

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 21.05.2026 00:30:58
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd3

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ

УТВЕРЖДЕНО

Директором СЗИУ РАНХиГС

Хлутковым А.Д.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.05 Управление активами организации в спорте
(код и наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление спортивной деятельностью и организация крупных спортивных мероприятий
(наименование образовательной программы)

Очная/заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Д-р экон. наук, доцент

Елкина О.С.

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, заведующий кафедрой менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.05 Управление активами организации в спорте*) одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 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, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
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

1.1. Дисциплина Б1.В.05 Управление активами организации в спорте обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н D/04.7 Организация закупок и обеспечение ресурсами субъекта профессионального спорта	ПКс-3	Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс-3.2.	Использует методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс-3.2. У-5. Умеет вести контроль и учет затрат на обеспечение уставной деятельности субъекта профессионального спорта ПКс-3.2. У-7. Умеет контролировать целевое и эффективное расходование финансовых средств субъекта профессионального спорта ПКс-3.2. 3-33. Знает методы и средства проведения финансово-экономических расчетов в профессиональном спорте
05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической	ПКс-4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия на основе перспективных	ПКс-4.1.	Проводит системный анализ и диагностику внешней и внутренней среды предприятия спортивной индустрии,	ПКс-4.1. У-5. Умеет применять инструменты интернет-маркетинга, включая взаимодействие в социальных сетях и

<p>культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н D/05.7 Управление методическим, информационным обеспечением и маркетинговой деятельностью субъекта профессионального спорта</p>		<p>х методов системного анализа, имитационного моделирования, интеллектуального анализа данных и экспертных систем для поддержки принятия стратегических решений</p>		<p>организует сбор и обработку данных (включая статистический и интеллектуальный анализ) для выявления рыночных возможностей и угроз</p>	<p>маркетинг в социальных сетях ПКс-4.1. У-9. Умеет применять методы мониторинга удовлетворенности граждан, включая болельщиков ПКс-4.1. 3-6. Знает законодательство Российской Федерации в сфере регулирования рекламной деятельности</p>
<p>05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н D/05.7 Управление методическим, информационным обеспечением и маркетинговой деятельностью субъекта профессионального спорта</p>	<p>ПКс-4</p>	<p>Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия на основе перспективных методов системного анализа, имитационного моделирования, интеллектуального анализа данных и экспертных систем для поддержки принятия стратегических решений</p>	<p>ПКс-4.2.</p>	<p>Разрабатывает и обосновывает конкурентоспособную маркетинговую стратегию развития в спортивной индустрии на основе результатов системного анализа и с применением методов поддержки принятия решений</p>	<p>ПКс-4.2. У-8. Умеет использовать методы и технологии оценки качества, результативности и эффективности маркетинговой деятельности субъекта профессионального спорта ПКс-4.2. 3-26. Знает технологии интернет-маркетинга в профессиональном спорте</p>

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

2.1. Очная форма

Общий объем дисциплины:

8,00 з.е., 288 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 71 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 40 ак.час на практические занятия. 199 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.05 Управление активами организации в спорте реализуется на 1 и 2-м семестрах 1-го курса после изучения дисциплин:

- Б1.О.04 Финансовый менеджмент и корпоративные финансы
- Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение
- Б1.О.01 Современный менеджмент

2.2. Заочная форма

Общий объем дисциплины:

8,00 з.е., 288 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 30 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 6 ак.час на лекции и 20 ак.час на практические занятия. 245 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.05 Управление активами организации в спорте реализуется на 2-м курсе после изучения дисциплин:

- Б1.О.04 Финансовый менеджмент и корпоративные финансы
- Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение
- Б1.О.01 Современный менеджмент

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1 Структура дисциплины (модуля),

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВС ЕГ О	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	К	а	т		т	э	к	К	о	н	т	р	о	л	ь	СР	СР
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ																							
Тема 1	Теоретические основы финансово-спортивных	17	2			4						1													10	Кейсы

Принципы финансирования спортивной отрасли. Основы государственного финансирования спортивной отрасли. Функциональная классификация расходов бюджетов различных уровней Российской Федерации. Федеральный бюджет как источник финансирования спортивной отрасли. Особенности финансирования спортивной отрасли из местного и регионального бюджета. Федеральные целевые программы развития спорта в России. Принципы внебюджетного финансирования спортивной отрасли. Поступления из внебюджетных фондов. Финансирование по линии международных спортивных организаций. Спонсорство как внебюджетный источник материального обеспечения спортивной отрасли. Финансирование ФОКов и спортивных организаций за счёт предпринимательской деятельности.

Тема 3. Управление активами спортивной организации. ПКс-3.2, ПКс 4.1

Структура активов спортивной организации. Особенности структуры внеоборотных активов спортивных организаций. Управление внеоборотными активами. Особенности структуры оборотных активов спортивной организации. Финансово-эксплуатационные потребности (формирование и управление). Управление запасами.

Тема 4. Бюджетирование в спортивных организациях ПКс-3.2, ПКс 4.1. ПКс4.2

Понятие планирования и бюджетирования. Особенности Бюджета спортивных организаций (федераций, клубов, центров). Структура и функции бюджета. Бюджетирование и процесс управления им. Контроль исполнения бюджета и регулирование.

Тема 5. Финансово-хозяйственная деятельность в спортивных организациях. ПКс-3.2, ПКс 4.1

Основные направления финансово-хозяйственной деятельности в спортивных организациях. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в спортивных организациях. Особенности формирования доходов и расходов спортивной федерации, спортивного центра, спортивного клуба. Финансовые аспекты агентской деятельности.

Тема 6. Ценообразование в спортивной организации. ПКс-3.2, ПКс 4.1. ПКс4.2

Методы ценообразования в спортивной индустрии. Особенности формирования цен на услуги спортивно оздоровительного комплекса. Основные принципы образования цен на трансферы игроков.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.05 Управление активами организации в спорте 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 установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)
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 варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

		выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 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, БАА или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся 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	<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. 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).

		ответ	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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	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
60 баллов	40 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.05 Управление активами организации в спорте используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Кейсы, задачи, тестирование

Тема 1. Теоретические основы финансов спортивных организаций. ПКс-3.2, ПКс

4.1

КЕЙС:

Финансовый кризис и реформа управления в ФК «Вертикаль»

Исходная ситуация

Футбольный клуб «Вертикаль» выступает во второй по силе лиге страны. По итогам прошлого сезона клуб не выполнил требования финансового фэйр-плей (FFP) лиги: разрыв между расходами и доходами превысил допустимые 30%. Клубу грозит запрет на регистрацию новых игроков и штраф.

Финансовая структура клуба на момент кризиса:

- Генеральный директор единолично утверждал все крупные трансферы.

- Должность финансового директора отсутствовала — функции выполняла бухгалтерия.
- Бюджет на сезон не планировался, расходы оплачивались по факту.
- Контракты топ-игроков включали неконтролируемые бонусы за каждую победу.
- Доля спонсорских доходов — 70% (один основной спонсор).
- ТВ-доходы отсутствовали, билетная программа не развивалась.

Новый руководитель клуба ставит задачи:

1. За 6 месяцев выполнить требования FFP.
2. Создать полноценную финансовую структуру по модели из теории.
3. Диверсифицировать доходы.
4. Внедрить систему бюджетирования и контроля расходов.

ЗАДАНИЕ 1 (закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Вопрос:

Какая глобальная стратегическая цель финансов должна быть поставлена перед ФК «Вертикаль» в данной ситуации, строго согласно определению из текста?

Варианты ответов:

1. Увеличить прибыль от трансферов игроков на 50% за сезон
2. Обеспечить финансовую устойчивость и конкурентоспособность для достижения высоких спортивных результатов без риска банкротства
3. Снизить зарплатную ведомость до минимального уровня, установленного лигой
4. Найти трёх новых спонсоров в течение полугода

ЗАДАНИЕ 2 (на установление соответствия)

Условие:

Соотнесите выявленные проблемы ФК «Вертикаль» с той задачей финансов спортивной организации, которая была нарушена или отсутствовала (по классификации из текста).

Проблема клуба	Задача финансов СО (из текста)
А. Единственный спонсор даёт 70% доходов	1. Контрольная (соблюдение сметы)
Б. Отсутствие бюджета, расходы оплачиваются постфактум	2. Доходная (диверсификация источников)
В. Непрозрачные бонусы в контрактах игроков	3. Риск-менеджмента (страхование, резервы)
Г. Нарушение требований FFP	4. Контрольная (соблюдение лимитов и FFP)

ЗАДАНИЕ 3 (выбор нескольких правильных ответов)

Вопрос:

Какие структурные подразделения или должности из текста необходимо в первую очередь создать в ФК «Вертикаль» для исправления ситуации? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Должность финансового директора (CFO)
2. Отдел маркетинга и билетных программ (в составе отдела по работе с доходами)
3. Должность спортивного директора с правом вето по бюджету команды
4. Казначейство для управления денежными потоками
5. Отдел рекламаций и работы с болельщиками
6. Менеджера по соответствию

ЗАДАНИЕ 4 (на установление последовательности)

Вопрос:

Расположите в логической последовательности шаги по внедрению финансового управления в ФК «Вертикаль» от первого к последнему, основываясь на принципах, описанных в тексте.

Шаги (в произвольном порядке):

1. Контроль отклонений фактических расходов от сметы
2. Утверждение бюджета на сезон Советом директоров
3. Назначение финансового директора и создание отдела бюджетирования (FP&A)
4. Разработка проектов смет по департаментам (команда, академия, стадион)
5. Мониторинг соответствия требованиям FFP и подготовка отчётности в лигу

ЗАДАНИЕ 5 (комбинированного типа: выбор ответа + развёрнутое обоснование)

Вопрос:

В ФК «Вертикаль» генеральный директор предлагает сэкономить на создании должности менеджера по соответствию FFP и отдела бюджетирования (FP&A), переложив их функции на существующую бухгалтерию.

Является ли это решение соответствующим рекомендациям текста? Выберите ответ и дайте развёрнутое обоснование со ссылками на текст.

Варианты ответов:

1. Да, это эффективное решение, бухгалтерия справится.
2. Нет, это противоречит типовой структуре управления финансами в профессиональном клубе и увеличит риски.

ЗАДАНИЕ 6 (открытого типа с развёрнутым ответом)

Вопрос:

Опишите три конкретные меры из текста, которые ФК «Вертикаль» должен предпринять для диверсификации доходов (решение проблемы зависимости от одного спонсора). Для каждой меры укажите, какому структурному подразделению (из описанных в тексте) она будет поручена.

Требования к ответу:

- Назвать ровно три меры, опираясь на текст.
- Для каждой указать исполнителя из структуры управления финансами.
- Кратко пояснить механизм.

Тема 2. Финансирование спортивной отрасли. ПКс-3.2, ПКс 4.1

КЕЙС:

Реформирование системы финансирования спорта в регионе «Приволжье»

Исходная ситуация

Регион «Приволжье» (субъект РФ) столкнулся с системными проблемами в финансировании спортивной отрасли. Ситуация по данным Министерства спорта региона:

Проблемное поле:

- В регионе 45 ДЮСШ, 8 СШОР, 2 УОР, 30 муниципальных ФОКов, 1 региональный центр спортивной подготовки сборных команд.
- Износ спортивной инфраструктуры — 65%. Три ФОКа закрыты на капремонт из-за аварийного состояния.
- Доля граждан, систематически занимающихся спортом, — 42% (цель по региональной программе — 55% к 2026 г.).
- Спортивные школы олимпийского резерва не имеют современной экипировки.

- У двух профессиональных клубов (хоккей и футбол) — долги по зарплате, один из них банкротится.
- Регион получил федеральную субсидию по ФЦП «Спорт — норма жизни» на строительство двух ФОКов (условие: софинансирование 30% из регионального бюджета).

Действующая структура финансирования спорта в регионе (до реформы):

Источник	Объём в год (млн руб.)	Направления
Региональный бюджет	450	СШОР, УОР, региональные соревнования
Местные бюджеты (суммарно)	320	ДЮСШ, муниципальные ФОКи
Федеральный бюджет (целевые субсидии)	180	Строительство ФОКов (по ФЦП), антидопинг
Спонсорские средства	50	Профессиональные клубы, эпизодически
Предпринимательская деятельность ФОКов	40	Платные абонементы, аренда
Международные гранты (МОК, ФИФА)	5	(фактически прекращены после 2022 г.)

Задача временной финансовой администрации региона:

Разработать план реформирования системы финансирования спорта в соответствии с принципами и механизмами, изложенными в Теме 2.

ЗАДАНИЕ 1 (закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Вопрос:

Какой принцип финансирования спортивной отрасли был нарушен в регионе «Приволжье», если муниципальные ФОКи, получив бюджетные средства на текущее содержание, перестали оказывать бесплатные услуги детям, переведя все секции на платную основу, а освободившиеся площади сдали в аренду коммерческим фитнес-клубам?

Варианты ответов:

1. Принцип безвозвратности
2. Принцип приоритетности массового спорта
3. Принцип софинансирования
4. Принцип диверсификации

ЗАДАНИЕ 2 (на установление соответствия)

Условие:

Установите соответствие между источником финансирования и конкретным направлением расходов в регионе «Приволжье» согласно классификации из Тема 2.

Источник финансирования	Направление расходов (привязано к региону)
А. Федеральный бюджет (раздел 1102)	1. Капитальный ремонт муниципального стадиона в городе N
Б. Региональный бюджет	2. Приобретение экипировки для юниорской сборной

	региона по хоккею (СШОР)
В. Местный (муниципальный) бюджет	3. Строительство ФОКа по ФЦП «Спорт — норма жизни»
Г. Предпринимательская деятельность ФОКа	4. Доход от продажи абонементов в тренажёрный зал при ФОКе

ЗАДАНИЕ 3 (выбор нескольких правильных ответов)

Вопрос:

Какие принципы внебюджетного финансирования были нарушены в регионе «Приволжье», если один крупный спонсор обеспечивал 100% внебюджетных доходов профессионального хоккейного клуба, а после его ухода клуб объявил о банкротстве? *(Выберите все верные варианты)*

Варианты ответов:

1. Принцип добровольности
2. Принцип диверсификации
3. Принцип возмездности
4. Принцип самокупаемости (для предпринимательской деятельности)
5. Принцип целевого характера

ЗАДАНИЕ 4 (на установление последовательности)

Вопрос:

Расположите в логическом порядке этапы финансирования строительства ФОКа в регионе «Приволжье» в рамках ФЦП «Спорт — норма жизни» (согласно механизму, описанному в Тема 2).

Этапы (в произвольном порядке):

1. Регион подаёт заявку на софинансирование в Минспорт РФ.
2. Регион отчитывается по индикаторам (количество открытых объектов, число занимающихся).
3. Федерация утверждает ФЦП с объёмом финансирования.
4. Строительство ФОКа, оснащение оборудованием.
5. Доведение федеральных средств до региона (субсидия) и добавление региональной доли (30% софинансирования).

ЗАДАНИЕ 5 (комбинированного типа: выбор одного ответа + обоснование)

Вопрос:

Временная администрация региона «Приволжье» предлагает закрыть две ДЮСШ и перевести их финансирование на дополнительное содержание регионального хоккейного клуба, который находится на грани вылета из лиги, аргументируя это тем, что «успех профессионального клуба привлечёт спонсоров и повысит интерес к спорту».

Соответствует ли данное решение принципам финансирования спортивной отрасли, изложенным в Тема 2? Выберите ответ и дайте развернутое обоснование.

Варианты ответов:

1. Да, соответствует, так как спорт высших достижений — приоритетная статья расходов федерального бюджета.
2. Нет, не соответствует, так как это нарушает принцип приоритетности массового спорта перед профессиональным при распределении бюджетных средств.

ЗАДАНИЕ 6 (открытого типа с развёрнутым ответом)

Вопрос:

Разработайте три конкретные меры по диверсификации внебюджетных источников финансирования для спортивной отрасли региона «Приволжье», используя материал Тема 2. Для каждой меры укажите:

1. Какой именно источник внебюджетного финансирования задействуется.
2. Конкретный способ реализации (что нужно сделать).
3. Ожидаемый финансовый результат (в качественном или количественном выражении — условно).

Опирайтесь только на перечисленные в тексте Тема 2 виды внебюджетного финансирования: спонсорство, предпринимательская деятельность ФОКов/СО, гранты (международные организации — если применимо), поступления из внебюджетных фондов.

Таблица соответствия заданий компетенциям

Задание	Тип	Компетенция
Задание 1	Один правильный ответ	ПКс-3.2 (знание принципов финансирования)
Задание 2	На соответствие	ПКс-4.1 (бюджетная классификация)
Задание 3	Множественный выбор	ПКс-3.2 (внебюджетное финансирование)
Задание 4	На последовательность	ПКс-4.1 (механизм ФЦП)
Задание 5	Комбинированное (выбор + обоснование)	ПКс-3.2 + ПКс-4.1
Задание 6	Открытое (развёрнутый ответ)	ПКс-3.2, ПКс-4.1 (практическое применение)
4 контрольных вопроса	Для самопроверки	Усвоение базовых понятий

Тема 3. Управление активами спортивной организации. ПКс-3.2, ПКс 4.1

КЕЙС: Кризис управления активами в ФК «Старт»

Исходная ситуация

Футбольный клуб «Старт» выступает в первой лиге. По итогам финансового аудита выявлены следующие проблемы в управлении активами:

Баланс клуба (упрощённый, на начало сезона):

Актив	Сумма (млн руб.)	Пассив	Сумма (млн руб.)
Внеоборотные активы	800	Капитал и резервы	400

— основные средства (стадион, база)	500	Долгосрочные обязательства	300
— НМА (трансферные права игроков)	300	Краткосрочные обязательства	500
Оборотные активы	400		
— запасы (форма, мячи)	80		
— дебиторская задолженность	200		
— денежные средства	120		
БАЛАНС	1200	БАЛАНС	1200

Дополнительные данные:

- Стадион построен 15 лет назад, первоначальная стоимость — 800 млн руб., амортизация линейная (50 лет). Текущий износ — 300 млн руб.
- Клуб приобрёл игрока за 12 млн евро (1 200 млн руб. по курсу) 3 года назад (контракт 5 лет). Остаточная стоимость — 480 млн руб. Игрок получил тяжёлую травму, ожидается падение рыночной стоимости до 200 млн руб.
- Запасы формы закуплены впрок 2 года назад, 40% комплектов устарело из-за смены эмблемы клуба.
- Дебиторская задолженность: спонсор не заплатил 100 млн руб. (просрочка 6 месяцев), по 100 млн руб. — задолженность ТВ-вещателя (по графику оплата через месяц).
- Кредиторская задолженность перед поставщиком экипировки — 150 млн руб. (отсрочка 3 месяца).
- Сезонность: пик доходов (билеты) приходится на август–ноябрь и март–май, пик расходов (зарплата) — равномерно.

Расчётное значение ФЭП на начало отчетного периода:
 $\text{ФЭП} = \text{Запасы (80)} + \text{Дебиторка (200)} - \text{Кредиторка (150)} = 130 \text{ млн руб. (положительная)}$.

Задание временного финансового управляющего: выявить проблемы в управлении активами и разработать план их решения.

ЗАДАНИЕ 1 (закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Вопрос:

Какой коэффициент необходимо рассчитать, чтобы оценить степень износа стадиона ФК «Старт» и сделать вывод о необходимости капитального ремонта?

Варианты ответов:

1. Коэффициент фондоотдачи
2. Коэффициент износа основных средств
3. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов
4. Коэффициент финансовой независимости

ЗАДАНИЕ 2 (на установление соответствия)

Условие:

Установите соответствие между проблемой управления активами в ФК «Старт» и рекомендуемым инструментом управления на основе текста Тема 3.

Проблема	Инструмент управления
А. Трансферные права игрока упали в цене после	1. ABC-анализ запасов

травмы	
Б. 40% запасов формы устарело из-за смены логотипа	2. Тест на обесценение (МСФО/IAS 36)
В. Положительная ФЭП (130 млн руб.) создаёт потребность в финансировании	3. Ускорение дебиторки и замедление кредиторки
Г. Дебиторская задолженность спонсора просрочена на 6 месяцев	4. FIFO (первым пришёл — первым ушёл) для запасов

ЗАДАНИЕ 3 (выбор нескольких правильных ответов)

Вопрос:

Какие специфические риски управления запасами проявились в ФК «Старт»? *(Выберите все верные варианты)*

Варианты ответов:

1. Риск устаревания формы (смена логотипа)
2. Риск истечения срока годности медикаментов
3. Риск сезонности поставок
4. Риск воровства инвентаря
5. Риск избыточного накопления запасов (закупка впрок без учёта потребности)

ЗАДАНИЕ 4 (на установление последовательности)

Вопрос:

Расположите в правильной последовательности этапы управления трансферными правами спортсмена в ФК «Старт» от приобретения до выбытия (на примере травмированного игрока).

Этапы (в произвольном порядке):

1. Проведение теста на обесценение после травмы
2. Списание остаточной стоимости или отражение убытка от обесценения
3. Амортизация стоимости в течение срока контракта (ежегодно)
4. Приобретение игрока за 12 млн евро (отражение НМА)
5. Принятие решения о продаже игрока с фиксацией финансового результата

ЗАДАНИЕ 5 (комбинированного типа: выбор одного ответа + обоснование)

Вопрос:

Если ФК «Старт» сократит запасы на 30 млн руб. (продав устаревшую форму), дебиторскую задолженность на 50 млн руб. (взыскав долг с просроченного спонсора), а кредиторскую задолженность оставит неизменной, как изменится ФЭП? Сделайте обоснование

Варианты:

1. Увеличится на 80 млн руб.
2. Уменьшится на 80 млн руб.
3. Увеличится на 20 млн руб.

4. Уменьшится на 20 млн руб.

ЗАДАНИЕ 6 (открытого типа с развёрнутым ответом)

Вопрос:

Разработайте три конкретные меры по улучшению управления активами ФК «Старт», используя материал Тема 3. Для каждой меры укажите:

1. Какой тип актива затрагивается.
2. Конкретное действие (что сделать).
3. Ожидаемый эффект (цифры на основе кейса).

Опирайтесь только на текст Тема 3.

ТЕСТ №1 (по разделу «Внеоборотные активы и управление ими»)

Вопрос 1: Как начисляется амортизация на трансферные права спортсмена, согласно лекции, Тема 3?

1. Единовременно в момент покупки
2. Равномерно в течение срока контракта
3. По сумме чисел лет срока службы
4. Пропорционально количеству сыгранных матчей

Вопрос 2: Что такое гудвилл спортивной организации?

1. Сумма трансферных прав всех игроков
2. Превышение рыночной стоимости организации над балансовой за счёт бренда и истории
3. Задолженность спонсоров перед клубом
4. Стоимость стадиона и тренировочных баз

Вопрос 3: При каком условии проводится тест на обесценение трансферных прав игрока?

1. При продлении контракта с игроком
2. При получении игроком длительной травмы или падении спортивной формы
3. При продаже игрока в другой клуб
4. Ежегодно независимо от обстоятельств

Вопрос 4: Какой коэффициент рассчитывается как отношение остаточной стоимости ОС к первоначальной?

1. Коэффициент износа
2. Коэффициент годности
3. Коэффициент фондоотдачи
4. Коэффициент обновления

ТЕСТ №2 (по разделам «Оборотные активы», «ФЭП», «Управление запасами»)

Вопрос 1: Как рассчитывается финансово-эксплуатационная потребность (ФЭП)?

1. $ФЭП = \text{Денежные средства} + \text{Дебиторка} - \text{Кредиторка}$

2. ФЭП = Запасы + Дебиторская задолженность - Кредиторская задолженность
3. ФЭП = Внеоборотные активы - Собственный капитал
4. ФЭП = Выручка - Себестоимость

Вопрос 2: Что означает положительная ФЭП (ФЭП > 0)?

1. Организация финансирует оборотные активы за счёт чужих денег (выгодно)
2. Организации не хватает собственных оборотных средств, нужен кредит
3. Организация имеет избыток денежных средств
4. Организация не имеет долгов перед поставщиками

Вопрос 3: Какой метод управления запасами предполагает деление запасов на три категории по стоимости и объёму?

1. FIFO
2. EOQ (экономичный размер заказа)
3. Just-in-Time
4. ABC-анализ

Вопрос 4: Какой из перечисленных рисков НЕ относится к специфическим рискам управления запасами в спорте по тексту Тема 3?

1. Риск устаревания формы (смена логотипа)
2. Риск сезонности поставок инвентаря
3. Риск изменения курса валют при закупке импортной формы
4. Риск истечения срока годности медикаментов

Таблица соответствия заданий компетенциям

Задание	Тип	Компетенция
Задание 1	Один правильный ответ	ПКс-3.2 (анализ ОС)
Задание 2	На соответствие	ПКс-3.2 + ПКс-4.1
Задание 3	Множественный выбор	ПКс-3.2 (риски запасов)
Задание 4	На последовательность	ПКс-3.2 (трансферные права)
Задание 5	Комбинированное (выбор + обоснование)	ПКс-4.1 (ФЭП)
Задание 6	Открытое (развёрнутый ответ)	ПКс-3.2, ПКс-4.1
Тест №1 (4 вопроса)	Выбор одного ответа	ПКс-3.2
Тест №2 (4 вопроса)	Выбор одного ответа	ПКс-4.1

Тема 4. Бюджетирование в спортивных организациях ПКс-3.2, ПКс 4.1. ПКс4.2

КЕЙС:

Бюджетный кризис в ФК «Торнадо» – ошибки планирования и контроля

Исходная ситуация

Футбольный клуб «Торнадо» выступает в Премьер-лиге. По итогам первого круга сезона финансовый директор представил Совету директоров шокирующий отчёт: клуб движется к годовому убытку в размере 500 млн руб. при утверждённом бюджете с нулевой прибылью.

Бюджет на сезон (утверждён в январе) – млн руб.

Показатель	План на сезон
Доходы	
ТВ-права	600
Спонсоры (генеральный + титульный)	400
Билеты и абонементы	200
Мерчандайз	50
Трансферные доходы (продажа игроков)	150
Призовые от лиги	100
Итого доходов	1500
Расходы	
ФОТ игроков и тренеров	800
Трансферные расходы (покупка)	300
Агентские комиссии	60
Эксплуатация стадиона	100
Командировочные и сборы	80
Академия / ДЮСШ	60
Прочие расходы	100
Итого расходов	1500
Чистый результат	0

Фактические данные за 6 месяцев (первый круг)

Показатель	Факт за 6 мес.	% от годового плана
ТВ-права (получено 100% по графику)	300	50%
Спонсоры (титульный спонсор расторг контракт в марте)	150 (вместо 200 по плану)	37,5%
Билеты (посещаемость упала на 30% из-за плохих результатов)	70 (вместо 100)	35%
Мерчандайз	30	60%
Трансферные доходы (никого не продали)	0	0%
Призовые (клуб в зоне вылета)	20 (вместо 50)	20%
Итого доходов	570 (план 6 мес. – 750)	38% от годового
ФОТ (выплачено строго по контрактам)	420	52,5%
Трансферные расходы (купили игрока за 150 в зимнее окно – внепланово)	150	50% (но зимой)
Агентские	10	17%
Эксплуатация стадиона (отопление дорожке на 20% из-за холодной зимы)	65	65%
Командировочные	45	56%
Академия	30	50%
Прочие (судебный иск от бывшего спортсмена)	40	40%
Итого расходов	760 (план 6 мес. – 750)	50,7%

Дополнительная информация

- Клуб не проводил сценарное бюджетирование – утверждён единственный оптимистичный вариант.

- Отсутствует бюджетный регламент – первый раз отчёт план-факт представлен только через 6 месяцев.
- Контроль лимитов не осуществлялся: трансферная покупка на 150 млн руб. совершена без согласования с Советом директоров.
- Казначейский контроль отсутствует: платежи проходят без проверки остатков лимитов.
- ФЭП клуба резко выросла до 300 млн руб., кредитная линия выбрана на 70%.

Задание

Выступая в роли финансового консультанта, проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

ЗАДАНИЕ 1 (закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Вопрос:

Какой метод бюджетирования должен был применить ФК «Торнадо» при планировании, чтобы заранее оценить последствия непопадания в еврокубки или потери спонсора?

Варианты ответов:

1. Приростной метод (incremental budgeting)
2. Метод бюджетирования с нуля (zero-based budgeting)
3. Сценарное бюджетирование (scenario budgeting)
4. Гибкое бюджетирование (flexible budgeting)

ЗАДАНИЕ 2 (на установление соответствия)

Условие:

Установите соответствие между выявленными проблемами бюджетирования в ФК «Торнадо» и рекомендуемыми инструментами управления, описанными в Тема 4.

Проблема	Инструмент управления
А. Отсутствие отчётов план-факт в течение 6 месяцев	1. Сценарное бюджетирование
Б. Покупка игрока на 150 млн руб. без согласования	2. Бюджетный регламент (циклограмма)
В. Клуб не оценил последствия потери спонсора и вылета в низшую лигу	3. Казначейский контроль / система лимитов
Г. Перерасход по статье «Эксплуатация стадиона» из-за холодной зимы	4. Гибкое бюджетирование / корректировка

ЗАДАНИЕ 3 (выбор нескольких правильных ответов)

Вопрос:

Какие функции бюджета были нарушены в ФК «Торнадо»? *(Выберите все верные варианты)*

Варианты ответов:

1. Планирования (цели не были реалистичны)
2. Координации (нет согласования между департаментами)
3. Контрольная (отсутствует план-факт анализ)
4. Маркетинговая (продвижение билетов)
5. Стимулирования (нет мотивации выполнять бюджет)

6. Юридическая (нарушение контрактов)

ЗАДАНИЕ 4 (на установление последовательности)

Вопрос:

Расположите в правильной последовательности этапы процесса бюджетирования, которые ФК «Торнадо» должен соблюдать в следующем сезоне, согласно тексту Тема 4.

Этапы (в произвольном порядке):

1. Утверждение бюджета Советом директоров
2. Разработка проектов бюджетов подразделениями (ЦФО)
3. Ежемесячный контроль исполнения (план-факт)
4. Постановка финансовых целей на сезон
5. Сбор и анализ информации (рынок, спонсоры, ТВ)
6. Сводка бюджетов, урегулирование разногласий

ЗАДАНИЕ 5 (комбинированного типа: выбор одного ответа + обоснование)

Вопрос:

Финансовый директор ФК «Торнадо» предлагает немедленно скорректировать бюджет на оставшиеся 6 месяцев: сократить ФОТ игроков на 20% (с 800 до 640 млн руб. в годовом выражении) путём пересмотра контрактов в одностороннем порядке.

Является ли данное решение соответствующим принципам бюджетирования, изложенным в Тема 4? Выберите ответ и дайте развёрнутое обоснование.

Варианты ответов:

1. Да, это эффективная мера по сокращению расходов в кризисной ситуации.
2. Нет, это некорректное регулирование, так как нарушает трудовые контракты и может быть оспорено в суде; корректировка бюджета требует иных механизмов.

ЗАДАНИЕ 6 (открытого типа с развёрнутым ответом)

Вопрос:

Разработайте три конкретные меры по восстановлению бюджетного контроля в ФК «Торнадо» на основании материалов Тема 4. Для каждой меры укажите:

1. Какой элемент бюджетирования (этап, инструмент, функция) затрагивается.
2. Конкретное действие (что внедрить).
3. Как это предотвратит повторение описанной ситуации.

ЗАДАЧА

Условие задачи

ФК «Сириус» составляет бюджет на следующий сезон.

Исходные данные:

- ТВ-контракт гарантирует 400 млн руб. независимо от результата.
- Спонсорский контракт – 250 млн руб., но с условием: если клуб попадает в еврокубки, добавляется бонус 150 млн руб.

- Билетная программа: при средней посещаемости 15 000 зрителей доход составит 200 млн руб. Каждое снижение посещаемости на 1000 зрителей снижает доход на 15 млн руб.
- Расходная часть: постоянные расходы (ФОТ администрации, аренда базы, медобеспечение) – 350 млн руб. Переменные расходы (премиальные, командировочные) зависят от результата: при вылете из еврокубков – 100 млн руб., при участии в групповом этапе – 180 млн руб., при выходе в плей-офф – 250 млн руб.
- Призовые от лиги: 80 млн руб. – за 10-16 место, 150 млн руб. – за 6-9 место, 300 млн руб. – за 1-5 место.

Требуется:

1. Составить три сценария бюджета (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный) по данным условиям.
2. Рассчитать чистый результат (прибыль/убыток) по каждому сценарию.
3. Определить, при каком сценарии клуб получает наибольшую прибыль, при каком – наибольший убыток.

Таблица соответствия компетенциям

Компетенция	Задания
ПКс-3.2	Задания 1, 2, задача
ПКс-4.1	Задания 3, 4, 5
ПКс-4.2	Задания 5, 6, задача

Тема 5. Финансово-хозяйственная деятельность в спортивных организациях. ПКс-3.2, ПКс 4.1

КЕЙС:

Реформирование финансово-хозяйственной деятельности в регионе

Исходная ситуация

В регионе «Центральный» существует три типа спортивных организаций, каждая из которых столкнулась с финансовыми трудностями:

1. ФК «Центр» (профессиональный футбольный клуб, ООО)
 - Играет в Первой лиге.
 - Доходы: спонсоры (70%), билеты (15%), ТВ-права (10%), мерчандайз (5%).
 - Расходы: ФОТ игроков — 65% бюджета, трансферы — 15%, агентские — 8%, стадион — 7%, прочее — 5%.
 - Проблема: клуб купил игрока за 3 млн евро, заплатил агенту 10% от суммы трансфера (300 тыс. евро) и 5% годовой зарплаты игрока (зарплата 500 тыс. евро/год, контракт 3 года). При этом клуб не учел агентские выплаты в бюджете. Возник кассовый разрыв.
 - Дополнительно: клуб не проводил тест на обесценение после травмы ключевого игрока.
2. Федерация хоккея региона (НКО)

- Доходы: членские взносы (40%), субсидии Минспорта (35%), спонсоры (20%), гранты (5%).
- Расходы: проведение соревнований (40%), сборные команды (25%), административные расходы (20%), развитие массового хоккея (15%).
- Проблема: два региональных клуба не заплатили членские взносы (1 млн руб. задолженность). Субсидия задержана на 3 месяца. Федерация не может провести чемпионат региона.

3. СШОР «Юность» (бюджетное учреждение)

- Финансируется по госзаданию (750 детей, 8 000 тренировочных часов в год). Субсидия — 25 млн руб./год.
- Разрешенная приносящая доход деятельность (платные секции, аренда зала) приносит 5 млн руб./год.
- Проблема: директор школы хочет направить доход от платных секций на премии себе и завучам, но юрист предупреждает о нарушении.

Ваша роль: финансовый консультант органов власти региона. Необходимо разобрать каждую ситуацию и дать рекомендации.

ЗАДАНИЕ 1 (закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Вопрос:

Как следует отразить в бухгалтерском учёте ФК «Центр» агентскую комиссию в размере 10% от суммы трансфера (300 тыс. евро) при покупке игрока?

Варианты ответов:

1. Сразу списать на текущие расходы (управленческие расходы)
2. Включить в стоимость нематериального актива (трансферные права игрока)
3. Учесть как отдельный актив «Расходы будущих периодов» с амортизацией 1 год
4. Не отражать в учёте клуба, так как это расходы агента

ЗАДАНИЕ 2 (на установление соответствия)

Условие:

Установите соответствие между проблемой каждой организации из кейса и рекомендуемым решением на основе текста Тема 5.

Организация / проблема	Рекомендуемое решение
А. ФК «Центр»: кассовый разрыв из-за неучтённых агентских выплат	1. Пересмотреть структуру агентского вознаграждения: перейти на комбинированную модель с рассрочкой
Б. Федерация: задолженность по членским взносам, задержка субсидии	2. Внедрить предоплату членских взносов и сформировать резервный фонд на 3 месяца
В. СШОР «Юность»: директор хочет направить доход от платных секций на премии руководству	3. Разъяснить, что доход от ПДД идёт в самостоятельное распоряжение учреждения, но расходуется по плану ФХД, а не на премии произвольно
Г. ФК «Центр»: травма ключевого игрока, не проведён тест на обесценение	4. Провести тест на обесценение трансферных прав согласно IAS 36 (МСФО)

ЗАДАНИЕ 3 (выбор нескольких правильных ответов)

Вопрос:

Какие статьи расходов профессионального футбольного клуба, согласно тексту Тема 5, относятся к специфическим (уникальным для спорта) и отсутствуют в обычной коммерческой организации? *(Выберите все верные варианты)*

Варианты ответов:

1. Трансферные расходы (покупка игроков)
2. Агентские комиссии
3. Аренда офиса
4. Расходы на приобретение спортивной экипировки
5. Коммунальные услуги стадиона
6. Бонусы игрокам за спортивные результаты (за голы, победы)

ЗАДАНИЕ 4 (на установление последовательности)

Вопрос:

Расположите в правильной последовательности этапы агентской сделки при трансфере игрока с точки зрения финансового учёта и контроля в клубе (согласно Тема 5).

Этапы (в произвольном порядке):

1. Подписание агентского договора (с указанием размера комиссии: % от трансфера и/или зарплаты)
2. Амортизация трансферных прав игрока в течение срока контракта
3. Распределение солидарных выплат (5%) клубам-воспитателям
4. Выплата агентской комиссии при закрытии сделки (капитализация в стоимость НМА)
5. Проведение теста на обесценение при длительной травме игрока

ЗАДАНИЕ 5 (комбинированного типа: выбор одного ответа + обоснование)

Вопрос:

Директор СШОР «Юность» настаивает: «Мы заработали 5 млн руб. от платных секций. Это наши деньги, мы можем потратить их на премии директору и завучам, так как учреждение имеет право самостоятельного распоряжения доходами от приносящей доход деятельности».

Выберите правильный вариант ответа и дайте развёрнутое обоснование со ссылкой на текст Тема 5.

Варианты ответов:

1. Директор полностью прав — доходы от ПДД поступают в самостоятельное распоряжение, могут расходоваться на любые цели, включая премии руководству.
2. Директор частично прав — доходы в самостоятельном распоряжении, но на премии можно направить не более 30% от заработанного.
3. Директор не прав — доходы от ПДД поступают в самостоятельное распоряжение, но расходуются по плану финансово-хозяйственной деятельности, утверждённому учредителем, и не могут произвольно направляться на премии руководству без обоснования.
4. Директор не прав — все доходы бюджетного учреждения должны перечисляться в бюджет, учреждение не имеет права использовать их самостоятельно.

ЗАДАНИЕ 6 (открытого типа с развёрнутым ответом)

Вопрос:

Разработайте три конкретные меры по повышению финансовой устойчивости Федерации хоккея региона применительно к описанной проблеме (задолженность по членским взносам + задержка субсидии). Используйте материалы Тема 5.

Для каждой меры укажите:

1. Какой аспект ФХД федерации затрагивается.
2. Конкретное действие.
3. Ожидаемый эффект.

ЗАДАЧА

Условие задачи

Расчёт агентских комиссий, солидарных выплат и стоимости трансфера

Футбольный клуб «Старт» приобретает игрока Иванова у клуба «Восход». Условия сделки:

Параметр	Значение
Сумма трансфера (переход игрока)	8 000 000 евро
Зарплата игрока в год (фикс)	1 200 000 евро
Срок контракта	4 года
Агентская комиссия (при подписании)	10% от суммы трансфера
Агентская комиссия (ежегодно от зарплаты)	5% годовой зарплаты игрока
Солидарный механизм (распределение 5% трансфера клубам-воспитателям)	применяется
Компенсация за обучение (5% трансфера последнему клубу подготовки)	применяется
НДФЛ и страховые взносы в РФ (условно для агента-резидента)	13% НДФЛ + 30% взносов (упрощённо 43% от суммы)

Требуется рассчитать:

1. Сумму агентской комиссии при подписании контракта.
2. Ежегодную сумму агентской комиссии от зарплаты.
3. Общую сумму агентских выплат клуба за 4 года.
4. Сумму солидарных выплат клубам-воспитателям (5% от трансфера).
5. Сумму компенсации за обучение последнему клубу подготовки (5% от трансфера).
6. Какую сумму налогов (НДФЛ + взносов) должен удержать клуб, если он платит агенту-резиденту РФ, работающему как самозанятый (предположим, что налоги платит агент, но для учебной задачи — рассчитать по ставке 43% условно)?
7. Какую чистую сумму получит агент на руки (после удержаний)?
8. Какова общая стоимость приобретения игрока (трансфер + агентские при подписании) для капитализации в НМА?

Соответствие компетенциям

Компетенция	Задания

ПКс-3.2	Задания 1, 2, 3, 4, 5 (частично), 6, задача
ПКс-4.1	Задания 2, 3, 5, 6, задача

Тема 6. Ценообразование в спортивной организации. ПКс-3.2, ПКс 4.1. ПКс4.2

КЕЙС:

Ценовые вызовы в спортивных организациях региона

Исходная ситуация

В регионе «Спортивный» три организации столкнулись с проблемами ценообразования:

1. ФОК «Олимпик» (муниципальный спортивно-оздоровительный комплекс)
 - Тренажёрный зал, бассейн, зал групповых программ, сауна, массажный кабинет.
 - Текущие цены (установлены год назад без анализа рынка): разовое посещение тренажёрного зала — 500 руб., абонемент на месяц — 4000 руб., утренний тариф (до 12:00) — 500 руб. (как и вечерний).
 - Проблема: загрузка зала 30% в утренние часы, 80% в вечерние (с 18 до 21). Конкуренты снизили цены на утро до 300 руб. и увеличили загрузку до 70%. Потеря клиентов.
 - Затраты (себестоимость часа работы зала) рассчитана бухгалтером примерно в 430 руб./час (амортизация, зарплата, коммуналка, уборка).
2. Баскетбольный клуб «Восход» (профессиональный)
 - Продаёт билеты на матчи. Вместимость — 5000 зрителей. Средняя цена билета — 800 руб. (единая цена для всех мест).
 - Проблема: посещаемость 2500 (50% заполняемости). Маркетинговое исследование показало: болельщики готовы платить за центральные места 1500 руб., но не хотят переплачивать за места за кольцом (ценность для них 400 руб.).
 - При этом клуб не использует зонирование и динамическое ценообразование.
3. Футбольный клуб «Старт» (профессиональный)
 - Приобретает молодого нападающего Петрова у клуба «Динамо-2».
 - Характеристики игрока: 22 года, 12 голов в сезоне, играл за молодёжную сборную, контракт с «Динамо-2» на 2 года (истекает через 2 года). Зарплата — 3 млн руб./год.
 - Клуб-продавец запрашивает 15 млн руб. Клуб-покупатель оценивает игрока в 8 млн руб.
 - Нужно определить справедливую цену трансфера, учитывая солидарные выплаты, амортизацию в учёте, спрос.

ЗАДАНИЕ 1 (закрытого типа с выбором одного правильного ответа)

Вопрос:

Какую ценовую стратегию следует применить ФОКу «Олимпик» для повышения загрузки в утренние часы, согласно теории ценообразования?

Варианты ответов:

1. Повысить цены вечером для компенсации утреннего простоя

2. Внедрить динамическое ценообразование с понижением цены в утренние часы до 300-350 руб. (ниже себестоимости для привлечения клиентов)
3. Сохранить единую цену 500 руб., но ввести обязательную предоплату за месяц
4. Отменить утренние часы работы, оставив только вечерние

ЗАДАНИЕ 2 (на установление соответствия)

Условие:

Установите соответствие между типом ценовой стратегии и примером её применения в спортивной организации из кейса.

Тип ценовой стратегии	Пример из кейса
А. Ценовая дискриминация по месту (зонирование)	1. ФОК «Олимпик» снижает цену утром до 300 руб., оставляя 500 руб. вечером
Б. Динамическое ценообразование по времени	2. Баскетбольный клуб «Восход» вводит цены: центр – 1500 руб., за кольцом – 400 руб.
В. Ценовая дискриминация по объёму покупки	3. ФОК «Олимпик» продаёт абонемент на 10 занятий за 3500 руб. (разовое 500 руб.)
Г. Стратегия «клубных карт» (балльная система)	4. ФОК «Олимпик» продаёт карту за 5000 руб. с балансом 6000 баллов

ЗАДАНИЕ 3 (выбор нескольких правильных ответов)

Вопрос:

Какие методы ценообразования из перечисленных применимы при расчёте трансферной цены игрока Петрова для ФК «Старт»? *(Выберите все верные варианты)*

Варианты ответов:

1. Затратный метод (себестоимость подготовки игрока в академии)
2. Сравнительный рыночный метод (аналоги)
3. Метод дисконтированного денежного потока (DCF)
4. Параметрический метод (голы, возраст, сборная)
5. Метод «честной цены» от Минспорта
6. Метод остаточной стоимости (неамортизированная часть покупки для продавца)

ЗАДАНИЕ 4 (на установление последовательности)

Вопрос:

Расположите в правильной последовательности этапы расчёта обоснованной трансферной цены футбольного клуба «Старт» при покупке игрока Петрова (согласно теории из Тема 6).

Этапы (в произвольном порядке):

1. Оценка рыночных аналогов (сравнение с игроками схожего возраста и позиции)
2. Расчёт остаточной стоимости игрока для клуба-продавца (амортизация его покупной цены)
3. Дисконтирование будущих выгод от игрока (прогноз призовых, доходов от атрибутики, потенциальная перепродажа)
4. Переговоры между клубами с учётом солидарных выплат (5% от трансфера клубам-воспитателям)
5. Учёт факторов: оставшийся срок контракта, форма игрока, интерес других клубов

ЗАДАНИЕ 5 (комбинированного типа: выбор одного ответа + обоснование)

Вопрос:

Маркетолог баскетбольного клуба «Восход» предлагает установить единую цену билета 1000 руб. (вместо 800 руб.), объясняя, что это увеличит средний чек, и даже при падении посещаемости до 2000 зрителей выручка останется такой же, как сейчас ($2000 \times 1000 = 2\,000\,000$ руб., сейчас $2500 \times 800 = 2\,000\,000$ руб.).

Должен ли клуб принимать это решение, учитывая ценовую эластичность спроса и рекомендации текста Тема 6?

Варианты ответов:

1. Да, это разумное решение, так как выручка не изменится, а затраты на организацию матча снизятся (меньше зрителей – меньше расходов)
2. Нет, это неверное решение, так как оно игнорирует возможность ценовой дискриминации (зонирования) и потерю лояльности болельщиков, а также не учитывает, что падение посещаемости может стать долгосрочным трендом
3. Да, но только если клуб одновременно снизит цены на атрибутику
4. Нет, потому что себестоимость билета выше 1000 руб.

ЗАДАНИЕ 6 (открытого типа с развёрнутым ответом)

Вопрос:

Разработайте конкретную ценовую политику для ФОКа «Олимпик» на следующий год, используя материал Тема 6. Включите:

1. Систему тарифов (по времени, по дням, по категориям потребителей)
2. Абонементную программу (не менее двух видов абонементов)
3. Стратегию работы с конкурентами (обоснование цены утром ниже себестоимости)
4. Ожидаемый финансовый результат (увеличение загрузки и выручки)

ЗАДАЧА

Условие задачи

Расчёт оптимальной цены билета и трансферной стоимости

Часть А. Билетная программа баскетбольного клуба «Восход»

Клуб проводит опрос болельщиков и получает зависимость числа проданных билетов от цены (функция спроса):

Цена билета (руб.)	Количество проданных билетов (в среднем за матч)
500	3500
600	3200
700	2800
800	2500
900	2100
1000	1700
1100	1400

Вместимость арены – 4000 мест. Затраты на организацию одного матча (постоянные + переменные) составляют:

- Постоянные затраты: аренда, охрана, судьи – 400 000 руб. на матч
- Переменные затраты на одного зрителя (уборка, печать билета) – 50 руб.

Вопросы (часть А):

1. Рассчитайте выручку при каждой цене.
2. Рассчитайте затраты (постоянные + переменные) при каждом уровне посещаемости.
3. Рассчитайте прибыль с матча.
4. Определите оптимальную цену (максимизирующую прибыль).
5. Определите оптимальную цену, если бы вместимость была неограниченной (без учёта ограничения 4000).

Часть Б. Трансферная цена игрока Петрова для ФК «Старт»

Исходные данные:

- Возраст: 22 года, позиция – нападающий.
- Контракт с клубом «Динамо-2»: осталось 2 года, зарплата 3 млн руб./год.
- «Динамо-2» купило игрока 2 года назад за 5 млн руб. (контракт был 4 года, амортизация $5/4 = 1,25$ млн руб. в год). Текущая остаточная стоимость = $5 - 2 \times 1,25 = 2,5$ млн руб.
- Ожидаемые выгоды для ФК «Старт» от владения игроком: прирост призовых и ТВ-доходов 5 млн руб./год, доход от продажи атрибутики 0,5 млн руб./год, потенциальная перепродажа через 2 года оценивается в 8 млн руб.
- Рыночные аналоги: аналогичные нападающие продавались за 8-12 млн руб. в зависимости от срока контракта.
- Солидарные выплаты: 5% от трансфера пойдёт клубам-воспитателям (это платит покупатель дополнительно или вычитается из суммы? Обычно – дополнительно, но для упрощения представим, что это платит покупатель и это увеличивает его затраты).
- Дисконт-фактор (ставка дисконтирования) – 10% годовых.

Вопросы (часть Б):

1. Рассчитайте приведённую стоимость (PV) будущих выгод от игрока для ФК «Старт» (дисконтирование по ставке 10%, прогноз 2 года + перепродажа).
2. Учитывая остаточную стоимость для продавца (2,5 млн руб.) и аналоги (8-12 млн руб.), определите диапазон возможной трансферной цены.
3. Какую сумму солидарных выплат (5%) дополнительно заплатит клуб-покупатель, если цена составит 10 млн руб.? Как это повлияет на общую стоимость покупки для ФК «Старт»?
4. Какова будет ежегодная амортизация трансферных прав в учёте ФК «Старт», если контракт с игроком будет подписан на 3 года, а покупная цена (с учётом капитализированной агентской комиссии) составит 12 млн руб.?

Соответствие компетенциям

Компетенция	Задания
ПКс-3.2	Задания 1, 2, 3, 4, 5, задача (часть Б)
ПКс-4.1	Задания 2, 3, 6, задача (часть А)
ПКс-4.2	Задания 4, 5, задача (часть Б, пп. 3-4)

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

приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) 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 успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

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	0,25	25
КТ 3	100	0,25	25
Итого:	х	0,6	60

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:

Семестр с зачетом:

КТ – 1

Тема 1. Решение кейса

КТ – 2

Тема 2. Решение кейса

КТ-3

Тема 3. Решение кейса

Семестр с экзаменом:

КТ – 1

Тема 4. Решение задачи.

КТ – 2

Тема 5. Решение задачи.

КТ-3

Тема 6. Решение задачи.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания

1. Критерии оценивания кейса

Критерий оценки	Диапазон баллов (по каждому критерию)	Описание критерия
1. Правильность и полнота ответов на задания закрытого типа (выбор одного ответа, соответствие, множественный выбор, последовательность)	0 – 20	18-20 баллов – все задания закрытого типа выполнены верно, ошибок нет. 14-17 баллов – допущена 1 ошибка (например, неверно установлено одно соответствие или выбран неверный вариант). 10-13 баллов – допущено 2 ошибки. 6-9 баллов – допущено 3-4 ошибки. 1-5 баллов – выполнено менее 50% заданий закрытого типа. 0 баллов – задания не выполнены или содержат грубые принципиальные ошибки.
2. Обоснованность и аргументация в задании комбинированного типа (выбор ответа + развёрнутое обоснование)	0 – 20	18-20 баллов – верный выбор ответа, развёрнутое логичное обоснование с прямыми ссылками на текст лекции (разделы, цитаты). 14-17 баллов – верный выбор ответа, обоснование есть, но без ссылок на текст ИЛИ ссылка есть, но аргументация неполная. 10-13 баллов – верный выбор ответа, но обоснование крайне сжатое (одно предложение) либо содержит логические пробелы. 6-9 баллов – выбран неверный ответ, но обоснование приведено. 1-5 баллов – неверный выбор и очень слабое обоснование. 0 баллов – задание не выполнено.
3. Полнота и глубина развёрнутого ответа (открытое задание)	0 – 20	18-20 баллов – предложено 3 и более конкретных мер (действий), каждая содержит: (а) указание на аспект темы, (б) конкретное действие, (в) ожидаемый результат. 14-17 баллов – 3 меры, но одна без полного описания, либо только 2 полноценные меры. 10-13 баллов – 2 неполные меры либо 3 поверхностные (только названия). 6-9 баллов – 1 полная мера. 1-5 баллов – 1 неполная мера либо меры не соответствуют теме спортивной организации. 0 баллов – ответ отсутствует или не относится к теме.
4. Корректность выполнения расчётной задачи (при наличии в кейсе)	0 – 20	18-20 баллов – все расчёты верны, приведены формулы, промежуточные вычисления, корректные единицы измерения. 14-17 баллов – расчёты в целом верны, но допущена одна арифметическая ошибка или отсутствуют промежуточные вычисления. 10-13 баллов – допущено 2-3 ошибки, но логика решения верна. 6-9 баллов – более 3 ошибок, не указаны единицы измерения, задача не доведена до конца. 1-5 баллов – задача решена неверно, но есть попытка решения. 0 баллов – задача не решалась либо решение полностью неверно.
5. Структурированность, оформление и соответствие профессиональной	0 – 20	18-20 баллов – ответ аккуратно оформлен, задания визуально разделены (нумерация, заголовки), корректно используется профессиональная терминология, нет грамматических ошибок, влияющих на смысл. 14-17 баллов – имеются мелкие недостатки: задания не везде

терминологии		разделены, терминология иногда заменяется бытовыми выражениями, есть 2-3 грамматические ошибки. 10-13 баллов – структура ответа прослеживается, но есть значительные отступления от профессиональной терминологии, 4-5 грамматических ошибок. 6-9 баллов – ответ слабо структурирован, терминология почти не используется, много ошибок. 1-5 баллов – ответ неструктурирован, терминология отсутствует, множество ошибок, затрудняющих понимание. 0 баллов – оформление отсутствует, текст нечитаем.
Итого максимально	100	

2. Критерии оценивания задачи

Критерий оценки задачи	Диапазон баллов (по каждому критерию)	Описание критерия
1. Правильность применения формул и методов расчёта	0 – 20	18-20 баллов – все формулы выбраны верно, методы расчёта соответствуют условию задачи и теоретическому материалу (теме). 14-17 баллов – формулы верны, но допущена 1 ошибка в выборе метода (например, использована не та ставка дисконтирования). 10-13 баллов – допущено 2 ошибки в выборе формул или методов. 6-9 баллов – более 2 ошибок, но общая логика расчёта прослеживается. 1-5 баллов – формулы и методы не соответствуют задаче, но есть попытка применения. 0 баллов – формулы не применены, методы расчёта отсутствуют.
2. Арифметическая точность вычислений	0 – 20	18-20 баллов – все арифметические вычисления выполнены верно, ошибок нет. 14-17 баллов – допущена 1 арифметическая ошибка (например, неверно сложены промежуточные результаты). 10-13 баллов – допущено 2 арифметические ошибки. 6-9 баллов – допущено 3-4 арифметические ошибки. 1-5 баллов – большинство вычислений неверны (более 4 ошибок). 0 баллов – вычисления отсутствуют или полностью неверны.
3. Полнота представления расчётов (промежуточные шаги, формулы, единицы измерения)	0 – 20	18-20 баллов – приведены все формулы, все промежуточные вычисления, указаны корректные единицы измерения (руб., евро, %, млн руб. и т.д.). 14-17 баллов – формулы приведены, но отсутствуют некоторые промежуточные вычисления ИЛИ не везде указаны единицы измерения. 10-13 баллов – формулы приведены, но промежуточные вычисления отсутствуют (только итоговые цифры). 6-9 баллов – формулы не приведены, но промежуточные шаги видны. 1-5 баллов – расчёты представлены хаотично, единицы измерения не указаны. 0 баллов – расчёты не представлены, указан только ответ (или ответа нет).
4. Соответствие полученных результатов условию	0 – 20	18-20 баллов – полученные результаты соответствуют условию, дана логическая интерпретация (например, «оптимальная цена 800 руб., так как максимизирует

задачи и логическая интерпретация		прибыль»). 14-17 баллов – результаты верны, но интерпретация отсутствует или неполная. 10-13 баллов – результаты частично не соответствуют условию (например, цена получилась отрицательной), но ошибка не в расчётах, а в понимании. 6-9 баллов – результаты не соответствуют условию, интерпретация ошибочна. 1-5 баллов – результаты абсурдны (например, прибыль больше выручки), интерпретация отсутствует. 0 баллов – результаты не представлены или полностью бессмысленны.
5. Ответы на поставленные вопросы задачи (для многошаговых задач)	0 – 20	18-20 баллов – даны правильные ответы на все поставленные вопросы (например, найдены и оптимальная цена, и прибыль, и PV, и амортизация и т.д.). 14-17 баллов – дан верный ответ на 80% вопросов, на остальные – нет. 10-13 баллов – верные ответы на 60% вопросов. 6-9 баллов – верные ответы на 40% вопросов. 1-5 баллов – верные ответы менее чем на 40% вопросов. 0 баллов – ответы на вопросы отсутствуют.
Итого максимально	100	

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	0	Количество правильных ответов менее 55%
	25	Количество правильных ответов от 55% до 64%
	50	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета и экзамена.

Зачет проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет с 2 вопросами. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход ответа, сделать выводы (при необходимости).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет с вариантами 2-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (при необходимости).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Понятие финансов спортивных организаций.
2. Система целей и задач финансов в спортивной организации.
3. Организационная структура управления финансами в спортивной организации.
4. Принципы финансирования спортивной отрасли.
5. Основы государственного финансирования спортивной отрасли.
6. Функциональная классификация расходов бюджетов различных уровней Российской Федерации.
7. Федеральный бюджет как источник финансирования спортивной отрасли.
8. Особенности финансирования спортивной отрасли из местного и регионального бюджета.
9. Федеральные целевые программы развития спорта в России.
10. Принципы внебюджетного финансирования спортивной отрасли.
11. Поступления из внебюджетных фондов.
12. Финансирование по линии международных спортивных организаций.
13. Спонсорство как внебюджетный источник материального обеспечения спортивной отрасли.
14. Финансирование ФОКов и спортивных организаций за счёт предпринимательской деятельности.
15. Структура активов спортивной организации.
16. Особенности структуры внеоборотных активов спортивных организаций.
17. Управление внеоборотными активами.
18. Особенности структуры оборотных активов спортивной организации.
19. Финансово-эксплуатационные потребности (формирование и управление).
20. Управление запасами

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие планирования и бюджетирования.
2. Особенности Бюджета спортивных организаций (федераций, клубов, центров).
3. Структура и функции бюджета.
4. Бюджетирование и процесс управления им.
5. Контроль исполнения бюджета и регулирование.

6. Основные направления финансово-хозяйственной деятельности в спортивных организациях.
7. Особенности финансово-хозяйственной деятельности в спортивных организациях.
8. Особенности формирования доходов и расходов спортивной федерации, спортивного центра, спортивного клуба.
9. Финансовые аспекты агентской деятельности.
10. Методы ценообразования в спортивной индустрии.
11. Особенности формирования цен на услуги спортивно оздоровительного комплекса.
12. Основные принципы образования цен на трансферы игроков.

Типовые задания для экзамена

Задание 1. Теоретический вопрос (оценка – до 20 баллов)

Вопрос:

Охарактеризуйте особенности финансирования спортивной отрасли из бюджетов различных уровней Российской Федерации (федеральный, региональный, местный). Приведите примеры распределения расходов по каждому уровню со ссылкой на функциональную классификацию (разделы 1100).

Требования к ответу:

- Назвать и кратко охарактеризовать три уровня бюджетного финансирования.
- Указать, какие спортивные организации преимущественно финансируются из каждого уровня бюджета.
- Привести примеры статей расходов с указанием кодов (1101, 1102, 1103).
- Сделать вывод о приоритетах государственного финансирования спорта (массовый vs спорт высших достижений).

Максимальный балл – 20.

Задание 2. Практическая расчётная задача (оценка – до 20 баллов)

Условие задачи:

Футбольный клуб «Лидер» планирует приобрести молодого полузащитника у клуба «Сокол».

Исходные данные:

- Сумма трансфера – 6 000 000 евро.
- Контракт с игроком заключается на 3 года.
- Зарплата игрока – 700 000 евро в год (фиксированная часть без учёта бонусов).
- Агентская комиссия при подписании контракта – 8% от суммы трансфера.
- Агентская комиссия ежегодно от зарплаты – 6% от годовой зарплаты игрока (выплачивается каждый год в течение контракта).
- Солидарные выплаты (5% от трансфера) направляются клубам-воспитателям (покупатель перечисляет, это не входит в сумму трансфера для продавца, но учитывается в затратах покупателя).
- Ставка дисконтирования (для альтернативных вложений) – 12% годовых (для расчёта не требуется, но может использоваться по желанию).

Требуется рассчитать (каждый пункт – 4 балла):

1. Сумму агентской комиссии при подписании контракта (в евро).
2. Ежегодную сумму агентской комиссии от зарплаты (в евро).
3. Общую сумму агентских выплат за весь срок контракта (в евро).
4. Общую стоимость приобретения игрока для капитализации в нематериальные активы (НМА) (сумма трансфера + капитализируемые агентские комиссии).
5. Ежегодную амортизацию трансферных прав игрока (линейным методом) в евро.

Ответы представить в виде таблицы.

Максимальный балл – 20 (по 4 балла за каждый, верно выполненный пункт).

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ										
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Какую ценовую стратегию следует применить ФОКУ «Олимпик» для повышения загрузки в утренние часы, согласно теории ценообразования? Варианты ответов: 1. Повысить цены вечером для компенсации утреннего простоя 2. Внедрить динамическое ценообразование с понижением цены в утренние часы до 300-350 руб. (ниже себестоимости для привлечения клиентов) 3. Сохранить единую цену 500 руб., но ввести обязательную предоплату за месяц 4. Отменить утренние часы работы, оставив только вечерние										
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитайте 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,	Установите соответствие между типом ценовой стратегии и примером её применения в спортивной организации из кейса. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Тип ценовой стратегии</th> <th>Пример из кейса</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А. Ценовая дискриминация по месту (зонирование)</td> <td>1. ФОК «Олимпик» снижает цену утром до 300 руб., оставляя 500 руб. вечером</td> </tr> <tr> <td>Б. Динамическое ценообразование по времени</td> <td>2. Баскетбольный клуб «Восход» вводит цены: центр – 1500 руб., за кольцом – 400 руб.</td> </tr> <tr> <td>В. Ценовая дискриминация по объёму покупки</td> <td>3. ФОК «Олимпик» продаёт абонемент на 10 занятий за 3500 руб. (разовое 500 руб.)</td> </tr> <tr> <td>Г. Стратегия «клубных карт» (бальная система)</td> <td>4. ФОК «Олимпик» продаёт карту за 5000 руб. с балансом 6000 баллов</td> </tr> </tbody> </table>	Тип ценовой стратегии	Пример из кейса	А. Ценовая дискриминация по месту (зонирование)	1. ФОК «Олимпик» снижает цену утром до 300 руб., оставляя 500 руб. вечером	Б. Динамическое ценообразование по времени	2. Баскетбольный клуб «Восход» вводит цены: центр – 1500 руб., за кольцом – 400 руб.	В. Ценовая дискриминация по объёму покупки	3. ФОК «Олимпик» продаёт абонемент на 10 занятий за 3500 руб. (разовое 500 руб.)	Г. Стратегия «клубных карт» (бальная система)	4. ФОК «Олимпик» продаёт карту за 5000 руб. с балансом 6000 баллов
Тип ценовой стратегии	Пример из кейса												
А. Ценовая дискриминация по месту (зонирование)	1. ФОК «Олимпик» снижает цену утром до 300 руб., оставляя 500 руб. вечером												
Б. Динамическое ценообразование по времени	2. Баскетбольный клуб «Восход» вводит цены: центр – 1500 руб., за кольцом – 400 руб.												
В. Ценовая дискриминация по объёму покупки	3. ФОК «Олимпик» продаёт абонемент на 10 занятий за 3500 руб. (разовое 500 руб.)												
Г. Стратегия «клубных карт» (бальная система)	4. ФОК «Олимпик» продаёт карту за 5000 руб. с балансом 6000 баллов												

		сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Какие статьи расходов профессионального футбольного клуба относятся к специфическим (уникальным для спорта) и отсутствуют в обычной коммерческой организации? (Выберите все верные варианты) Варианты ответов: 1. Трансферные расходы (покупка игроков) 2. Агентские комиссии 3. Аренда офиса 4. Расходы на приобретение спортивной экипировки 5. Коммунальные услуги стадиона 6. Бонусы игрокам за спортивные результаты (за голы, победы)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 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,	Расположите в правильной последовательности этапы агентской сделки при трансфере игрока с точки зрения финансового учёта и контроля в клубе Этапы (в произвольном порядке): 1. Подписание агентского договора (с указанием размера комиссии: % от трансфера и/или зарплаты) 2. Амортизация трансферных прав игрока в течение срока контракта 3. Распределение солидарных выплат (5%) клубам-воспитателям 4. Выплата агентской комиссии при закрытии сделки (капитализация в стоимость НМА) 5. Проведение теста на обесценение при длительной травме игрока

<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>БВА или 135).</p> <p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Директор СШОР «Юность» настаивает: «Мы заработали 5 млн руб. от платных секций. Это наши деньги, мы можем потратить их на премии директору и завучам, так как учреждение имеет право самостоятельного распоряжения доходами от приносящей доход деятельности».</p> <p>Выберите правильный вариант ответа и дайте развернутое обоснование.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>1. Директор полностью прав — доходы от ПДД поступают в самостоятельное распоряжение, могут расходоваться на любые цели, включая премии руководству.</p> <p>2. Директор частично прав — доходы в самостоятельном распоряжении, но на премии можно направить не более 30% от заработанного.</p> <p>3. Директор не прав — доходы от ПДД поступают в самостоятельное распоряжение, но расходуются по плану финансово-хозяйственной деятельности, утвержденному учредителем, и не могут произвольно направляться на премии руководству без обоснования.</p> <p>4. Директор не прав — все доходы бюджетного учреждения должны перечисляться в бюджет, учреждение не имеет права использовать их самостоятельно</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Разработайте три конкретные меры по повышению финансовой устойчивости Федерации хоккея региона применительно к описанной проблеме (задолженность по членским взносам + задержка субсидии). Используйте материалы Тема 5.</p> <p>Для каждой меры укажите:</p> <p>1. Какой аспект ФХД федерации затрагивается.</p> <p>2. Конкретное действие.</p> <p>3. Ожидаемый эффект.</p>

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</p>	<p>40</p>
<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где</p>	<p>30-39</p>

<p>обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	20-29
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению

разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте).

Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в

группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняются задания. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам.

При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Мяконьков, В. Б. Спортивный маркетинг: учебник для вузов / В. Б. Мяконьков, Т. В. Копылова, Н. М. Егорова; под общей редакцией В. Б. Мяконькова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12861-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495816> (дата обращения: 12.05.2025).
2. Солнцев И.В., Джандубаева С. А., Жданкин С. Н. [и др.]; под ред. И.В. Солнцева. Менеджмент и маркетинг в спорте: Учебник для вузов, Москва:Прометей, 2024 - 544 с.
3. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. —

255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17692-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533551> (дата обращения: 12.05.2025).

8.2. Дополнительная литература

4. Воронцовский, А. В. Оценка рисков: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 179 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02411-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487735>
5. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Указ Президента РФ 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» (национальные проекты)
2. Постановление Правительства от 31.10.2018 РФ №1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ».
3. ГОСТ 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой
4. ГОСТ 53892-2010 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия.
5. ГОСТ 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов.
6. ГОСТ ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (переведенный ISO 21500:2012 Guidance on project management)
7. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (переведенный ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management)
8. ГОСТ Р 58305-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис
9. ГОСТ Р 58184-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения
10. ГОСТ 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
11. ГОСТ 54840-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. — URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. — URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultantru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/