

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 09.06.2026 20:49:20  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.08 Управление маркетинговой деятельностью 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:**

Ионова Лариса Васильевна, преподаватель 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.08 Управление маркетинговой деятельностью в спортивных организациях 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.08 Управление маркетинговой деятельностью в спортивных организациях 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
D/05.7 Управление методическим, информационным обеспечением и маркетинговой деятельностью субъекта 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	ПКс-4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия на основе перспективных методов системного анализа, имитационного моделирования, интеллектуального анализа данных и экспертных систем для поддержк	ПКс-4.1	Проводит системный анализ и диагностику внешней и внутренней среды предприятия спортивной индустрии, организует сбор и обработку данных (включая статистический и интеллектуальный анализ) для выявления рыночных возможностей и угроз	ПКс-4.1. У-5. Умеет применять инструменты интернет-маркетинга, включая взаимодействие в социальных сетях и 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
			ПКс-4.2	Разрабатывает и обосновывает конкурентоспособную маркетинговую стратегию развития в	ПКс-4.2. У-8. Умеет использовать методы и технологии оценки качества, результативности и эффективности маркетинговой деятельности субъекта профессионального

		и принятия стратегических решений		спортивной индустрии на основе результатов системного анализа и с применением методов поддержки принятия решений	спорта; ПКс-4.2. 3-26. Знает технологии интернет-маркетинга в профессиональном спорте
D/02.7 Организация тренировочной, соревновательной 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	ПКс-5	Способен руководить аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта, включая разработку текущих и перспективных планов работы, формирование информационных и аналитических документов, характеризующих состояние	ПКс-5.1	Обеспечивает информационно-аналитическую поддержку планирования в сфере физической культуры и спорта: осуществляет выбор методов хранения и анализа данных, оценивает их достоверность и полезность для разработки планов	ПКс-5.1. У-1. Умеет анализировать и оценивать текущие планы и графики тренировочной, соревновательной деятельности и воспитательной работы в субъекте профессионального спорта; ПКс-5.1. 3-24. Знает методы организации планирования, бюджетирования и порядок финансирования деятельности субъекта профессионального спорта
			ПКс-5.2	. На основе статистического и интеллектуального анализа данных, имитационного моделирования и экспертных систем выявляет тенденции развития социально-	ПКс-5.2. У-4. Умеет обеспечивать проведение плановых, программных, проектных мероприятий в субъекте профессионального спорта, в том числе определять объемы и содержание производственных заданий подразделений субъекта профессионального спорта, субподрядных организаций, профессиональные и квалификационные

		, перспективы и тенденции и развития исследуемой области, а также обрабатывать и представлять экспериментальные данные для обоснования целевых показателей		экономических процессов в спорте, разрабатывает прогнозы и варианты решений для формирования перспективных планов	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
--	--	---	--	---	---

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

### 2.1. Очная форма

Общий объем дисциплины:

5,00 з.е., 180 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 47 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 12 ак.час на лекции и 24 ак.час на практические занятия. 115 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Дисциплина Б1.В.08 Управление маркетинговой деятельностью в спортивных организациях реализуется на 2-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- Методы исследований в менеджменте;
- Современный менеджмент.

### 2.2. Заочная форма

Общий объем дисциплины:

5,00 з.е., 180 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 18 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 8 ак. час на практические занятия, 153 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Дисциплина Б1.В.08 Управление маркетинговой деятельностью в спортивных организациях реализуется на зимней и летней сессии 2-го курса после изучения дисциплин:

- Методы исследований в менеджменте;
- Современный менеджмент.

### 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	Контр.оль	СРкр	СРэк		СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 1	Основы и специфика спортивного маркетинга.	47	4		8	0	0	0	0	0	0	0	35	Реферат		
Тема 2	Операционный и стратегический маркетинг.	52	4		8	0	0	0	0	0	0	0	40	Тестирование		
Тема 3	Планирование,	52	4		8	0	0	0	0	0	0	0	40	Тестирование		

	организация и контроль. Инструментарий спортивного маркетинга.													
	Промежуточная аттестация	29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
<b>Итого</b>		180	12	0	0	24	0	0	2	9	0	18	115	

*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 Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету / 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 тэж	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы и специфика спортивного маркетинга.	55	2			2	0	0	0	0	0	0	0	51	Реферат
Тема 2	Операционный и стратегический маркетинг.	55	2			2	0	0	0	0	0	0	0	51	Тестирование
Тема 3	Планирование, организация и контроль. Инструментарий спортивного маркетинга.	59	4			4	0	0	0	0	0	0	0	51	Тестирование
Промежуточная аттестация		11	0	0	0	0	0		2	9	0	0	0	0	Экзамен
<b>Итого</b>		180	8	0	0	8	0		2	9	0	0	153		

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 Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету / экзамену

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

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Основы и специфика спортивного маркетинга. ПКс-4.1, ПКс-4.2.**

Спорт как уникальный продукт и бизнес-индустрия. Особенности маркетинга в спорте: двойственность продукта, эмоциональная связь, непредсказуемость результата, множественность стейкхолдеров. Ключевые аудитории спортивного маркетинга: болельщики, спонсоры, СМИ, местное сообщество, внутренняя аудитория. Управление брендом спортивной организации.

#### **Тема 2. Стратегический и операционный маркетинг. ПКс-4.1, ПКс-4.2.**

Анализ внешней и внутренней среды спортивной организации. Разработка маркетинговой стратегии: позиционирование, целевые сегменты, ценностное предложение. Назначение цен в маркетинге. Факторы, влияющие на формирование цен. Методы ценообразования. Стратегия ценообразования. Процесс ценообразования на физкультурно-оздоровительные и физкультурно-спортивные услуги.

#### **Тема 3. Организация деятельности маркетинговой службы спортивной организации. ПКс-5.1, ПКс-5.2.**

Структура маркетингового отдела в спортивной организации. Специалисты по маркетингу в сфере физической культуры и спорта. Разработка комплексного маркетингового плана: цели, бюджет, календарный план. Продвижение товаров (услуг) спортивной организации.

### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине РПД Б1.В.08 Управление маркетинговой деятельностью в спортивных организациях 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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы)</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> </ol>

		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.08 Управление маркетинговой деятельностью в спортивных организациях используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

реферат, тестирование.

**Тема 1. Основы и специфика спортивного маркетинга. ПКс-4.1, ПКс-4.2.**

Тематика рефератов:

1. Сущность и особенности спортивного маркетинга как самостоятельного направления маркетинговой деятельности.

2. Отличия спортивного маркетинга от традиционного маркетинга: объект, аудитория, цели и инструменты.

3. Роль болельщика как потребителя и участника спортивного маркетинга.

4. Спонсорство как ключевой инструмент продвижения в спортивной индустрии.

5. Цифровые каналы и социальные медиа в спортивном маркетинге: возможности и ограничения.

## **Тема 2. Стратегический и операционный менеджмент. ПКс-4.1, ПКс-4.2.**

### Тестовые задания:

1. Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Текст задания:

Спортивная организация внедряет стратегический план развития на 5 лет. Какой показатель является наиболее релевантным для оценки эффективности стратегического менеджмента с точки зрения ROI?

Варианты ответов:

1. Рост числа подписчиков в социальных сетях клуба
2. Увеличение доли рынка (market share) по сравнению с конкурентами
3. Количество установок мобильного приложения стадиона
4. Снижение времени обслуживания болельщика на входе

2. Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие между инструментами стратегического и операционного менеджмента (список 1) и их характеристиками (список 2).

Текст задания:

Сопоставьте метод оценки деятельности маркетинговой службы спортивной организации (А–Г) с его описанием (1–4).

Список 1 (Методы):	Список 2 (Характеристики):
А) Карта стратегических целей (BSC)	1. Идентификация сильных/слабых сторон, возможностей/угроз для стратегического планирования
Б) Анализ SWOT	
В) Lean-подход в операционном менеджменте	2. Сбалансированная система показателей по четырём
Г) KPI-система операционного	

контроля	перспективам: финансы, клиенты, процессы, обучение 3. Устранение потерь и оптимизация операционных процессов (например, логистика на стадионе) 4. Измеримые индикаторы для мониторинга выполнения операционных задач (например, время обслуживания)
----------	---

3. Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов

Инструкция: Прочитайте текст, выберите все правильные ответы (от 2 до 4).

Текст задания:

При интеграции стратегического и операционного менеджмента в спортивной организации, какие из перечисленных действий относятся к методам реализации стратегии? Выберите верные варианты.

Варианты ответов:

1. Разработка операционных регламентов для персонала стадиона
2. Каскадирование стратегических целей на уровень отделов через КРІ
3. Установка турникетов с распознаванием лиц для контроля доступа
4. Проведение ежемесячного анализа отклонений по операционным показателям
5. Покупка нового сервера для хранения видеоархивов матчей.

4. Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность этапов стратегического и операционного менеджмента.

Текст задания:

Расположите этапы планирования развития спортивной инфраструктуры в правильном порядке (от первого к последнему).

Варианты (буквы):

- А) Согласование бюджета с советом директоров и утверждение
- Б) Оценка операционной эффективности (ТСО) и расчёт ROI
- В) Формирование операционного бюджета (персонал, инфраструктура,

обслуживание)

Г) Пост-реализационный аудит и корректировка стратегии/операций

5. Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа и обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор.

Текст задания:

Спортивный клуб рассматривает два проекта по стратегическому и операционному менеджменту:

• Проект X: внедрение BSC для стратегического контроля. Стоимость – 5 млн руб., ожидаемый ежегодный эффект (снижение рисков + рост выручки) – 1,2 млн руб. Срок жизни – 5 лет.

• Проект Y: оптимизация операционных процессов (lean на стадионе). Стоимость – 8 млн руб., ожидаемый ежегодный эффект (снижение затрат + рост выручки) – 2,5 млн руб. Срок жизни – 4 года.

Ставка дисконтирования – 10%. Требуется выбрать проект, основываясь на чистой приведённой стоимости (NPV).

Варианты ответов:

1. Проект X
2. Проект Y
3. Оба проекта имеют одинаковый NPV
4. Недостаточно данных для расчёта

### **Тема 3. Организация деятельности маркетинговой службы спортивной организации. ПКс-5.1, ПКс-5.2.**

Тестовые задания:

1. Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Текст задания:

Маркетинговая служба спортивной организации планирует реорганизацию для повышения эффективности продвижения бренда клуба. Какой показатель является наиболее релевантным для оценки организационной эффективности данной инициативы с точки зрения ROI?

Варианты ответов:

1. Рост числа подписчиков в социальных сетях клуба
2. Увеличение средней выручки на одного проданного билета

(ARPU) по сравнению с фиксированными ценами

3. Количество установок мобильного приложения стадиона
4. Снижение времени обслуживания болельщика на входе

## 2. Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие между методами оценки эффективности маркетинговой службы (список 1) и их характеристиками (список 2).

Текст задания:

Сопоставьте метод оценки деятельности маркетинговой службы спортивной организации (А–Г) с его описанием (1–4).

Список 1 (Методы):	Список 2 (Характеристики):
А) Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	1. Показывает, за какой период маркетинговая кампания окупается с учётом стоимости капитала
Б) Чистая приведённая стоимость (NPV)	2. Превышение дисконтированных доходов от маркетинга над затратами; если $>0$ – проект принимается
В) Внутренняя норма доходности (IRR)	3. Ставка дисконтирования, при которой $NPV=0$ ; чем выше, тем привлекательнее маркетинговый проект
Г) Коэффициент возврата маркетинговых инвестиций (ROMI)	4. Отношение прироста выручки от маркетинговой инициативы к затратам на неё (часто используется для промо-компаний в спорте)

## 3. Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов

Инструкция: Прочитайте текст, выберите все правильные ответы (от 2 до 4).

Текст задания:

При организации деятельности маркетинговой службы спортивного клуба с использованием цифровых инструментов, какие из перечисленных действий относятся к методам сегментации и персонализации аудитории? Выберите верные варианты.

Варианты ответов:

6. Продажа обезличенных данных о предпочтениях

болельщиков спонсорам

7. Использование CRM-системы для предложения персонализированных предложений на мерч во время матча

8. Установка турникетов с распознаванием лиц для контроля доступа

9. Предоставление партнёрам дашбордов с поведенческими сегментами болельщиков за дополнительную плату

10. Покупка нового сервера для хранения архивов рекламных материалов.

4. Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную последовательность этапов бюджетирования маркетингового проекта в спортивной организации.

Текст задания:

Расположите этапы финансового планирования организации маркетинговой кампании по привлечению спонсоров в правильном порядке (от первого к последнему).

Варианты (буквы):

А) Согласование бюджета с советом директоров и утверждение

Б) Оценка совокупной стоимости владения (ТСО) и расчёт ROI

В) Формирование перечня затрат (лицензии, персонал, инфраструктура)

Г) Идентификация бизнес-потребностей и целей маркетинговой инициативы

Д) Пост-реализационный аудит и корректировка планов

5. Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа и обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор.

Текст задания:

Маркетинговая служба спортивного клуб рассматривает два проекта по организации деятельности:

• Проект X: внедрение CRM для управления лояльностью болельщиков. Стоимость – 5 млн руб., ожидаемый ежегодный прирост выручки от продаж – 1,2 млн руб. Срок жизни – 5 лет.

• Проект Y: запуск омниканальной маркетинговой платформы. Стоимость – 8 млн руб., ожидаемый ежегодный прирост выручки – 2,5 млн руб. Срок жизни – 4 года.

Ставка дисконтирования – 10%. Требуется выбрать проект, основываясь на чистой приведённой стоимости (NPV).

Варианты ответов:

1. Проект X
2. Проект Y
3. Оба проекта имеют одинаковый NPV
4. Недостаточно данных для расчёта

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:	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.**  
Реферат.

**КТ – 2.**

**Тема 2.**  
Тестирование.

**КТ – 3.**

**Тема 3.**  
Тестирование.

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

*1. Критерии оценивания реферата:*

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 тестирования:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Количество правильных ответов	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	

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. Спорт как уникальный продукт и бизнес-индустрия.
2. Эволюция спортивного маркетинга.

3. Особенности маркетинга в спорте: двойственность продукта, эмоциональная связь, непредсказуемость результата, множественность стейкхолдеров.
4. Модели спортивных организаций: коммерческие клубы, некоммерческие ассоциации, государственные организации, лиги и федерации.
5. Влияние модели на цели маркетинга.
6. Ключевые аудитории спортивного маркетинга: болельщики, спонсоры, СМИ, местное сообщество, внутренняя аудитория.
7. Анализ внешней и внутренней среды спортивной организации (SWOT, PESTEL в контексте спорта).
8. Разработка маркетинговой стратегии: позиционирование, целевые сегменты, ценностное предложение.
9. Управление брендом спортивной организации.
10. Бренд-активы: название, логотип, цвета, история, легенды, ценности.
11. Бренд-личность и эмоциональный капитал бренда.
12. Управление репутацией и кризисные коммуникации.
13. «Продукт» (Product) в спорте. Ядро: спортивное выступление, команда, игроки.
14. Расширенный продукт: стадионный опыт, мерчендайз, цифровой контент, сообщество.
15. Управление качеством «продукта».
16. «Цена» и модели монетизации. Ценообразование на билеты (динамическое, дифференцированное).
17. Продажа прав на трансляции.
18. Стоимость членства (в клубах, фитнес-центрах).
19. Мерчендайзинг и лицензирование.
20. «Место/Дистрибуция». Каналы продаж билетов и мерча.
21. Географическая экспансия бренда (выход на новые рынки).
22. Цифровая дистрибуция контента (стриминг, OTT-платформы, социальные сети).
23. «Продвижение/Коммуникации». Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) в спорте.
24. Цифровой маркетинг и социальные сети: SMM, контент-стратегия, работа с инфлюенсерами (спортсменами).
25. Традиционные медиа и PR.
26. Событийный маркетинг и активации на стадионе.
27. Спонсорский и партнерский маркетинг. Типы спонсорства (титовое, официальный партнер и т.д.).
28. Формирование спонсорского пакета.
29. Поиск, привлечение и удержание партнеров.
30. Оценка эффективности спонсорства (ROI).
31. Маркетинг отношений с болельщиками. Программы лояльности. CRM-системы в спорте.

32. Работа с данными болельщиков.
33. Вовлечение фанатов в принятие решений (краудсорсинг, фанатские советы).
34. Маркетинг спортивных событий. Маркетинг в фитнес-индустрии.
35. Маркетинг в киберспортивных организациях.
36. Социальный маркетинг и КСО (корпоративная социальная ответственность) в спорте.
37. Влияние технологий: базы данных, метавселенные, персональный контент.
38. Международный маркетинг в спорте: глобализация брендов.
39. Структура маркетингового отдела в спортивной организации.
40. Разработка комплексного маркетингового плана: цели, бюджет, календарный план, KPI.
41. Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности (медиа-ценность, рост аудитории, NPS, финансовая отдача).
42. Правовые и этические аспекты спортивного маркетинга.

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	<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 (например, 3 или B).</p>	<p>Оргкомитет международного легкоатлетического турнира зафиксировал снижение операционной эффективности при проведении мероприятия: время прохода зрителей через входные группы превысило норматив на 35%, а доля жалоб на организацию логистики выросла на 20% по сравнению с предыдущим турниром. Какой наиболее релевантный KPI следует в первую очередь использовать для мониторинга эффективности новых организационных решений, направленных на улучшение управления потоками зрителей?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество публикаций о турнире в социальных сетях</li> <li>2. Среднее время прохода зрителя через входную группу (в минутах) в пиковый период</li> <li>3. Общая выручка от продажи сувенирной продукции на мероприятии</li> <li>4. Число аккредитованных журналистов на турнире</li> </ol> <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква</p>
			<p>При подготовке крупного международного легкоатлетического чемпионата руководитель проекта столкнулся с сильным сопротивлением со стороны начальника службы безопасности объекта. Тот отказывается внедрять новую цифровую систему</p>

			<p>управления зрительскими потоками, ссылаясь на устоявшиеся протоколы охраны и высокие затраты на переобучение персонала. Какое действие в первую очередь должен предпринять руководитель проекта в соответствии с принципами управления изменениями?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передать проблему на рассмотрение исполнительному директору оргкомитета и дождаться приказа сверху</li> <li>2. Расторгнуть контракт с подрядчиком по безопасности и привлечь нового</li> <li>3. Провести совместный рабочий сеанс, продемонстрировать совместимость системы с действующими протоколами безопасности и включить начальника службы в рабочую группу по внедрению изменений</li> <li>4. Отказаться от цифровой системы управления потоками и вернуться к бумажному контролю доступа</li> </ol> <p>Оргкомитет крупного спортивного мероприятия рассматривает два инфраструктурных проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект А (модернизация медиацентра для международных трансляций): стоимость 6 млн руб., ежегодный денежный поток 1,8 млн руб. в течение 5 лет.</li> <li>• Проект Б (внедрение интегрированной системы аккредитации и контроля доступа участников): стоимость 4 млн руб., ежегодный денежный поток 1,2 млн руб. в течение 5 лет.</li> </ul> <p>Ставка дисконтирования – 10%. На основе чистой приведённой стоимости (NPV) какой проект следует выбрать (при условии, что проекты независимы, но бюджет позволяет реализовать только один)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проект А, так как его NPV (0,82 млн) выше, чем NPV проекта Б (0,55 млн)</li> <li>2. Проект Б, так как его срок окупаемости (3,3 года) меньше, чем у А (3,33 года)</li> <li>3. Ни один, так как IRR обоих проектов ниже ставки дисконтирования</li> <li>4. Оба проекта, так как NPV положительны, но бюджет позволяет только один – выбрать А</li> </ol>								
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 –</p>	<p>Установите соответствие между методом / технологией анализа данных (список А) и его применением в стратегическом развитии спортивной организации (список Б). Запишите пары буква–цифра (например, А1, Б2, В3, Г4).</p> <p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)</p> <table border="1" data-bbox="863 1787 1509 2029"> <thead> <tr> <th data-bbox="863 1787 1161 1861">Список А (Методы / технологии):</th> <th data-bbox="1161 1787 1509 1861">Список Б (Применение):</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="863 1861 1161 1921">А) Концепция мероприятия</td> <td data-bbox="1161 1861 1509 1921">1. Оценка достижения целей, анализ отклонений бюджета и формирование рекомендаций для следующих мероприятий</td> </tr> <tr> <td data-bbox="863 1921 1161 1982">Б) Формирование структуры оргкомитета</td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="863 1982 1161 2029">В) Операционное</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):	А) Концепция мероприятия	1. Оценка достижения целей, анализ отклонений бюджета и формирование рекомендаций для следующих мероприятий	Б) Формирование структуры оргкомитета		В) Операционное	
Список А (Методы / технологии):	Список Б (Применение):										
А) Концепция мероприятия	1. Оценка достижения целей, анализ отклонений бюджета и формирование рекомендаций для следующих мероприятий										
Б) Формирование структуры оргкомитета											
В) Операционное											

		<p>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>планирование Г) Постпроектный аудит</p>	<p>2. Определение формата, масштаба, целевой аудитории, места проведения и стратегических целей события</p> <p>3. Назначение ответственных подразделений и распределение функций между дирекцией, службами безопасности, логистики и волонтерским центром</p> <p>4. Детальная проработка логистики, графика тестовых мероприятий, схемы управления потоками зрителей и участников</p>
			<p>Установите соответствие между инструментом / подходом в управлении спортивным мероприятием (список А) и её характеристикой или областью применения в спортивной организации (список Б). Запишите пары буква–цифра.</p>	
<p>Список А (Модели / методологии):</p>			<p>Список Б (Характеристики / применение):</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• А) Управление рисками мероприятия</li> <li>• Б) Волонтерский менеджмент</li> <li>• В) Управление стейкхолдерами</li> <li>• Г) Система аккредитации и контроля доступа</li> </ul>			<p>1. Разграничение зон допуска для спортсменов, официальных лиц, прессы и зрителей в целях обеспечения безопасности и операционного порядка на объекте</p> <p>2. Координация взаимодействия с государственными органами, спонсорами, федерациями, СМИ и принимающим городом на всех этапах подготовки</p> <p>3. Идентификация вероятных угроз (срыв поставок, погодные условия, инциденты безопасности), оценка их последствий и разработка планов реагирования</p> <p>4. Подбор, обучение, мотивация и</p>	

			<p>распределение добровольцев по функциональным зонам мероприятия</p> <p>Установите соответствие между финансовым показателем или методом бюджетирования (список А) и его определением применительно к организации крупных спортивных мероприятий (список Б). Запишите пары буква–цифра.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Список А (Показатель / метод):</th> <th>Список Б (Определение / расчет):</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>А) Совокупная стоимость владения (TCO)</li> <li>Б) ROI (Return on Investment)</li> <li>В) Бюджетирование по статьям расходов</li> <li>Г) NPV (Net Present Value)</li> </ul> </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Систематизация затрат мероприятия по категориям: персонал, аренда объектов, логистика, маркетинг, безопасность и накладные расходы</li> <li>2. Отношение чистого экономического эффекта от проведения мероприятия (доходы минус расходы) к совокупным затратам, выраженное в процентах</li> <li>3. Совокупность всех прямых и косвенных затрат на инфраструктурный объект или цифровую систему за весь жизненный цикл их использования</li> <li>4. Сумма дисконтированных доходов от мероприятия (билеты, спонсорство, медиаправа) за вычетом дисконтированных затрат; если больше нуля – проект целесообразен</li> </ol> </td> </tr> </tbody> </table>	Список А (Показатель / метод):	Список Б (Определение / расчет):	<ul style="list-style-type: none"> <li>А) Совокупная стоимость владения (TCO)</li> <li>Б) ROI (Return on Investment)</li> <li>В) Бюджетирование по статьям расходов</li> <li>Г) NPV (Net Present Value)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Систематизация затрат мероприятия по категориям: персонал, аренда объектов, логистика, маркетинг, безопасность и накладные расходы</li> <li>2. Отношение чистого экономического эффекта от проведения мероприятия (доходы минус расходы) к совокупным затратам, выраженное в процентах</li> <li>3. Совокупность всех прямых и косвенных затрат на инфраструктурный объект или цифровую систему за весь жизненный цикл их использования</li> <li>4. Сумма дисконтированных доходов от мероприятия (билеты, спонсорство, медиаправа) за вычетом дисконтированных затрат; если больше нуля – проект целесообразен</li> </ol>
Список А (Показатель / метод):	Список Б (Определение / расчет):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>А) Совокупная стоимость владения (TCO)</li> <li>Б) ROI (Return on Investment)</li> <li>В) Бюджетирование по статьям расходов</li> <li>Г) NPV (Net Present Value)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Систематизация затрат мероприятия по категориям: персонал, аренда объектов, логистика, маркетинг, безопасность и накладные расходы</li> <li>2. Отношение чистого экономического эффекта от проведения мероприятия (доходы минус расходы) к совокупным затратам, выраженное в процентах</li> <li>3. Совокупность всех прямых и косвенных затрат на инфраструктурный объект или цифровую систему за весь жизненный цикл их использования</li> <li>4. Сумма дисконтированных доходов от мероприятия (билеты, спонсорство, медиаправа) за вычетом дисконтированных затрат; если больше нуля – проект целесообразен</li> </ol>						
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных	Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов. Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы Вопрос: При подготовке крупного международного спортивного				

<p>вариантов предложенных</p>		<p>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) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>мероприятия оргкомитет формирует систему управления рисками. Какие из перечисленных мер относятся к эффективным методам управления операционными рисками при организации массовых спортивных событий?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка плана эвакуации зрителей и отработка его на тестовом мероприятии</li> <li>2. Отказ от страхования объекта с целью сокращения бюджета оргкомитета</li> <li>3. Заключение резервных договоров с дополнительными поставщиками логистических услуг на случай срыва основных подрядчиков</li> <li>4. Игнорирование прогноза погоды при планировании мероприятий на открытых аренах</li> <li>5. Проведение инструктажей и тренингов для волонтеров и сотрудников службы безопасности до начала соревнований</li> <li>6. Создание штаба оперативного реагирования с четким распределением ролей на случай внештатных ситуаций</li> </ol> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов (например, 1, 3, 5).</p> <p>Вопрос:</p> <p>Какие из перечисленных источников информации используются оргкомитетом для оценки операционной эффективности проведенного крупного спортивного мероприятия и выявления проблем в управлении зрительскими потоками?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные о времени прохода зрителей через входные группы, собранные системой контроля доступа</li> <li>2. Цвет формы спортсменов в финальном поединке</li> <li>3. Опросы зрителей и участников по итогам мероприятия (удовлетворенность логистикой, питанием, навигацией)</li> <li>4. Количество наград, полученных клубом-организатором за последние пять лет</li> <li>5. Отчеты волонтерских групп о нештатных ситуациях и узких местах в управлении потоками</li> <li>6. Статистика обращений в службу поддержки по вопросам аккредитации, транспорта и питания</li> </ol> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов.</p> <p>Вопрос:</p> <p>Какие финансовые и нефинансовые показатели следует использовать для оценки эффективности организации крупного спортивного мероприятия (например, международного чемпионата)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процент заполняемости трибун на каждой сессии соревнований</li> </ol>
-------------------------------	--	---	--

			<p>2. Чистая приведённая стоимость (NPV) инфраструктурных инвестиций, связанных с мероприятием</p> <p>3. Количество выигранных медалей сборной команды страны-организатора</p> <p>4. Степень удовлетворённости участников и зрителей (индекс NPS по итогам мероприятия)</p> <p>5. ROI оргкомитета: отношение совокупных доходов (билеты, спонсорство, медиаправа) к общим затратам на проведение</p> <p>6. Социально-экономический эффект для принимающего региона (занятость, туристический поток, загрузка гостиниц)</p>
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Установите правильную последовательность этапов подготовки крупного спортивного мероприятия. Расположите шаги в порядке от первого к последнему- Запишите буквы в нужной последовательности (например, А, Б, В, Г, Д). Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• А) Разработка операционного плана: расписание, логистика, схемы управления зрительскими потоками и аккредитацией</li> <li>• Б) Анализ внутренней и внешней среды (оценка объекта, конкурентных мероприятий, целевой аудитории)</li> <li>• В) Выявление ключевых рисков и формирование плана реагирования</li> <li>• Г) Формулировка концепции, целей и формата мероприятия</li> <li>• Д) Постпроектный аудит: сравнение фактических показателей с плановыми и формирование рекомендаций</li> </ul> <p>Установите правильную последовательность действий при управлении сопротивлением изменениям в оргкомитете крупного спортивного мероприятия в ходе внедрения новой системы аккредитации и контроля доступа. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список действий (буквы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• А) Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников и волонтеров, успешно освоивших новую систему</li> <li>• Б) Диагностика групп стейкхолдеров (служба безопасности, волонтеры, технический персонал) и выявление причин сопротивления</li> <li>• В) Разработка и проведение целевых обучающих мероприятий, упрощение интерфейса, организация тестового доступа</li> <li>• Г) Оценка устойчивости изменений через 2–3</li> </ul>

			<p>месяца после внедрения (доля возврата к старым практикам)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Д) Вовлечение авторитетных руководителей подразделений как агентов изменений и организация пилотного тестирования</li> </ul> <p>Установите правильную последовательность этапов бюджетирования и оценки эффективности инфраструктурного проекта в рамках подготовки к крупному спортивному мероприятию (например, модернизация входных групп стадиона). Расположите шаги от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>А) Расчёт чистой приведённой стоимости (NPV) и срока окупаемости (PB, DPP)</li> <li>Б) Формирование перечня затрат (CAPEX, OPEX) и прогнозируемых эффектов (экономия, доходы)</li> <li>В) Идентификация потребностей оргкомитета и целей инфраструктурной инициативы</li> <li>Г) Утверждение бюджета советом директоров или исполнительным комитетом</li> <li>Д) Постреализационный аудит: сравнение фактических результатов с плановыми показателями</li> <li>Е) Оценка рисков и расчёт сценариев чувствительности (оптимистичный, базовый, пессимистичный)</li> </ul>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<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>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p> <p>Текст задания:</p> <p>Оргкомитет регионального чемпионата по плаванию анализирует итоги двух последних сезонов. Выявлено: доля зрителей, приобретающих билеты повторно, снизилась с 55% до 40%; при этом общее число уникальных посетителей за сезон выросло на 12%. Какая организационно-управленческая проблема наиболее вероятна на основе этих данных?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Снижение общего зрительского интереса к соревнованиям</li> <li>Падение лояльности постоянных зрителей при росте числа разовых посетителей</li> <li>Неэффективная работа системы продажи билетов (технические сбои)</li> <li>Завышенные цены на билеты, ограничивающие доступ широкой аудитории</li> </ol> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Текст задания:</p> <p>Оргкомитет международного турнира по лёгкой атлетике внедряет новую цифровую систему управления</p>

			<p>волонтерами. Через две недели после старта пилотного проекта выявлено: волонтеры (80% из них — студенты) не используют мобильное приложение для отметки смен, предпочитая бумажные журналы. Руководитель проекта предлагает «обязать всех использовать приложение под угрозой отстранения от мероприятия». Какой метод преодоления сопротивления будет наиболее эффективным?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принуждение: ввести санкции за неиспользование приложения</li> <li>2. Упростить интерфейс приложения и провести короткие игровые тренинги перед сменами</li> <li>3. Заменить всю волонтерскую команду на новую</li> <li>4. Игнорировать проблему, так как турнир начнется скоро</li> </ol> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Текст задания:</p> <p>Оргкомитет регионального марафона планирует внедрить систему автоматической регистрации участников и выдачи стартовых пакетов. Стоимость системы — 2 млн руб., ежегодная экономия на логистике и ручном труде — 0,6 млн руб., дополнительный доход от ускорения обслуживания (рост числа участников) — 0,4 млн руб./год. Срок службы — 5 лет. Ставка дисконтирования — 12%. Какое утверждение о проекте верно?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проект экономически нецелесообразен, так как срок окупаемости превышает 5 лет</li> <li>2. Проект имеет положительную чистую приведенную стоимость (NPV) и может быть принят</li> <li>3. Проект следует отклонить, так как IRR меньше ставки дисконтирования</li> <li>4. Недостаточно данных для оценки, так как не учтены риски</li> </ol>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы. Используйте четкие формулировки, аргументируйте свои выводы.</p> <p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol> <p>Текст кейса:</p> <p>Региональный оргкомитет чемпионата по легкой атлетике зафиксировал следующие тенденции после двух последних сезонов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Средняя заполняемость трибун снизилась на</li> </ul>

			<p>14% (с 12 500 до 10 750 зрителей за сессию).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля зрителей в возрасте 18–30 лет упала с 38% до 24%.</li> <li>• Количество скачиваний официального мобильного приложения мероприятия выросло на 35%, но среднее время сессии сократилось с 22 до 9 минут.</li> <li>• Опросы показывают, что 72% зрителей не осведомлены о программе льготных абонементов на серию соревнований</li> </ul> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие три организационно-управленческие проблемы можно выявить на основе приведённых данных? Кратко обоснуйте каждую.</li> <li>2. Предложите три ключевых направления стратегии оргкомитета для решения этих проблем.</li> <li>3. Для каждого направления укажите один измеримый KPI (конкретный показатель и целевое значение).</li> <li>4. Объясните, как предиктивная аналитика посещаемости могла бы помочь оргкомитету предотвратить снижение заполняемости до его наступления.</li> </ol> <hr/> <p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы.</p> <p>Текст кейса:</p> <p>Оргкомитет международного турнира по дзюдо внедряет новую единую систему управления аккредитацией, логистикой участников и волонтерским персоналом. Через месяц после старта пилотного проекта возникли проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Начальник службы безопасности (стаж 18 лет) отказывается переносить данные пропусков в цифровую систему, продолжая вести бумажные журналы доступа.</li> <li>• Транспортный координатор жалуется, что система «не учитывает реальное расписание трансферов», и требует вернуться к таблицам Excel.</li> <li>• Представитель принимающей федерации настаивает на добавлении новых функций в систему прямо перед стартом соревнований, игнорируя утверждённый план внедрения.</li> <li>• Команда разработки сообщает о постоянных задержках из-за непрекращающихся изменений требований.</li> </ul> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделите три группы стейкхолдеров с разными причинами сопротивления. Для каждой укажите конкретную причину.</li> <li>2. Предложите программу управления изменениями из трёх шагов для преодоления сопротивления.</li> <li>3. Как следует скорректировать управление проектом с учётом жёстких сроков спортивного мероприятия?</li> </ol>
--	--	--	--

			<p>4. Предложите три метрики устойчивости изменений для оценки через 3 месяца после полного запуска системы.</p> <p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ. При расчетах покажите формулы и промежуточные результаты.</p> <p>Текст кейса:          Национальная федерация по лёгкой атлетике планирует внедрить централизованную систему электронной регистрации участников и динамического управления аккредитацией для всех крупных соревнований. Инвестиции в платформу — 15 млн руб. Ожидается, что время обработки одного участника сократится на 40%, что позволит ежегодно экономить на персонале — 3 млн руб. и привлекать дополнительно 5 000 участников в год (средний взнос — 400 руб./чел.). Ежегодные операционные затраты на поддержку системы — 2 млн руб. Срок жизни системы — 5 лет. Ставка дисконтирования — 10%. Альтернативный вариант — сохранить ручную систему регистрации.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассчитайте годовой дополнительный денежный поток от внедрения системы (до налогов). Покажите расчёт.</li> <li>2. Рассчитайте NPV проекта. Покажите формулу и расчёт. Стоит ли реализовывать проект?</li> <li>3. Рассчитайте простой срок окупаемости (PB) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).</li> <li>4. Назовите три нефинансовых KPI для оценки успеха системы.</li> <li>5. Опишите один ключевой риск проекта и предложите способ его минимизации</li> </ol>
--	--	--	---

### 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>	40
<p>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</p>	30-39

ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
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. Основным этапом – 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, 2026. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12861-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587627> (дата обращения: 05.05.2026).

2. Душкина, М. Р. Технологии рекламы и связей с общественностью в маркетинге : учебник для вузов / М. Р. Душкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12811-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557156> (дата обращения: 05.05.2026).

3. 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, 2026. — 61 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19899-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590395> (дата обращения: 05.05.2026).

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Гореликов В. А. Маркетинговые продукты в спорте: учебное пособие / В. А. Гореликов. — Москва: Университет «Синергия», 2022. — 196 с. — DOI: 10.37791/978-5-4257-0534-1-2022-1-196.

2. 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: 12.04.2026).

3. Солнцев И.В., Джендубаева 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.

4. 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: 12.04.2026).

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1 Федеральный Закон РФ № 160-ФЗ «О защите прав потребителей» (последняя редакция)

2 Федеральный Закон РФ № N 38-ФЗ «О рекламе» (последняя редакция)

### 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](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](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](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](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 <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>