

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:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Создание ценности и лидерство в спортивных организациях
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

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:

Паромов Алексей Юрьевич, к.т.н., доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины РПД Б1.В.07 Создание ценности и лидерство в спортивных организациях в индустрии спорта 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

Дисциплина Б1.В.07 Создание ценности и лидерство в спортивных организациях в индустрии спорта 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
	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2	Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с использованием возможностей системы непрерывного образования.	УК-6.2. 3-1. Знает современные методы и процедуры самоменеджмента, самодиагностики. УК-6.2. 3-2. Знает требования рынка труда и предложения образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста. УК-6.2. У-1. Умеет критически оценивать собственный опыт профессиональной деятельности. УК-6.2. У-2. Умеет проектировать стратегии профессионального и личностного развития.
D/02.7 Организация тренировочной, соревновательной	ПКс-5	Способен руководить аналитической и методической	ПКс-5.2	На основе статистического и интеллектуального анализа данных, имитационного	ПКс-5.2. У-4. Умеет обеспечивать проведение плановых, программных, проектных мероприятий в субъекте

<p>деятельности и воспитательной работы в субъекте профессионального спорта, 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p>		<p>деятельностью в области физической культуры и спорта, включая разработку текущих и перспективных планов работы, формирование информационных и аналитических документов, характеризующих состояние , перспективы и тенденции развития исследуемой области, а также обрабатывать и представлять экспериментальные данные для обоснования целевых показателей</p>		<p>моделирования и экспертных систем выявляет тенденции развития социально-экономических процессов в спорте, разрабатывает прогнозы и варианты решений для формирования перспективных планов</p>	<p>профессионального спорта, в том числе определять объемы и содержание производственных заданий подразделений субъекта профессионального спорта, субподрядных организаций, профессиональные и квалификационные требования к их выполнению ПКс-5.2. 3-29. Знает требования к оформлению, порядок согласования и утверждения локальных, распорядительных документов, регулирующих деятельность субъекта профессионального спорта</p>
			ПКс-5.3	<p>Принимает управленческие решения, утверждает текущие и перспективные планы работы, а также подписывает локальные нормативные акты, необходимые для реализации утвержденной стратегии развития в области физической культуры и спорта</p>	<p>ПКс-5.3. У-8. Умеет разрабатывать локальные распорядительные документы субъекта профессионального спорта по вопросам организации деятельности ПКс-5.3. 3-30. Знает состав плановых показателей тренировочной, соревновательной деятельности субъекта профессионального спорта</p>
<p>D/03.7 Организация привлечения специалистов, тренеров и</p>	ПКс-6	<p>Способен к руководству комплексной деятельностью в области физической культуры и</p>	ПКс-6.1	<p>Разрабатывает комплексный план развития физкультурно-спортивной организации, осуществляющей комплексную</p>	<p>ПКс-6.1. У-1. Умеет анализировать и оценивать текущие планы развития субъекта профессионального спорта для определения кадровых</p>

<p>спортсменов по виду профессионального спорта, 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p>		<p>спорта, использовать эффективные подходы к управлению персоналом, задействованном в осуществлении комплексной деятельности и осуществлять руководство комплексной деятельности в индустрии спорта</p>		<p>деятельность в области физической культуры и спорта, в соответствии с установленным порядком</p>	<p>потребностей ПКс-6.1. У-6. Умеет разрабатывать перспективные планы реализации кадровой политики субъекта профессионального спорта ПКс-6.1. 3-7. Знает законодательство Российской Федерации в сфере регулирования трудовых отношений в области физической культуры и спорта ПКс-6.1. 3-24. Знает общероссийские и международные нормы, правила, процедуры регулирования трудовых, трансферных отношений в профессиональном спорте</p>
<p>D/07.7 Взаимодействие от имени субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями, 05.008</p>	<p>ПКс-7</p>	<p>Способен к стратегическому руководству и управления качеством при реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития проектов в</p>	<p>ПКс-7.2</p>	<p>Разрабатывает ключевые показатели достижения целей деятельности по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта</p>	<p>ПКс-7.2. У-7. Умеет готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, отчеты, статьи, справки о деятельности субъекта профессионального спорта, в том числе для печатных и электронных СМИ ПКс-7.2. 3-30. Знает формы взаимодействия с различными государственными, общественными, религиозными, негосударственными,</p>

«Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н		индустрии спорта			коммерческими, некоммерческими, добровольческими (волонтерскими) организациями с целью популяризации спортивной деятельности
			ПКс-7.3	Контролирует выполнения планов, в том числе достижения планируемых значений ключевых показателей по реализации специализированного направления деятельности, проекта, программы в области развития физической культуры и спорта	ПКс-7.3. У-8. Умеет вести отчетную документацию по взаимодействию субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями ПКс-7.3. З-34. Знает правила составления отчетной документации по взаимодействию субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями

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

2.1. Очная форма

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 39 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак.час на лекции и 20 ак.час на практические занятия. 87 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.07 Создание ценности и лидерство в спортивных организациях в индустрии спорта реализуется на 3-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Теория организации и организационное поведение
- Современные коммуникации в менеджменте

2.2. Заочная форма

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 23 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак.час на лекции и 8 ак.час на практические занятия. 121 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.07 Создание ценности и лидерство в спортивных организациях в индустрии спорта реализуется на зимней и летней сессии 2-го курса после изучения дисциплин:

- Теория организации и организационное поведение
- Современные коммуникации в менеджменте

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Лидерство как основа личностного и организационного развития в спорте	57	4		10	0	0	0	0	0	0	0	43	Доклад	
Тема 2	Создание и управление ценностью в спортивной организации: от	58	4		10	0	0	0	0	0	0	0	44	Контрольное задание	

	стратегии к операционным показателям													
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	0	9	18	0	Экзамен
Итого		126	8	0	0	20	0	0	2	0	9	18	87	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Экзамену

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

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат гэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Лидерство как основа личностного и организационного развития в спорте	66	2		4	0	0	0	0	0	0	0	60	Доклад	
Тема 2	Создание и управление ценностью в спортивной организации: от стратегии к операционным	67	2		4	0	0	0	0	0	0	0	61	Контрольное задание	

	показателям													
Промежуточная аттестация		11	0	0	0	0	0		2	0	9	0	0	Экзамен
Итого		144	4	0	0	8	0		2	0	9	0	121	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Экзамену

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1: Лидерство как основа личностного и организационного развития в спорте. УК-6.2; ПКс-5.2; ПКс-5.3.

Эволюция концепции лидерства: от теории черт к ситуационному, трансформационному и сервант-лидерству. Современный тренд: лидерство как «создатель ценности». Самоанализ и осознание лидерского потенциала: диагностика сильных сторон, зон роста и ценностных ориентаций будущего управленца. Эмоциональный интеллект (EQ) лидера спортивной организации: управление своими эмоциями и распознавание эмоций других для эффективного взаимодействия. Стили лидерства (авторитарный, демократический, делегирующий, харизматический) и их эффективность в разных контекстах спортивной организации (клуб, федерация, оргкомитет мероприятия). Лидерство и организационная культура спортивной организации: как лидер формирует ценности, нормы и среду для инноваций. Мотивация и вовлечение в спортивной команде и организации: теория и практика (Deci & Ryan, Herzberg), работа с волонтерами и профессионалами. Коммуникация лидера: публичные выступления, работа со СМИ, проведение эффективных совещаний, обратная связь (feedback и feedforward). Лидерство в условиях кризиса и управления изменениями: кейсы из практики спортивных организаций (скандалы, финансовые трудности, реформы). Этика и социальная ответственность лидера в спорте: принятие решений в условиях этических дилемм. Персональный бренд лидера в спортивной индустрии: построение репутации и экспертного статуса. Инструменты личностного роста: составление индивидуального плана развития (IDP), наставничество (mentoring) и коучинг (coaching). Управление временем и энергией лидера: принципы тайм-менеджмента и work-life balance для устойчивой эффективности. Лидерство в виртуальных и распределенных командах: особенности управления удаленными сотрудниками и подрядчиками. Формирование кадрового резерва и развитие лидеров внутри организации.

Тема 2. Создание и управление ценностью в спортивной организации: от стратегии к операционным показателям. ПКс-6.1; ПКс-7.2; ПКс-7.3.

Концепция «создания ценности» (Value Creation) в спорте: ценность для болельщиков, спортсменов, спонсоров, общества, государства. Бизнес-модели в спорте: анализ на примере футбольных клубов, лиг, фитнес-сетей, организаторов марафонов (Business Model Canvas). Стратегический анализ

спортивной организации: PESTLE-анализ макросреды, SWOT-анализ, анализ стейкхолдеров. Разработка миссии, видения и стратегических целей физкультурно-спортивной организации. Перевод стратегии в операционные планы: дорожные карты (Roadmaps), каскадирование целей. Система сбалансированных показателей (BSC) и ключевые показатели эффективности (KPI) в спорте: финансовые, клиентские, процессные, показатели обучения и роста. Методология OKR (Objectives and Key Results) для управления инновационными проектами в спорте. Разработка комплексного плана развития (бизнес-плана) для спортивной организации: структура, финансовые модели, оценка рисков. Планирование ресурсов (организационных, методических, информационных, научных) для реализации стратегии. Оперативное (тактическое) планирование: составление календарных и производственных планов по специализированным направлениям (например, организация соревновательного сезона, маркетинговая кампания, развитие детско-юношеской академии). Управление спортивными проектами (на примере крупного мероприятия): инициация, планирование, исполнение, контроль, закрытие. Инструменты мониторинга и контроля: дашборды, отчетность, план-фактный анализ. Принятие корректирующих решений на основе данных (data-driven decisions). Анализ отклонений KPI. Предпринимательские компетенции в спорте: выявление возможностей, генерация идей, запуск стартапов в спортивной индустрии (спортивные технологии, digital, фитнес-сервисы). Питчинг и защита проекта создания ценности для потенциальных инвесторов или руководства.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине РПД Б1.В.07 Создание ценности и лидерство в спортивных организациях в индустрии спорта 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

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 РПД Б1.В.07 Создание ценности и лидерство в спортивных организациях в индустрии спорта используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, контрольное задание.

Тема 1: Лидерство как основа личностного и организационного развития в спорте. УК-6.2; ПКс-5.2; ПКс-5.3.

Тематика докладов:

1. Эволюция концепции лидерства в спорте: от «героя» к «архитектору ценности»
2. Диагностика лидерского потенциала: инструменты самоанализа для управленца в спорте
3. Эмоциональный интеллект (EQ) как ключевая компетенция лидера спортивной организации
4. Ситуационная эффективность стилей лидерства в спорте: от автократии до делегирования
5. Харизматическое лидерство в спорте: сила личности vs. системность

Тема 2. Создание и управление ценностью в спортивной организации: от стратегии к операционным показателям. ПКс-6.1; ПКс-7.2; ПКс-7.3.

Контрольное задание по теме

Задание 1. Анализ стейкхолдеров и создание многосторонней ценности в футбольном клубе

Кейс:

Региональный футбольный клуб «Торнадо» выступает в первой лиге. В прошлом сезоне посещаемость упала на 30%, местные спонсоры заявили о пересмотре условий контрактов, а городская администрация пригрозила снизить субсидирование аренды стадиона. Новый спортивный директор считает, что клуб заиклился только на спортивном результате и не создает ценности для других групп. В клубе нет единой карты стейкхолдеров и понимания их ожиданий. Руководство просит провести анализ и предложить меры по увеличению ценности для каждой ключевой группы.

Вопрос:

Используя концепцию создания ценности (Value Creation) и метод анализа стейкхолдеров (власть – интерес), выделите не менее 4 ключевых групп стейкхолдеров клуба «Торнадо». Для каждой группы опишите, какую ценность они ожидают получить от клуба и какую ценность клуб может получить от них. Предложите по одной практической инициативе (низкозатратной) для восстановления баланса ценности.

Задание 2. Разработка OKR для инновационного стартапа в спортивных технологиях

Кейс:

Студенты магистратуры разрабатывают стартап «FanWave» – мобильное приложение для болельщиков хоккейной лиги, которое в реальном времени предлагает обмен цифровыми коллекционными карточками игроков на основе их статистики (NFT-подобная механика без криптовалюты). Проект получил грант на 3 месяца разработки MVP

(минимально жизнеспособного продукта). Основатели хотят внедрить методологию OKR (Objectives and Key Results), чтобы синхронизировать работу команды из 5 человек (разработчик, дизайнер, маркетолог, аналитик, спортивный менеджер). Генеральная цель первого квартала – «Подтвердить продуктовый fit с целевой аудиторией и привлечь первых 1000 активных пользователей».

Вопрос:

Сформулируйте 3 ключевых результата (Key Results) – количественных, измеримых, амбициозных – для указанной цели. Для каждого KR опишите, какие operational metrics будут отслеживаться ежедневно. Обоснуйте, почему OKR подходит именно для инновационного спортивного проекта, а не традиционные KPI.

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	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	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:

КТ – 1.

Тема 1.

Доклад.

КТ – 2.

Тема 2.

Контрольное задание.

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

1. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания контрольного задания:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>

	21-40	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	0-20	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	30	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	15	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	0	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **Экзамена**.

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 Экзамену

1. Эволюция концепции лидерства: от теории черт к ситуационному, трансформационному и сервант-лидерству. Современный тренд: лидерство как «создатель ценности».

2. Самоанализ и диагностика лидерского потенциала: методы оценки сильных сторон, зон роста и ценностных ориентаций будущего управленца в спорте.

3. Эмоциональный интеллект (EQ) лидера спортивной организации: модели, компоненты и практические техники управления эмоциями в конфликтных ситуациях.

4. Стили лидерства (авторитарный, демократический, делегирующий, харизматический) и их эффективность в разных контекстах: футбольный клуб, спортивная федерация, оргкомитет мероприятия.

5. Влияние лидера на организационную культуру спортивной организации: механизмы формирования ценностей, норм и инновационной среды.

6. Мотивация и вовлечение персонала и волонтеров в спорте: применение теорий Деси и Райана (самодетерминации) и Герцберга (двухфакторной).

7. Коммуникативные компетенции лидера: публичные выступления, работа со СМИ, проведение эффективных совещаний, техники обратной связи (feedback и feedforward).

8. Лидерство в условиях кризиса и управления изменениями: антикризисные стратегии на примере кейсов из спортивных организаций (скандалы, финансовые трудности, реформы).

9. Этика и социальная ответственность лидера в спорте: модели принятия решений в условиях этических дилемм (конфликт интересов, давление на судей, выбор спонсоров).

10. Персональный бренд лидера в спортивной индустрии: инструменты построения репутации, экспертного статуса и доверия стейкхолдеров.

11. Инструменты личностного роста лидера: индивидуальный план развития (IDP), различия наставничества (mentoring) и коучинга (coaching), их применение в спорте.

12. Управление временем и энергией лидера: принципы тайм-менеджмента и энерджи-менеджмента для устойчивой эффективности в условиях высокой нагрузки.

13. Лидерство в виртуальных и распределенных командах: особенности управления удаленными сотрудниками, волонтерами и подрядчиками в спорте.

14. Формирование кадрового резерва и развитие внутренних лидеров: модели преемственности (succession planning) в спортивных федерациях и клубах.

15. Сервант-лидерство (лидерство-служение) как современный тренд: его применение в волонтерских спортивных проектах и некоммерческих организациях.

16. Концепция «создания ценности» (Value Creation) в спорте: разнообразие ценности для болельщиков, спортсменов, спонсоров, общества и государства.

17. Бизнес-модели в спорте: анализ компонентов Business Model Canvas на примере футбольного клуба, фитнес-сети и организатора

марафона.

18. Стратегический анализ макросреды спортивной организации: применение PESTLE-анализа (политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы).

19. Анализ стейкхолдеров спортивной организации: матрица «власть – интерес», методы идентификации ожиданий и балансирования противоречивых интересов.

20. Разработка миссии, видения и стратегических целей физкультурно-спортивной организации (на конкретном примере).

21. Перевод стратегии в операционные планы: дорожные карты (Roadmaps) и каскадирование целей от уровня организации до индивидуальных KPI.

22. Система сбалансированных показателей (BSC) в спорте: четыре перспективы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост) и примеры KPI для каждой.

23. Методология OKR (Objectives and Key Results) для управления инновационными проектами в спортивной индустрии: отличие от традиционных KPI.

24. Разработка комплексного плана развития (бизнес-плана) спортивной организации: структура, финансовые модели, оценка рисков (на примере новой спортивной академии или мероприятия).

25. Планирование ресурсов для реализации стратегии: организационные, методические, информационные и научные ресурсы в спортивной организации.

26. Оперативное (тактическое) планирование в спорте: составление календарных и производственных планов (например, организация соревновательного сезона или маркетинговой кампании).

27. Управление спортивными проектами (на примере крупного мероприятия): фазы жизненного цикла (инициация, планирование, исполнение, контроль, закрытие) и ключевые артефакты (Устав, критерии приемки, чек-лист закрытия).

28. Инструменты мониторинга и контроля: дашборды, план-фактный анализ, принятие корректирующих решений на основе данных (data-driven decisions) с примерами из спорта.

29. Анализ отклонений KPI в спортивной организации: выявление корневых причин, формирование гипотез и корректирующих действий (на примере академии, клуба или федерации).

30. Предпринимательские компетенции в спорте: выявление возможностей, генерация идей, структура питча для спортивного стартапа (problem, solution, market, traction, ask).

Типовые задания для Экзамена.

Задание 1. Кризисное лидерство и восстановление ценности в футбольном клубе

Кейс:

Футбольный клуб «Старт» (вторая лига) за три месяца потерял двух основных спонсоров, посещаемость упала на 40%, а в команде назрел конфликт между тренером и ветеранами. Руководство клуба обвиняет генерального менеджера в пассивности. Новый собственник требует за полгода выйти на безубыточность и повысить лояльность болельщиков. Приглашенный консультант диагностирует: в клубе авторитарный стиль лидера, отсутствует эмоциональный интеллект в управлении командой, а стратегия сводится к «выигрывать любой ценой». Собственник назначает исполняющим обязанности директора молодого управленца с опытом в спортивном маркетинге, но без кризисных кейсов. Через месяц после назначения команда проигрывает четыре матча подряд, болельщики требуют отставки нового директора.

Вопрос:

1. Какие стили лидерства (из изученных) и принципы антикризисной коммуникации должен применить новый директор в первые две недели?

2. Используя анализ стейкхолдеров (матрица власть-интерес), предложите распределение усилий директора по трём группам: болельщики, команда (игроки+тренер), оставшиеся спонсоры.

3. Сформулируйте три ключевые ценности, которые клуб должен создавать для этих групп в кризисной ситуации, и по одному измеримому KPI для контроля восстановления.

Задание 2. От стратегии к OKR: создание ценности в спортивной академии

Кейс:

Академия тенниса «Большой шанс» работает 3 года. Миссия: «Воспитывать чемпионов, доступных каждому талантливому ребёнку». На практике академия дорогая (80% детей из обеспеченных семей), а спортивные результаты скромные – лишь 2% учеников попадают в юниорские сборы. Новый стратегический план, утвержденный советом директоров, содержит три годовые цели:

1. Увеличить долю детей из социально незащищённых семей (стипендиатов) с 5% до 20%.

2. Повысить конверсию из юниорской группы во взрослую (удержание после 16 лет) с 30% до 50%.

3. Заработать не менее 15% выручки от новых услуг (онлайн-тренировки, лагеря, мерч).

Старший тренер и коммерческий директор не понимают, как эти цели связаны с их повседневной работой. Генеральный директор просит внедрить OKR (Objectives and Key Results) для каждого отдела.

Вопрос:

1. Для **одной** из трёх стратегических целей (выберите сами) выполните каскадирование: сформулируйте **один Objective** для уровня академии (уже дан), затем **два Key Results** для отдела маркетинга и **два Key Results** для отдела спортивной подготовки (тренерского).

2. Предложите **метод сбора данных** для каждого Key Result.

3. Обоснуйте, почему в академии, где работают высококвалифицированные тренеры (высокая автономия), каскадирование целей через OKR эффективнее, чем приказное распределение KPI.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	ЗАДАНИЕ
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).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	1. Согласно эволюции концепций лидерства, какой из перечисленных подходов в современном спортивном менеджменте рассматривает лидера прежде всего как «создателя ценности» для всех стейкхолдеров, а не только как командного игрока? А) Теория черт Б) Ситуационное лидерство В) Трансформационное и сервант-лидерство Г) Авторитарное лидерство Д) Бихевиористский подход 2. Руководитель спортивной федерации в кризисной ситуации сначала публично признал ошибки прошлого руководства, затем извинился перед болельщиками, объявил конкретный план исправления ситуации и пообещал еженедельную отчетность. Какой принцип антикризисной коммуникации он реализовал? А) «Держать удар и не комментировать» Б) «Признать – извиниться – исправить – гарантировать» В) «Сначала решить проблему, потом сообщить» Г) «Переложить ответственность на подрядчиков» Д) «Минимизировать публичные заявления»
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	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца,	Задание 1 (Тема 1: стили лидерства) Соотнесите стиль лидерства с его типичным применением в спортивной организации. Левая колонка (Стиль лидерства) Правая колонка (Контекст применения)

		<p>прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>верно сопоставлены с позициями другого)</p>	<p>1. Авторитарный</p> <p>2. Демократический</p> <p>3. Делегирующий</p> <p>4. Сервант-лидерство</p> <p>Задание 2</p> <p>Соотнесите компонент эмоционального интеллекта (по Гоулману) с его проявлением в работе лидера спортивной организации.</p> <p>Левая колонка (Компонент EQ)</p> <p>1. Самосознание</p> <p>2. Саморегуляция</p>	<p>А. Руководство волонтерским центром на марафоне, где важна добровольная вовлечённость</p> <p>Б. Кризисная ситуация: пожар на стадионе, требуется немедленная эвакуация</p> <p>В. Разработка новой стратегии развития федерации с участием всех членов правления</p> <p>Г. Команда высококвалифицированных независимых экспертов по допинг-контролю</p> <p>Правая колонка (Проявление)</p> <p>А. Способность успокоить разгневанного спонсора после срыва трансляции</p> <p>Б. Понимание своих сильных сторон (переговоры) и зон роста (финансы)</p>
--	--	---	--	---	--

				<p>Левая колонка (Компонент EQ)</p> <p>Правая колонка (Проявление)</p> <p>3. Эмпатия</p> <p>4. Социальные навыки</p> <p>В. Внутренняя мотивация завершить реконструкцию стадиона, несмотря на бюрократию</p> <p>Г. Замечание, что тренер выглядит подавленным, и предложение помощи до того, как это скажется на команде</p>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы)</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы</p>	<p>Задание 1 (Тема 1: эволюция концепций лидерства) Какие из перечисленных подходов к лидерству относят к современным (появившимся с конца XX века) и ориентированным на создание ценности? А. Теория черт (лидером рождаются) Б. Трансформационное лидерство В. Бихевиористский подход (стили поведения) Г. Сервант-лидерство Д. Ситуационное лидерство (Херси-Бланшар)</p> <p>Задание 2 (Тема 1: компоненты эмоционального интеллекта) Согласно модели эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана, какие из перечисленных способностей относятся к личным (внутренним) компетенциям, а не социальным? А. Самосознание (понимание своих эмоций) Б. Эмпатия (понимание эмоций других) В. Саморегуляция (управление своими импульсами) Г. Социальные навыки (управление отношениями) Д. Внутренняя мотивация</p>

		выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).		
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитайте 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 1 (Тема 1: эволюция концепций лидерства) Расположите подходы к лидерству в хронологическом порядке их возникновения (от самого раннего к самому позднему): 1. Трансформационное лидерство 2. Теория черт (лидерские качества) 3. Сервант-лидерство 4. Бихевиористский подход (стили поведения) 5. Ситуационное лидерство (Херси-Бланшар) Задание 2 (Тема 1: этапы управления изменениями по Коттеру) Расположите первые пять шагов модели управления изменениями Джона Коттера в правильной последовательности: 1. Создать видение изменений 2. Сформировать мощную коалицию лидеров 3. Создать ощущение срочности (кризиса) 4. Донести видение до всех сотрудников 5. Создать руководящую команду
Задание комбиниро	Прочитайте текст, выберите	1. Внимательно прочитайте текст	Ответ считается верным, если	Задание 1 (Тема 1: стили лидерства и кризисное управление) Кейс:

<p>ванного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>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).</p>	<p>правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>	<p>Федерация бокса региона столкнулась с внезапным отказом титульного спонсора за 3 месяца до чемпионата. Бюджет сократился на 40%. Часть сотрудников предлагает отменить мероприятие, часть – провести в усечённом виде. Руководитель федерации собирает экстренное совещание, выслушивает всех, затем принимает единоличное решение: провести турнир с привлечением краудфандинга и спонсоров второго эшелона, жёстко урезав призовой фонд и отказавшись от дорогого шоу-открытия. Он лично контролирует исполнение каждого пункта.</p> <p>Вопрос: Какой стиль лидерства продемонстрировал руководитель в данной кризисной ситуации?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Чисто демократический В) Авторитарный (директивный) С) Ситуационный с элементами демократического и авторитарного D) Сервант-лидерство E) Делегирующий (Laissez-faire)</p> <p>Задание 2 (Тема 2: OKR и KPI – различие) Кейс: Руководитель маркетингового отдела футбольного клуба утвердил для своей команды на квартал следующий набор целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поднять среднюю посещаемость домашних матчей с 12 000 до 15 000 человек. 2. Увеличить число подписчиков в Instagram на 20%. 3. Снизить стоимость привлечения одного зрителя (CAC) до 300 рублей. <p>В конце квартала посещаемость выросла до 14 500 человек (выполнение 83%), но руководитель оценивает работу отдела как успешную, премирует сотрудников и не требует «дожать» до 15 000.</p> <p>Вопрос: Какой метод целеполагания, скорее всего, использовал руководитель,</p>
---	---	---	---	--

				<p>и почему он оценил результат положительно?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>A) Традиционные KPI, потому что 83% – это хороший показатель</p> <p>B) Методологию OKR, так как допускается неполное выполнение амбициозной цели</p> <p>C) Сбалансированную систему показателей (BSC), так как учтена посещаемость</p> <p>D) Метод SMART, потому что цели измеримы</p> <p>E) Бенчмаркинг, так как ориентировались на показатели других клубов</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>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>	<p>Задание 1 (Тема 1: кризисное лидерство и этика)</p> <p>Ситуация:</p> <p>Вы – новый генеральный директор профессионального футбольного клуба, который только что вылетел из высшей лиги. Задолженность клуба – 150 млн рублей. Основные спонсоры заявили о выходе. Болельщики требуют отставки всего руководства. В команде – конфликт между ветеранами и молодыми игроками. Вас наняли с условием: «за два года вернуть клуб в элиту, иначе расторжение контракта без компенсации».</p> <p>Вопросы для развернутого ответа:</p> <p>Какие три первоочередные управленческие действия вы предпримете в первые 30 дней? Обоснуйте каждое действие с точки зрения создания ценности для ключевых стейкхолдеров (болельщики, команда, кредиторы).</p> <p>Какой стиль лидерства и почему вы выберете в работе с тренерским штабом?</p> <p>Предложите этический способ сокращения зарплатного фонда (который составляет 70% расходов) без нарушения трудового законодательства и демотивации команды.</p> <p>Задание 2 (Тема 2: разработка стратегии и KPI)</p>

				<p>Ситуация: Региональная федерация триатлона существует 5 лет, но её деятельность хаотична: соревнования проводятся нерегулярно, нет детской школы, бюджет формируется случайными спонсорскими вливаниями. Федерация получила государственный грант на разработку трёхлетней стратегии развития. Вас пригласили как консультанта.</p> <p>Вопросы для развёрнутого ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведите SWOT-анализ для федерации (минимум 4 позиции в каждом квадранте). 2. Сформулируйте миссию и три стратегические цели (SMART – конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные по времени). 3. Для одной из целей постройте дерево каскадирования до уровня KPI для тренера детской группы. Опишите, как этот KPI будет измеряться.
--	--	--	--	---

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
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	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где 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.	30-39
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.	20-29
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.	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 Экзамену, 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 выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

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, 2025. — 284 с. —

- (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12861-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566359> (дата обращения: 20.08.2025).
2. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебник для вузов / под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564951> (дата обращения: 20.08.2025).
 3. *Савинова, С. Ю.* Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566231> (дата обращения: 20.08.2025).
 4. *Ловягина, А. Е.* Психология управления в сфере физической культуры и спорта : учебник и практикум для вузов / А. Е. Ловягина, С. В. Медников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 61 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19899-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581057> (дата обращения: 20.08.2025).
 5. *Филиппов, С. С.* Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18078-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580431> (дата обращения: 20.08.2025).

8.2. Дополнительная литература

6. Кандаурова, Н. В. Экономика и основы предпринимательства в спорте : учебное пособие для студентов высших и средних образовательных учреждений физической культуры и спорта / Н. В. Кандаурова. — Москва : Московский городской педагогический университет, 2010. — 112 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/26662.html>

7. Квинт, Владимир Львович. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению / Владимир Квинт ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", Северо- Западный институт управления. - Москва [и др.] : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. - 200, [3] с. : ил. - (Серия "Библиотека стратега") . - Тит. л. парал. англ., узб., кит. - К 685-летию со дня рождения Амира Тимура. - Библиогр.: с. 194-196. - Осн. публ. В. Л. Квинта: с. 199-200. - ISBN 978-5-89781-696-5.
8. Матвеев, Л. П. Общая теория спорта и ее прикладные аспекты : учебник для вузов физической культуры и спорта / Л. П. Матвеев. — 7-е изд. — Москва : Издательство «Спорт», 2020. — 344 с. — ISBN 978-5-906132-50-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98646.html>
9. Сухорукова, М. В. Предпринимательство в области мобильных приложений и облачных сервисов : учебное пособие / М.В. Сухорукова, И В. Тябин. - 3-е изд. (электрон.). - Москва : ИНТУИТ [и др.], 2021. - 43 с. - Текст : электронный. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/102046.html> (дата обращения: 03.03.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей. - ISBN 978-5-4497-0941-7.- Текст: электронный. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/102046.html>.

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».

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](http://www.garweb.ru).

4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.consultantr.ru](http://www.consultantr.ru).

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