения алгоритмов.
3. **Риски и ответственность сторон:** неясно, кто несёт ответственность при сбоях сервиса, задержках доставки или ошибках маршрутизации.

Пояснение:

Конфликтные точки должны отражать реальные противоречия между интересами стартапа и партнёра: экономические условия (комиссия), возможности для проверки гипотез (объём данных) и распределение рисков. Они задают фокус переговоров и позволяют применить соответствующие методы урегулирования.

Ответ к вопросу 2

Примеры переговорных методов/приёмов для каждой конфликтной точки:

1. **Размер комиссии (5% vs 2%)**
 - Метод: **переход от позиций к интересам + поиск взаимной выгоды.**
 - Обоснование: вместо жёсткого спора «5% против 2%» вы обсуждаете, какие финансовые показатели важны для обеих сторон (окупаемость пилота, риски, потенциал масштабирования) и предлагаете, например, ступенчатую модель: 3% на фазе пилота и 5% при масштабировании, либо бонусы за достижение определённых КПЭ.
2. **Объём доступа к данным (1 район vs 3 района)**

- Метод: **объяснение интересов и аргументация ценности для партнёра.**
- Обоснование: вы показываете, что данные по 3 районам позволят лучше оптимизировать маршруты, что в итоге снизит затраты партнёра и улучшит качество сервиса. Предлагаете компромисс: начать с 2 районов с чёткими ограничениями по виду данных и срокам.

3. Риски и ответственность сторон

- Метод: **совместное управление рисками (win-win подход).**
- Обоснование: вместо перекладывания ответственности вы предлагаете совместно описать риски и сформировать «дорожную карту» действий при инцидентах, распределяя зоны ответственности так, чтобы каждая сторона контролировала те риски, которые лучше понимает.

Пояснение

Ответ должен демонстрировать применение осознанных переговорных техник: уход от конфликта позиций к анализу интересов, поиск взаимной выгоды, совместное управление рисками. Недостаточно просто «уступить» или «настоять на своём» - важно показать методику.

Ответ к вопросу 3

Пример краткого плана структуры переговоров:

1. Открытие переговоров и установление контакта:

- краткое напоминание о целях пилота («проверка сервиса и повышение эффективности доставки»);
- акцент на общих интересах: снижении затрат и улучшении качества сервиса для клиентов.

2. Обсуждение позиций сторон и выделение интересов:

- изложение позиции стартапа по комиссии, объёму данных и рискам;
- уточнение позиции «FastDelivery» (почему хотят снизить комиссию и ограничить данные);
- переход к интересам: «что для вас важно в пилоте?» (финансовые риски, безопасность данных, репутация и т.п.).

3. Поиск взаимоприемлемого решения:

- предложение вариантов компромисса (ступенчатые условия комиссии, поэтапный доступ к данным, тестовый режим с ограничением ответственности);
- обсуждение альтернатив -какая минимальная приемлемая конфигурация пилота устраивает обе стороны.

4. Фиксация договорённостей:

- краткое резюме согласованных условий;
- договорённость о следующем шаге (подготовка текста пилотного соглашения, согласование с юристами);
- подтверждение общих целей и критериев успешности пилота.

Пояснение

Структура переговоров должна отражать логичный ход: контакт, обмен позициями, работа с интересами, совместный поиск решения, фиксация договорённостей. Это демонстрирует применение методов проектного и переговорного управления, а не хаотичный разговор.

Ответ к вопросу 4

Примеры двух способов урегулирования внутреннего спора в команде:

1. Структурированное обсуждение позиций и интересов сооснователей:

- каждый формулирует свою позицию («подписать пилот на любых условиях» vs «не подписывать при снижении комиссии и данных»);

- далее каждый описывает свои **интересы** (финансовая устойчивость, стратегическая ценность пилота, репутация, риски);
- команда ищет вариант решения, который учитывает ключевые интересы обеих сторон (например, согласие на пилот при условии чётких критериев его успешности и возможности пересмотра условий после пилота).

2. Использование техники «объективных критериев» для принятия решения:

- заранее формируется набор объективных критериев: минимально приемлемый уровень комиссии, минимальный объём данных, необходимые КПЭ пилота;
- спор рассматривается не как «личное мнение сооснователя», а как проверка того, соответствуют ли новые условия этим критериям;
- если условия не проходят по критериям, команда либо добивается их изменения на переговорах, либо отказывается от пилота.

Пояснение

Внутренние методы разрешения споров должны демонстрировать:

- переход от эмоциональных конфликтов к рациональному обсуждению интересов;
- опору на заранее согласованные объективные критерии;
- ориентацию на совместное решение, а не победу одной стороны — это важно для устойчивого управления стартапом.

Критерии оценки

- Экзаменуемый должен **корректно ответить минимум на 3 из 4 вопросов**.

При оценке учитывается:

- способность выделять ключевые конфликтные точки в переговорах;
- использование осознанных переговорных методов (интересы vs позиции, поиск win-win, работа с рисками);
- наличие структурированного плана переговоров;
- применение конструктивных техник разрешения внутренних споров в команде.

13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации:

Положительное решение о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации по квалификации «Руководитель стартапа (7-й уровень квалификации)» принимается при соответствии итогов выполнения всех заданий всем установленным критериям.

14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств:

1. Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», приказ Минтруда России от 16.04.2018 N 239н;
2. Концепция технологического развития России до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р. URL: <https://ngtpp.ru/wp-content/uploads/2023/02/Kontseptsiya-tehnologicheskogo-razvitiya-na-period-do-2030-goda.pdf>
3. Об утверждении Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 06.06.2020 № 1512-р (ред. от 09.09.2023)
4. О развитии технологических компаний в Российской Федерации: федеральный закон от 04.08.2023 № 478-ФЗ.

5. Постановление Правительства РФ от 01.07.2022 г. № 1191 "Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета некоммерческой организации Фонд развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий в целях возмещения части затрат физическим лицам, осуществившим инвестиции в университетские стартапы".
6. Постановление Правительства РФ от 08.07.2022 г. № 1225 "Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета Фонду инфраструктурных и образовательных программ в целях создания и поддержки инструментов университетского венчурного строительства (университетские "стартап-студии"), а также на финансовое обеспечение затрат, связанных с выполнением возложенных на него функций по организации мероприятий по популяризации федерального проекта".
7. Роберт Купер (Robert G. Cooper) «Побеждаем в новых продуктах: создание ценности посредством инноваций» (Basic Books, 2011) — методология количественной оценки эффективности инновационных проектов и портфельного управления.
8. В.А. Ядов «Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности» (М.: Добросвет, 2003) — классическая российская работа по методологии качественных социологических исследований.
9. Джон Крезвелл (John W. Creswell) «Качественное исследование и дизайн: выбор среди пяти подходов» (SAGE Publications, 2017) — фундаментальное руководство по качественным методам исследования, включая экспертные интервью.
10. «Мыслить в стиле Билд» - 2025 - Денис Ковалевич
11. Глухих П. Л. — "Технологическое предпринимательство: учебное пособие" (М.: ИНФРА-М, 2025, 316 с.)
12. Полякова Э. И. — "Технологическое предпринимательство: учебник" (М.; Вологда: Инфра-Инженерия, 2025, 344 с.)
13. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025