

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 25.12.2025 13:48:14  
Уникальный программный ключ: 880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

---

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ**

**УТВЕРЖДЕНО**

Директором СЗИУ РАНХиГС

Хлутковым А.Д.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**  
**«Управление спортивной деятельностью**  
**и организация крупных спортивных мероприятий»**  
*(наименование образовательной программы)*

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

**Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных**  
**организациях**  
*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.02 Менеджмент**  
*(код, наименование направления подготовки)*

**Очная, заочная**  
*(формы обучения)*

**Год набора – 2025**

**Санкт-Петербург, 2025 г.**

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Самодуров Александр Александрович, доцент, 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.ДВ.04.01 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях*) одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №4 от 27 ноября 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
  - 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
  - 7.4. Интернет-ресурсы
  - 7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях обеспечивает овладение следующими компетенциями с учётом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
<b>УК-1</b>	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2	Разработка и содержательная аргументация стратегии решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.
<b>ПКс-7</b>	Способен к руководству планированием, аналитической и методической деятельностью в области физической культуры и спорта (разработка и утверждение текущих и перспективных планов работы, определение целевых показателей деятельности)	ПКс-7.1	Способен составлять прогнозные и периодические оперативные планы выполнения работ по специализированным направлениям работы в области физической культуры и спорта
		ПКс-7.2	Способен принимать решения и подписывать локальные нормативные акты организации, необходимые для реализации прогнозных и текущих планов
<b>ПКс-8</b>	Способен к руководству комплексной деятельностью в области физической культуры и спорта, использовать эффективные подходы к управлению персоналом, задействованном в осуществлении комплексной деятельности и осуществлять руководство комплексной деятельности в индустрии спорта	ПКс-8.1	Способен разрабатывать комплексный план развития физкультурно-спортивной организации, осуществляющей комплексную деятельность в области физической культуры и спорта, в соответствии с установленным порядком
<b>ПКс-9</b>	Способен к стратегическому руководству и управлению качеством при реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения развития проектов в индустрии спорта	ПКс-9.1	Способен организовать деятельность подчиненных работников по управлению качеством результатов реализации специализированного направления деятельности, проекта, включая сбор информации, ее обработку,

			расчет и анализ показателей качества, составление отчетности
		ПКс-9.2	Способен разрабатывать ключевые показатели достижения целей деятельности по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта
		ПКс-9.3	Способен контролировать выполнение планов, в том числе достижение планируемых значений ключевых показателей по реализации специализированного направления деятельности, проекта, программы в области развития физической культуры и спорта

**1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:**

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
Приказ Минтруда России от 27.04.2023 N 363н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта" (Зарегистрировано в Минюсте России 29.05.2023 N 73527) Код 05.008 ОТФ	УК-1.2	<b>на уровне знаний:</b> Законодательство Российской Федерации в сфере физической культуры и спорта; Основы планирования, бюджетирования и порядок финансирования деятельности физкультурно-спортивной организации соответствующей организационно-правовой формы и формы собственности.
		<b>на уровне умений:</b> Обосновывать мотивы принятых решений.
		<b>на уровне навыков:</b> Определение наиболее эффективных способов вовлечения и использования ресурсов и возможностей заинтересованных сторон.
	ПКс-7.1 ПКс-7.2	<b>на уровне знаний:</b> Нормативные документы, устанавливающие требования к организации спортивной подготовки в физкультурно-спортивных организациях соответствующего вида; Порядок составления и согласования планов специализированного направления деятельности, проектов, программ
		<b>на уровне умений:</b> Оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом.
		<b>на уровне навыков:</b> Проведение рабочих встреч, совещаний, связанных с организацией взаимодействия с заинтересованными сторонами.

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
«D» Деятельность по управлению профессиональным спортивным клубом, профессиональной спортивной лигой (далее - субъект профессионального спорта) / D/01.7 Стратегическое планирование деятельности субъекта профессионального спорта	ПКс-8.1	<b>на уровне знаний:</b> Требования к оформлению, реквизитам, порядку разработки и утверждения локальных нормативных актов; Основы экономики, организации труда и управления; Методы календарного и сетевого планирования; Методы убеждения, аргументации своей позиции; Порядок составления установленной отчетности; Порядок заключения и исполнения договоров.
		<b>на уровне умений:</b> Планировать, координировать и контролировать работу подчиненных работников; Организовывать взаимодействие и информационный обмен с физическими лицами и организациями, составляющими окружение проекта; Определять возможности по привлечению заинтересованных сторон (физических лиц и организаций, в том числе органов власти) для реализации проекта.
		<b>на уровне навыков:</b> Определение работников, участников команды проекта, ответственных за предоставление информации для заинтересованных сторон; Личное общение с физическими лицами - представителями заинтересованных сторон; Разрешение конфликтных ситуаций при взаимодействии с физическими лицами - представителями заинтересованных сторон
	ПКс-9.1 ПКс-9.2 ПКс-9.3	<b>на уровне знаний:</b> Нормативные документы в области регулирования финансов, бухгалтерского учета и отчетности, вышестоящей организации, собственника по организации плановой работы в физкультурно-спортивной организации соответствующей организационно-правовой формы и формы собственности.
		<b>на уровне умений:</b> Использовать информационно-коммуникационные технологии, в том числе текстовые редакторы, электронные таблицы, электронную почту, браузеры, специализированное программное обеспечение управления проектами.
		<b>на уровне навыков:</b> Определение заинтересованных сторон (физических лиц и организаций, в том числе органов власти), с которыми взаимодействие целесообразно реализации конкретного направления деятельности, проекта или программы в области развития физической культуры и спорта; Выявление мотивов и информационных потребностей заинтересованных сторон; Определение форм подачи информации для заинтересованных сторон (публичные отчеты, декларации, пресс-релизы и тому подобное).

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 академ. часов

<b>Вид работы</b>	<b>Трудоемкость (в академ. часах) Очно/ заочно</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/108</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>22/12</b>
Лекции	6/2
Практические занятия	14/8
Лабораторные занятия	-
Консультация	2/2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>50/87</b>
Контроль	36/9
Формы текущего контроля	Опрос, практическое задание
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен</b>

### **Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях относится к блоку дисциплин по выбору студента вариативной части профессионального цикла учебного плана направления 38.04.02 Менеджмент профиль «Управление спортивной деятельностью и организация крупных спортивных мероприятий».

Целью освоения дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях является формирование комплексных знаний и навыков в области цифровой трансформации, что означает это — внедрение современных технологий в бизнес-процессы предприятия. Этот подход подразумевает не только установку современного оборудования или программного обеспечения, но и фундаментальные изменения в подходах к управлению, корпоративной культуре, внешних коммуникациях. В результате повышаются производительность каждого сотрудника и уровень удовлетворенности клиентов, а компания приобретает репутацию прогрессивной и современной организации.

Основные направления применения ИКТ в спорте: автоматизация процессов контроля и учета спортивной деятельности; подготовка квалифицированных специалистов для работы в сфере спорта; рекламная и предпринимательская деятельность; Использование средств ИКТ в целях мониторинга отдельных сторон спортивной деятельности.

Освоение дисциплины опирается на ранее изученные дисциплины: Б1.О.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение», Б1.О.01 «Современный менеджмент». Дисциплина является основой для прохождения практик по профилю профессиональной деятельности и преддипломной практики.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: [https:// lms.ranepa.ru/](https://lms.ranepa.ru/). Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно

регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для студентов очной формы обучения – на 4 семестре 2 курса, для студентов заочной формы обучения – на 2 и 3 курсе.

По дисциплине осуществляется текущий контроль в виде тестирования и написания эссе.

Формой промежуточной аттестации является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1 Структура дисциплины (без применения ЭК),

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР /ДОТ	ПЗ /ДОТ	КСР *		
Тема 1	Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения	9	1		2		6	О
Тема 2	Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование	25	2		4		19	ГР
Тема 3	Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления	25	2		4		19	О
Тема 4	Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях	11	1		4		6	ПЗ
Промежуточная аттестация		36	Консультация – 2					Экзамен
Всего (акад/астр)		108/81	6/4		14/10, 5	2/1,5	50/37,5	

Примечание: \* КСР в объем не входит

\* О – опрос, ГР – групповая работа, ПЗ – практическое задание.

##### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.				Форма текущего контроля
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем		СР	

			по видам учебных занятий					успеваемости **,
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ /ДОТ	КСР *		
Тема 1	Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения	24	1		2		21	О
Тема 2	Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование	24	1		2		21	ГР
Тема 3	Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления	24	-		2		22	Д
Итого 1-й семестр		72	2		6		64	
Тема 4	Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях	25	-		2		23	ПЗ
Промежуточная аттестация		9	Консультация – 2					Экзамен
Итого 2-й семестр			-		2		23	
<b>Всего (акад/астр)</b>		<b>108/81</b>	<b>2/1,5</b>		<b>8/6</b>	<b>2/1,5</b>	<b>87/65,25</b>	

Примечание: \* КСР в объем не входит

\*\* О – опрос, ГР – групповая работа, Д – доклад, ПЗ – практическое задание.

### 3.2 Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения**

Необходимость проведения стратегических изменений и источника их возникновения. Анализ методов и организационным возможностям управления изменениями. Источники организационных изменений.

Сущность, особенности стратегических изменений и их место в реализации стратегий. Основные особенности стратегических изменений. Матрица возможных результатов реализации стратегии. Разновидности стратегических изменений

Базовые модели стратегических изменений. Эволюционные и революционные изменения в рамках организационного развития. Кризисные ситуации.

#### **Тема 2 Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование**

Цифровизация отрасли. Концепция цифровизации государственной системы подготовки и управления в сфере физической культуры и спорта Министерства спорта Российской Федерации. Цели и задачи. Анализ сложившейся ситуации. Целевое состояние.

Анализ подготовленности к стратегическим изменениям. Критерии оценки готовности к реализации стратегий в предприятии. Матрица определения успеха внедрения стратегий.

Подготовительная работа с персоналом, обучение персонала предприятия. Программа стратегических изменений. Форма оперограммы для корректирования программ реализации стратегических изменений.

### **Тема 3. Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления**

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Традиционные и стратегические организационные структуры управления. Механизмы, содействующие приведению структуры в соответствие со стратегией. Ресурсное обеспечение реализации стратегических изменений. Социально-психологическая поддержка стратегических изменений.

Сопротивление стратегическим изменениям: сущность, виды, формы сопротивления стратегическим изменениям. Классификация сопротивления стратегическим изменениям. Причины сопротивления стратегическим изменениям. Факторы, которые оказывают содействие преодолению сопротивления изменениям. Процесс управления сопротивлением. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Процедура управления сопротивлением стратегическим изменениям. Мероприятия по преодолению сопротивлений.

### **Тема 4. Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях**

Сущность и формы стратегических изменений в спортивных организациях. Реструктуризация как форма организационных изменений. Реорганизация в спортивных организациях и ее формы. Взаимосвязь общих стратегий развития организации и стратегических изменений. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста. Интеграционные процессы и изменения в спортивных организациях.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **4.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

При проведении занятий лекционного типа: опрос.

При проведении занятий семинарского типа: опрос, групповая работа, доклад, практическое задание.

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: работа с учебной литературой, методическими пособиями и другими источниками информации в процессе подготовки к аудиторным занятиям и промежуточной аттестации по дисциплине.

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения	О
Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование	ГР

Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления	Д
Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях	ПЗ

*\*\* О – опрос, ГР – групповая работа, Д – доклад, ПЗ – практическое задание.*

*В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.*

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**Типовые оценочные материалы по теме «Стратегические изменения: сущность, виды, особенности и необходимость проведения»**

Примерные вопросы для подготовки к устному опросу:

1. Какое место и значение изменений в деятельности предприятия?
2. Охарактеризуйте природу, сущность и особенности изменений.
3. Дайте определение понятию управление изменениями
4. Раскройте содержание процесса управления изменениями
5. Назовите причины и источники изменений
6. Дайте классификацию изменений
7. Охарактеризуйте роль руководителя в реализации изменений
8. Поделитесь личным опытом изменений в профессиональной деятельности

**Типовые оценочные материалы по теме «Подготовка к проведению стратегических изменений и их планирование»**

### **Групповая работа**

*На практических занятиях студенты подразделяются на 2 группы, выполняют научно-исследовательскую работу для обсуждения в группе на практических занятиях по следующей тематике.*

#### **1. Цифровая экономика в отрасли физической культуры и спорта.**

Концепция цифровизации государственной системы подготовки и управления в сфере физической культуры и спорта Министерства спорта Российской Федерации. Цели и задачи. Анализ сложившейся ситуации. Целевое состояние. Основные принципы выполнения работ в части создания информационных модулей ГС «Физическая культура и спорт». Обеспечение информационной безопасности. Поэтапный план реализации Концепции.

#### **2. Приоритетные задачи цифровой трансформации отрасли физической культуры и спорта.**

Обеспечение возможностью онлайн-записи граждан на платные и бесплатные занятия физической культурой и массовым спортом. Возможность онлайн-записи родителями детей на отборочные мероприятия в детско-юношеские спортивные школы Направление и обработка заявок на присвоение спортивных званий и наград на федеральном уровне посредством онлайн-сервиса, интегрированного с федеральными реестрами видов спорта и спортивных федераций.

## **Типовые оценочные материалы по теме «Механизм реализации изменений. Преодоление сопротивления»**

### Примерная тематика докладов по теме:

1. Содержание подготовительных процедур в процессе управления изменениями
2. Этапы подготовки и планирование в процессе управления стратегическими изменениями.
3. Критерии оценки готовности к реализации стратегий в предприятии.
4. Специфика формирования рабочих групп и команд в управлении изменениями
5. Особенности и подходы планирование изменениями
6. Отличие традиционных и стратегических организационных структур управления
7. Механизмы, содействующие приведению структуры в соответствие со стратегией
8. Ресурсы, необходимые организации для обеспечения реализации стратегических изменений
9. Сущность социально-психологической поддержки стратегических изменений
10. Сущность процедура управления сопротивлением изменениям
11. Виды управленческих решений в физкультурно-спортивных организациях.
12. Подготовка и принятие управленческих решений в физкультурно-спортивных организациях.
13. Сущность планирования в физкультурно-спортивных организациях. Принципы и методы планирования.

## **Типовые оценочные материалы по теме «Управление процессом реализации стратегических изменений в спортивных организациях»**

### Практическое задание

Организация N производит спортивную одежду под торговой маркой «J». Организация N, тщательным образом исследовав рынок и выучив спрос потребителей начала производство одежды для занятия адаптивными видами спорта.

Определите виды необходимых изменений. Разработайте программу организационных изменений относительно выведения нового товара на рынок, создание расположения к нему потребителей.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

### **5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)**

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с положением об организации в Академии промежуточной аттестации и порядке зачета результатов пройденного обучения (утверждено Приказом от 03 июня 2025 года N 02-998) в форме собеседования по вопросам.

При реализации промежуточной аттестации могут быть использованы следующие формы:

1. Устно - в форме устного ответа на теоретические вопросы.

2. Письменно с применением дистанционных образовательных технологий на базе ЭИОС Академии - в форме письменного ответа на теоретические вопрос.

## 5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.2 Способен вырабатывать стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	Грамотно, логично, аргументированно формирует стратегию действий. Применяет системный подход при оценке рисков и шагов по их устранению.
ПКс-7.1 Способен составлять прогнозные и периодические оперативные планы выполнения работ по специализированным направлениям работы в области физической культуры и спорта	Составляет прогнозные и периодические оперативные планы выполнения работ по специализированным направлениям работы в области физической культуры и спорта.	Умеет оценивать факторы и риски развития спортивных организаций как предпринимательских структур при составлении периодических оперативных планов. Учитывает риски предпринимательской деятельности на различных этапах жизненного цикла спортивной организации. Применяет методические основы оценки и обеспечения конкурентных позиций спортивной организации
ПКс-7.2 Способен принимать решения и подписывать локальные нормативные акты организации, необходимые для реализации прогнозных и текущих планов	Принимает решения и подписывает локальные нормативные акты организации, необходимые для реализации прогнозных и текущих планов	Учитывает основные современные концепции и принципы выработки управленческого решения; статистические и количественные методы решения организационно – управленческих задач; методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений и риски предпринимательской деятельности при реализации прогнозных и текущих планов и подписании локальных нормативных актов.
ПКс-8.1 Способен разрабатывать комплексный план развития физкультурно-спортивной организации, осуществляющей комплексную деятельность в области физической культуры и спорта, в	Разрабатывает комплексный план развития физкультурно-спортивной организации, осуществляющей комплексную деятельность в области физической культуры и спорта, в соответствии с установленным порядком	Умеет оценивать факторы и риски развития спортивных организаций как предпринимательских структур при составлении комплексных планов развития. Грамотно оценивает экономическую эффективность решений

соответствии с установленным порядком		
ПКс-9.1 Способен организовать деятельность подчиненных работников по управлению качеством результатов реализации специализированного направления деятельности, проекта, включая сбор информации, ее обработку, расчет и анализ показателей качества, составление отчетности	Организует деятельность подчиненных работников по управлению качеством результатов реализации специализированного направления деятельности, проекта, включая сбор информации, ее обработку, расчет и анализ показателей качества, составление отчетности	Знает организационное, ресурсное, методическое, информационное, научное сопровождение физической культуры и спорта. Организует деятельность подчиненных работников с использованием современных методов управления персоналом.
ПКс-9.2 Способен разрабатывать ключевые показатели достижения целей деятельности по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта	Разрабатывает ключевые показатели достижения целей деятельности по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта	Учитывает факторы и риски при разработке ключевых показателей целей деятельности. Понимает организационное, ресурсное, методическое, информационное, научное сопровождение физической культуры и спорта. Умеет определить затраты по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению физической культуры и спорта.
ПКс-9.3 Способен контролировать выполнение планов, в том числе достижение планируемых значений ключевых показателей по реализации специализированного направления деятельности, проекта, программы в области развития физической культуры и спорта	Контролирует выполнения планов, в том числе достижение планируемых значений ключевых показателей по реализации специализированного направления деятельности, проекта, программы в области развития физической культуры и спорта.	Понимает принципы и методы планирования ключевых показателей по реализации проекта или программы. Грамотно применяет теоретические знания и методы при осуществлении контроля выполнения планов.

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Вопросы для подготовки к экзамену

1. Место и значение изменений в деятельности предприятия
2. Природа, сущность и особенности изменений
3. Управление изменениями: понятие и содержание
4. Причины и источники изменений
5. Классификация изменений
6. Предельные варианты изменений: эволюционные и революционные
7. Уровни изменений: индивидуальные, групповые, организационные
8. Сферы проведения изменений
9. Модели изменений поведения человека и их характеристика
10. Модели управления организационными изменениями и их характеристика
11. Процесс управления изменениями и его этапы
12. Место подготовительных процедур в процессе управления изменениями
13. Организационная диагностика
14. Рабочие группы и команды в управлении изменениями
15. Разработка проекта изменений
16. Планирование изменений: содержание и особенности
17. Понятие и содержание механизма реализации изменений
18. Основные составляющие механизма реализации изменений
19. Ресурсно-компетентностная составляющая механизма реализации изменений
20. Организационная составляющая механизма реализации изменений
21. Социально-психологическая составляющая механизма реализации изменений
22. Управленческая составляющая механизма реализации изменений
23. Осуществление изменений на основе концепции "силового поля"
24. Контроль осуществления изменений и реагирования
25. Сопротивление изменениям: сущность и стадии развития
26. Уровни, виды и формы сопротивления изменениям
27. Причины сопротивления изменениям
28. Методы преодоления сопротивления изменениям
29. Процедура управления сопротивлением изменениям
30. Классификация методов управления изменениями
31. Традиционные методы управления изменениями
32. Современные методы управления изменениями
33. Предельные подходы к управлению изменениями
34. Сущность и формы стратегических изменений в учреждениях здравоохранения
35. Реструктуризация как форма организационных изменений в учреждениях здравоохранения
36. Реорганизация в учреждениях здравоохранения и ее формы
37. Взаимосвязь общих стратегий предприятия и стратегических изменений
38. Изменения, которые обуславливаются стратегией интенсивного роста
39. Интеграционные процессы и изменения в спортивных организациях
40. Диверсификационные процессы и изменения в спортивных организациях

### Шкала оценивания

**На оценку «Отлично»** студент должен продемонстрировать умение ориентироваться в основные тенденции развития современной экономической мысли и используя отличные предметные знания, определять направления экономического развития государства; владеет

культурой экономического мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способность творчески осмысливать учебный материал, демонстрирует высокий уровень подготовки к каждому занятию, проявляет творческую активность; может устанавливать межпредметные связи, а также излагает выводы и предложения, правильно отвечает на все дополнительные вопросы, ответ должен быть логичным и последовательным.

**На оценку «Хорошо»** студент должен продемонстрировать умение излагать и использовать предметные знания, специальные знания по другим экономическим и общеобразовательным дисциплинам; способность самостоятельно оценивать эффективность тех или иных экономических решений; адаптировать учебный материал к конкретным ситуациям при анализе макроэкономической политики государства. Вместе с тем, не вполне правильно отвечает на все дополнительные вопросы. Ответ не отличается логичностью и последовательностью.

**На оценку «Удовлетворительно»** студент должен иметь представление о предмете макроэкономики, методах познания, быть знаком с базовыми экономическими категориями и макроэкономическими моделями. В тоже время не может грамотно делать выводы и предложить рекомендации. Не вполне правильно отвечает на все дополнительные вопросы. Ответ не отличается логичностью и последовательностью.

**На оценку «Неудовлетворительно»** студент не продемонстрировал умение творчески осмысливать учебный материал, излагать и использовать предметные знания, представление о предмете макроэкономики, методах познания, знакомства с базовыми экономическими категориями и макроэкономическими моделями. Не может изложить выводы и предложить рекомендации. Не правильно отвечает на все дополнительные вопросы.

#### **Методические материалы**

Экзамены организуются в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30-40 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время экзамена обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

### **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

Экзамен по дисциплине Б1.В.ДВ.04.02 «Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях» проводится в строгом соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС, в устной и письменной формах.

К промежуточной аттестации допускаются магистранты выполнившие необходимые требования ОП ВО по дисциплине «Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях» по итогам текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Высокий уровень успеваемости, выявленный по итогам текущего контроля в семестре, может являться основанием для освобождения магистранта от сдачи экзамена/зачета (при его согласии). Высокой является успеваемость только на «отлично», или на «хорошо» и «отлично» в течение семестра.

Экзамены организуются в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время экзамена обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой. Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов, при этом оценки «неудовлетворительно» в зачетную книжку студентов не проставляются.

Промежуточная аттестация в системе ДОТ. Консультация к экзамену пройдет в виде онлайн-встречи в приложении Office 365 «Teams». Приложение рекомендуется установить локально. Студент должен войти в систему с помощью учетной записи Office 365 РАНХиГС, чтобы обеспечить базовую проверку личности.

В случае применения дистанционного режима промежуточной аттестации она проводится следующим образом: устно в ДОТ/письменно с прокторингом/ тестирование с прокторингом. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

Обучение по дисциплине Б1.В.ДВ.04.02 «Стратегическое управление изменениями в спортивных организациях» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

***Подготовка к лекции заключается в следующем:***

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

***Подготовка к практическим занятиям:***

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

### ***Подготовка к экзамену***

В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- рабочей программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов и заданий к экзамену.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена. Подготовка к тестированию заключается в систематическом изучении программного материала, заучивании основных понятий и терминов по предложенным темам. Ответ в тестах необходимо обозначить в качестве выбранного варианта ответа на поставленный вопрос. Количество «правильных» ответов может быть различным.

### ***Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы***

С целью учебно-методического обеспечения самостоятельной работы по дисциплине в университете предусмотрено создание синхронного интерактивного курса по дисциплине с инструктированием в реальном времени через Интернет (Moodle), где размещены:

- презентации по лекционному материалу дисциплины,
- темы докладов и дискуссий, тесты для самоконтроля и т.п.;

Также предусмотрено обеспечение учебно-методической и научной литературой, базами данных различной информации и т.д.

Литературные источники, а также законодательные акты в рамках данной дисциплины являются дополнительным способом получения знаний по дисциплине. Главным их назначением является расширение информационного поля, по сравнению с тем объемом знаний, который включен в лекционный курс и раздаточные материалы, подготовленные ведущим преподавателем. Кроме того, обращение к литературным источникам позволяет получить представление об альтернативных взглядах на коммерческие процессы и явления.

В процессе подготовки к выполнению самостоятельной работы, а также к промежуточной аттестации при работе с литературой необходимо пользоваться следующими правилами.

Обращаться, прежде всего, к тем источникам информации, которые вынесены в основной список литературы. В книгах, отнесенных к основному списку литературы, в

большей или меньшей степени, присутствует информация по всем основным темам дисциплины. Все они написаны в соответствие с требованиями высшей подготовки магистрантов и соответствуют по уровню информации хорошему профессиональному знанию предмета дисциплины.

В список дополнительной литературы включены источники, тематика которых не полностью соответствует программе дисциплины, а также те книги и статьи, которые содержат подробную информацию по отдельным направлениям знаний данного курса. Обращаться к этим источникам следует в том случае, если материалы лекций и основной литературы являются недостаточными для полного раскрытия темы, либо в том случае, если студенту необходимо рассмотреть отдельные темы курса более фундаментально. Такая необходимость может возникнуть в связи с выполнением самостоятельной работы, подготовки к практическим занятиям или другими учебными целями.

Выбирать из предложенного списка необходимо только те литературные источники, которые рекомендованы по данной теме. В списке источников по темам следует выбирать те, которые предшествуют остальным, поскольку порядок литературных источников определяет их значимость для раскрытия темы.

Основное внимание при подготовке к выполнению самостоятельной работы и промежуточной аттестации следует уделять определениям тех понятий, которые характеризуют данную область знаний. Кроме рекомендуемой литературы можно самостоятельно подобрать дополнительные литературные источники (статьи и т.д.), раскрывающие вопросы по теме задания.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1 Основная литература**

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 07.08.2025).
2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> (дата обращения: 07.08.2025).
3. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567508> (дата обращения: 07.08.2025).

### **7.2. Дополнительная литература**

4. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 07.08.2025).
5. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972> (дата обращения: 07.08.2025).

### 7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 N 3081-р (ред. от 17.12.2024) <Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года / Консультант плюс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_369118/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/)

2. Постановление Правительства РФ от 30.09.2021 N 1661 (ред. от 15.11.2025) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта" и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации" / Консультант плюс. — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=502629&dst=97#6Y3ZK4VUXIADkz6Y1>

### 7.4 Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронная библиотечная система «IPRbooks» <https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://znanium.com/catalog/books/theme>
- Электронная библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru/>
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

### **Англоязычные ресурсы**

- EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.

- Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

## **7.5 Иные источники**

### **Журналы**

1. Физкультура и спорт
2. Вестник спортивной науки
3. Учёные записки университета имени П. Ф. Лесгафта
4. Наука и спорт: современные тенденции

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Освоение дисциплины предполагает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Используется платформа MS Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы,

Электронный курс (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположен в СДО Академии на платформе Moodle.

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов