

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 21.05.2026 00:30:58
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.04.01 Управление коммерческим развитием спортивной
организации

(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:

Градусова Валентина Николаевна к.э.н., доцент, 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 Б1.В.ДЭ.04.01 Управление коммерческим развитием спортивной организации 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.ДЭ.04.01 Управление коммерческим развитием спортивной организации 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
<p>ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 952.</p> <p>Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом ректора РАНХиГС от 29 марта 2021 г. № 01-3036</p>	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.2	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций.	<p>УК-1.2. 3-1. Знает принципы проектного управления устойчивым развитием.</p> <p>УК-1.2. 3-2. Знает основные положения проектно-ориентированного подхода в устойчивом развитии.</p> <p>УК-1.2. 3-3. Знает методы критического и системного анализа.</p> <p>УК-1.2. У-1. Умеет организовывать процессы выработки и анализа идей проектов для решения проблем организации и общества.</p> <p>УК-1.2. У-2. Умеет организовывать работу по разработке и реализации проектов и программ развития.</p> <p>УК-1.2. У-3. Умеет использовать методы, процедуры и инструменты проектного управления.</p>
<p>05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p> <p>D/02.7 Организация тренировочной, соревновательной деятельности и воспитательной работы в субъекте профессионального спорта</p>	ПКс-5	<p>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, перспективы и тенденции развития исследуемой области, а также обрабатывать и представлять экспериментальные данные для обоснования целевых показателей</p>	ПКс-5.1	<p>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</p>	<p>ПКс-5.1. У-1. Умеет анализировать и оценивать текущие планы и графики тренировочной, соревновательной деятельности и воспитательной работы в субъекте профессионального спорта</p> <p>ПКс-5.1. 3-24. Знает методы организации планирования, бюджетирования и порядок финансирования деятельности субъекта профессионального спорта</p>
			ПКс-5.2	<p>На основе статистического и интеллектуального анализа данных, имитационного моделирования и экспертных систем выявляет тенденции развития социально-экономических процессов в спорте,</p>	<p>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</p>

				разрабатывает прогнозы и варианты решений для формирования перспективных планов	субъекта профессионального спорта, субподрядных организаций, профессиональные и квалификационные требования к их выполнению ПКс-5.2. 3-29. Знает требования к оформлению, порядок согласования и утверждения локальных, распорядительных документов, регулирующих деятельность субъекта профессионального спорта
			ПКс-5.3	Принимает управленческие решения, утверждает текущие и перспективные планы работы, а также подписывает локальные нормативные акты, необходимые для реализации утвержденной стратегии развития в области физической культуры и спорта	ПКс-5.3. У-8. Умеет разрабатывать локальные распорядительные документы субъекта профессионального спорта по вопросам организации деятельности ПКс-5.3. 3-30. Знает состав плановых показателей тренировочной, соревновательной деятельности субъекта профессионального спорта
05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н D/03.7 Организация привлечения специалистов, тренеров и спортсменов по виду профессионального спорта	ПКс-6	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-6.1	Разрабатывает комплексный план развития физкультурно-спортивной организации, осуществляющей комплексную деятельность в области физической культуры и спорта, в соответствии с установленным порядком	ПКс-6.1. У-1. Умеет анализировать и оценивать текущие планы развития субъекта профессионального спорта для определения кадровых потребностей ПКс-6.1. У-6. Умеет разрабатывать перспективные планы реализации кадровой политики субъекта профессионального спорта ПКс-6.1. 3-7. Знает законодательство Российской Федерации в сфере регулирования трудовых отношений в области физической культуры и спорта ПКс-6.1. 3-24. Знает общероссийские и международные нормы, правила, процедуры регулирования трудовых, трансферных отношений в профессиональном спорте
05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н D/07.7 Взаимодействие	ПКс-7	Способен к стратегическому руководству и управления качеством при реализации организационного, ресурсного, методического, информационного, научного сопровождения	ПКс-7.1	Организует деятельность подчиненных работников по управлению качеством результатов реализации специализированного направления деятельности, проекта, включая	ПКс-7.1. У-4. Умеет организовывать использование информационных технологий и методов для обеспечения информационной открытости субъекта профессионального спорта ПКс-7.1. 3-26. Знает регламенты

от имени субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями		развития проектов в индустрии спорта		сбор информации, ее обработку, расчет и анализ показателей качества, составление отчетности	межведомственного взаимодействия	
				ПКс-7.2	Разрабатывает ключевые показатели достижения целей деятельности по организационному, ресурсному, методическому, информационному, научному сопровождению развития физической культуры и спорта	ПКс-7.2. У-7. Умеет готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, отчеты, статьи, справки о деятельности субъекта профессионального спорта, в том числе для печатных и электронных СМИ ПКс-7.2. 3-30. Знает формы взаимодействия с различными государственными, общественными, религиозными, негосударственными, коммерческими, некоммерческими (волонтерскими) организациями с целью популяризации спортивной деятельности
				ПКс-7.3	Контролирует выполнения планов, в том числе достижения планируемых значений ключевых показателей по реализации специализированного направления деятельности, проекта, программы в области развития физической культуры и спорта	ПКс-7.3. У-8. Умеет вести отчетную документацию по взаимодействию субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями ПКс-7.3. 3-34. Знает правила составления отчетной документации по взаимодействию субъекта профессионального спорта с органами государственной власти, местного самоуправления и внешними организациями

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

2.1. Очная форма

Общий объем дисциплины:

3,00 з. е., 108 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 20 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 6 ак. час на лекции и 14 ак. час на практические занятия. 84 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДЭ.04.01 Управление коммерческим развитием спортивной

организации реализуется на 4-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Стратегическое партнерство и развитие ресурсной базы в спорте,
- Управление спонсорскими активами и программами,
- Управление жизненным циклом спортивного события,
- Создание ценности и лидерство в спортивных организациях,
- Управление активами организаций в спорте.

2.2. Заочная форма

Общий объем дисциплины:

3,00 з. е., 108 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 8 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак. час на лекции и 4 ак. час на практические занятия. 96 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДЭ.04.01 Управление коммерческим развитием спортивной организации реализуется во 2-м семестре 1-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	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Конкурентоспособность товаров и услуг в сфере спорта	24	1			2								21	Доклад
Тема 2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды спортивной организации	27	2			4								21	Тестирование
Тема 3	Разработка маркетинговой стратегии спортивной	27	2			4								21	Тестирование

	организации													
Тема 4	Развитие спортивной организации как предпринимательской структуры	26	1			4							21	Тестирование
Промежуточная аттестация														зачет
Итого		108	6			14				4			84	

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

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	Занятия семинарского	ИК	КСР	КЭ	Каттэк	К _о	СРкр	СРэк	СР		

			типа		типа						Н Т Р О Л Ь			
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Конкурентоспособность товаров и услуг в сфере спорта	26	1			1							24	Доклад
Тема 2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды спортивной организации	26	1			1							24	Тестирование
Тема 3	Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации	26	1			4							24	Тестирование
Тема 4	Развитие спортивной организации как предпринимательской структуры	26	1			1							24	Тестирование
Промежуточная аттестация														Зачет
Итого		108	4			4				4			96	

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

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Конкурентоспособность товаров и услуг в сфере спорта УК-1.2; ПКс-5.1

Понятие конкурентоспособности товара (услуги). Классификация и общая характеристика факторов, влияющих на конкурентоспособность товаров и услуг. Роль государства в обеспечении конкурентоспособности товаров. Ключевая роль микроэкономических факторов в обеспечении конкурентоспособности отдельного товаропроизводителя.

Цели, задачи, принципы оценки конкурентоспособности услуг. Критерии оценки конкурентоспособности услуг. Методология оценки конкурентоспособности услуг, предоставляемой розничной торговлей. Понятие о системе обеспечения конкурентоспособности (СОК). Роль государства в обеспечении конкурентоспособности товаров. Конкурсы как инструменты установления конкурентоспособности товаров и услуг в рыночных условиях.

Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды спортивной организации ПКс-5.2; ПКс-5.3

Понятия внешней и внутренней среды организации. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды спортивной организации. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. Инструменты анализа. Концепции маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности. Сильные и слабые стороны компании. SNW-анализ. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ.

Тема 3. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации ПКс-6.1; ПКс-7.1

Типы стратегий. Обоснование выбора стратегии развития спортивной организации. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Принципы и методические основы формирования стратегии. Согласование и взаимосвязь стратегий

корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и маркетинговыми стратегиями.

Тема 4. Развитие спортивной организации как предпринимательской структуры ПКс-7.2; ПКс-7.3

Понятие коммерциализации спорта. Возможности реализации предпринимательских инициатив различными субъектами спорта. Оценка факторов и рисков развития спортивных организаций как предпринимательских структур. Виды возможных доходов спортивной организации. Аренда спортивных площадей. Спортивные мероприятия. Мастер-классы, индивидуальные тренировки, продажа сувенирной продукции, рекламные контракты. Жизненный цикл спортивной организации. Риски предпринимательской деятельности на различных этапах жизненного цикла спортивной организации. Методические основы оценки и обеспечения конкурентных позиций спортивной организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.04.01 Управление коммерческим развитием спортивной организации входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой

выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных вариантов	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 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			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 Б1.В.ДЭ.04.01 Управление коммерческим развитием спортивной организации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, тестирование.

Тема 1. Конкурентоспособность товаров и услуг в сфере спорта Тематика докладов:

1. Факторы конкурентоспособности спортивного инвентаря: от материалов до брендинга
2. Эволюция и конкурентоспособность экипировки для экстремальных видов спорта (на примере сноубординга/скалолазания)
3. Роль технологий (IoT, сенсоры) в повышении конкурентоспособности спортивной обуви
4. Конкурентоспособность фитнес-клубов: от ценовой политики до персонализированного сервиса

5. Цифровые платформы для организации любительских спортивных лиг: анализ конкурентных преимуществ
6. Маркетинг впечатлений как инструмент повышения конкурентоспособности спортивных мероприятий (марафоны, фестивали)
7. Влияние ESG-трендов (экология, социальная ответственность) на конкурентоспособность спортивных брендов
8. Сравнительный анализ стратегий продвижения спортивных товаров в России и за рубежом: уроки для локальных производителей
9. Роль аналитики данных в повышении конкурентоспособности спортивных услуг (на примере клубов или приложений)
10. Государственная поддержка как фактор конкурентоспособности отечественного спортивного производства

Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды спортивной организации

Примеры тестовых заданий:

1. Установить соответствие между типом спортивной организации и ключевой финансовой задачей, которая для него является наиболее характерной (по тексту).

Список типов СО (левый столбец):

- А. Профессиональный клуб
- Б. ДЮСШ / Академия
- В. Федерация / Лига
- Г. Спортивное объединение (НКО)

Список ключевых задач (правый столбец):

1. Грантовая отчетность, учёт пожертвований и краудфандинга
2. Оценка LTV игроков, трансферный бюджет, соблюдение FFP
3. Целевые средства членов, резервные фонды, спонсорский пул
4. Государственные субсидии, учёт родительских взносов, смета по группам

2. Какие из перечисленных задач финансов спортивной организации прямо названы в тексте? (Выберите все верные варианты)

Варианты ответов:

1. Привлечение и диверсификация источников финансирования
2. Выплата дивидендов учредителям по итогам года
3. Контроль за соблюдением сметы расходов
4. Обеспечение максимальной зарплаты топ-менеджмента
5. Хеджирование рисков (страхование игроков, резервные фонды)
6. Инвестиции в молодых спортсменов и инфраструктуру
7. Все ответы верны

3. Расположите в правильном порядке уровни управления финансовыми решениями в крупной спортивной организации (от высшего к исполнительскому) согласно тексту.

Варианты (в произвольном порядке):

- А. Финансовый директор (CFO)
- Б. Главный бухгалтер
- В. Совет директоров / Правление
- Г. Руководитель бюджетирования (FP&A)
- Д. Генеральный директор

4. Что является глобальной (стратегической) целью финансов спортивной организации?

1. Максимизация прибыли от продажи билетов и трансферов
2. Обеспечение финансовой устойчивости и конкурентоспособности для достижения высоких спортивных результатов без риска банкротства
3. Полное отсутствие заёмных средств и самофинансирование
4. Выполнение государственного задания при минимальном бюджете

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

Шаги (в произвольном порядке):

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

Тема 3. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации

Примеры тестовых заданий:

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

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

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

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

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

Правильные соответствия:

Тип стратегии	Пример
---------------	--------

А	2
Б	1
В	3
Г	4

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

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

5. Расположите в правильной последовательности этапы расчёта обоснованной трансферной цены футбольного клуба «Старт» при покупке игрока Петрова

Этапы (в произвольном порядке):

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

Тема 4. Развитие спортивной организации как предпринимательской структуры

Примеры тестовых заданий

1. Расположите в правильной последовательности этапы агентской сделки при трансфере игрока с точки зрения финансового учёта и контроля в клубе

Этапы (в произвольном порядке):

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

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

1. Трансферные расходы (покупка игроков)
2. Агентские комиссии
3. Аренда офиса
4. Расходы на приобретение спортивной экипировки
5. Коммунальные услуги стадиона

6. Бонусы игрокам за спортивные результаты (за голы, победы)

3. Расположите в правильной последовательности этапы процесса бюджетирования, которые должен соблюдать ФК «Т»

Этапы (в произвольном порядке):

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

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

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

5. Какой из перечисленных рисков НЕ относится к специфическим рискам управления запасами в спорте?

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

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.

Доклад.

КТ – 2.

Тема 2.

Тестирование.

КТ – 3.

Тема 3.

Тестирование.

Тема 4.

Тестирование.

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

1. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы

		подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания тестирования:

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

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

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

Экзамен проводится в устной форме путем ответа на вопросы преподавателя. Обучающийся получает билет с вариантами 2-х заданий различного типа.

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

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к Зачету

1. Понятие конкурентоспособности товара (услуги) в сфере спорта

2. Классификация и общая характеристика факторов, влияющих на конкурентоспособность товаров и услуг в сфере спорта.
3. Критерии оценки конкурентоспособности товаров и услуг в сфере спорта.
4. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности товаров и услуг в сфере спорта.
5. Понятия внешней и внутренней среды организации. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды спортивной организации.
6. Стратегический анализ макросреды и окружения.
7. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические.
8. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность спортивной организации.
9. Типы стратегий. Обоснование выбора стратегии развития спортивной организации.
10. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа.
11. Принципы и методические основы формирования стратегии.
12. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и маркетинговыми стратегиями.
13. Понятие коммерциализации спорта. Возможности реализации предпринимательских инициатив различными субъектами спорта.
14. Оценка факторов и рисков развития спортивных организаций как предпринимательских структур.
15. Виды возможных доходов спортивной организации.
16. Доходы от аренды спортивных площадей.
17. Доходы от спортивных мероприятий.
18. Доходы от проведения мастер-классов, индивидуальных тренировок, продажи сувенирной продукции.
19. Доходы от рекламных контрактов.
20. Жизненный цикл спортивной организации. Риски предпринимательской деятельности на различных этапах жизненного цикла спортивной организации.
21. Методические основы оценки и обеспечения конкурентных позиций спортивной организации.
22. Государственная поддержка физической культуры и спорта в России
23. Национальная стандартизация в области спортивной индустрии
24. Состояние научно-технической и производственной баз спортивной индустрии
25. Факторы, влияющие на развитие спортивной индустрии.
26. Анализ текущего состояния спортивной индустрии по производству спортивной продукции.
27. Развитие инфраструктуры физической культуры и спорта
28. Механизмов государственной поддержки импортозамещения в спортивной индустрии
29. Популяризация здорового образа жизни, занятий физической культурой и спортом
30. Развитие рынка спортивной продукции для массового спорта в связи с тенденциями развития спортивной инфраструктуры и стремлением населения Российской Федерации к здоровому образу жизни
31. Роль рекламы в развитии спорта
32. Поиск партнеров и спонсоров спортивных организаций
33. Разработка стратегии развития спортивной организации
34. Зарубежный опыт взаимодействия спортивных организаций со спонсорами

35. Российский опыт взаимодействия спортивных организаций со спонсорами

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИЙ 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 В).</p>	<p>Что из перечисленного, согласно тексту, является специфическим активом спортивной организации, отличающим её от большинства неспортивных предприятий?</p> <p>1. Основные средства (стадион, тренировочные базы)</p> <p>2. Трансферные контракты спортсменов</p> <p>3. Дебиторская задолженность спонсоров</p> <p>4. Денежные средства на резервных счетах</p>
			<p>Что является стратегической целью финансов спортивной организации?</p> <p>1. Максимизация прибыли от продажи билетов и трансферов</p> <p>2. Обеспечение финансовой устойчивости и конкурентоспособности для достижения высоких спортивных результатов без риска банкротства</p> <p>3. Полное отсутствие заёмных средств и самофинансирование</p> <p>4. Выполнение государственного задания при минимальном бюджете</p> <p>Какая стратегическая цель финансов должна быть поставлена перед ФК «Т»?</p> <p>1. Увеличить прибыль от трансферов игроков на 50% за сезон</p> <p>2. Обеспечить финансовую устойчивость и конкурентоспособность для достижения высоких спортивных результатов без риска банкротства</p> <p>3. Снизить зарплатную ведомость до минимального уровня, установленного лигой</p> <p>4. Найти трёх новых спонсоров в течение полугода</p>
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<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.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2,</p>	<p>Установите соответствие между типом спортивной организации и ключевой финансовой задачей, которая для него является наиболее характерной (по тексту).</p> <p>Список типов СО (левый столбец): А. Профессиональный клуб Б. ДЮСШ / Академия В. Федерация / Лига Г. Спортивное объединение (НКО)</p> <p>Список ключевых задач (правый столбец):</p> <p>11. Грантовая отчетность, учёт пожертвований и краудфандинга</p> <p>12. Оценка LTV игроков, трансферный бюджет, соблюдение FFP</p> <p>13. Целевые средства членов, резервные фонды, спонсорский пул</p> <p>14. Государственные субсидии, учёт родительских взносов, смета по группам</p>
			<p>Установите соответствие между источником финансирования и конкретным направлением расходов в регионе</p>

		сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	<table border="1"> <tr> <td>Источник финансирования</td> <td>Направление расходов (привязано к региону)</td> </tr> <tr> <td>А. Федеральный бюджет</td> <td>1. Строительство ФОКа по ФЦП «Спорт — норма жизни»</td> </tr> <tr> <td>Б. Региональный бюджет</td> <td>2. Приобретение экипировки для юниорской сборной региона по хоккею (СШОР)</td> </tr> </table> <p>Установите соответствие между источником финансирования и конкретным направлением расходов</p> <table border="1"> <tr> <td>Источник финансирования</td> <td>Направление расходов (привязано к региону)</td> </tr> <tr> <td>А. Местный (муниципальный) бюджет</td> <td>1. Доход от продажи абонементов в тренажёрный зал при ФОКе</td> </tr> <tr> <td>Б. Предпринимательская деятельность ФОКа</td> <td>2. Капитальный ремонт муниципального стадиона в городе N</td> </tr> </table>	Источник финансирования	Направление расходов (привязано к региону)	А. Федеральный бюджет	1. Строительство ФОКа по ФЦП «Спорт — норма жизни»	Б. Региональный бюджет	2. Приобретение экипировки для юниорской сборной региона по хоккею (СШОР)	Источник финансирования	Направление расходов (привязано к региону)	А. Местный (муниципальный) бюджет	1. Доход от продажи абонементов в тренажёрный зал при ФОКе	Б. Предпринимательская деятельность ФОКа	2. Капитальный ремонт муниципального стадиона в городе N
Источник финансирования	Направление расходов (привязано к региону)														
А. Федеральный бюджет	1. Строительство ФОКа по ФЦП «Спорт — норма жизни»														
Б. Региональный бюджет	2. Приобретение экипировки для юниорской сборной региона по хоккею (СШОР)														
Источник финансирования	Направление расходов (привязано к региону)														
А. Местный (муниципальный) бюджет	1. Доход от продажи абонементов в тренажёрный зал при ФОКе														
Б. Предпринимательская деятельность ФОКа	2. Капитальный ремонт муниципального стадиона в городе N														
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать 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>Какие из перечисленных задач финансов спортивной организации прямо названы в тексте?</p> <p>1. Привлечение и диверсификация источников финансирования</p> <p>2. Выплата дивидендов учредителям по итогам года</p> <p>3. Контроль за соблюдением сметы расходов</p> <p>4. Обеспечение максимальной зарплаты топ-менеджмента</p> <p>5. Хеджирование рисков (страхование игроков, резервные фонды)</p> <p>6. Инвестиции в молодых спортсменов и инфраструктуру</p> <p>Кажите специфические риски управления запасами проявились в ФК?</p> <p>1. Риск устаревания формы (смена логотипа)</p> <p>2. Риск истечения срока годности медикаментов</p> <p>3. Риск сезонности поставок</p> <p>4. Риск воровства инвентаря</p> <p>5. Риск избыточного накопления запасов (закупка впрок без учёта потребности)</p> <p>Какие статьи расходов профессионального футбольного клуба относятся к специфическим?</p> <p>1. Транферные расходы (покупка игроков)</p> <p>2. Агентские комиссии</p> <p>3. Аренда офиса</p> <p>4. Расходы на приобретение спортивной экипировки</p> <p>5. Коммунальные услуги стадиона</p> <p>6. Бонусы игрокам за спортивные результаты (за голы, победы)</p>												
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	<p>Расположите в правильном порядке уровни управления финансовыми решениями в крупной спортивной организации (от высшего к исполнительскому)</p> <p>Варианты (в произвольном порядке):</p> <p>А. Финансовый директор (CFO)</p>												

		<p>последовательно элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательно из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательно сти (например, БВА или 135).</p>	<p>Б. Главный бухгалтер В. Совет директоров / Правление Г. Руководитель бюджетирования (FP&A) Д. Генеральный директор</p> <p>Расположите в логическом порядке этапы финансирования строительства ФОКа в регионе в рамках ФЦП «Спорт — норма жизни» Этапы (в произвольном порядке):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Регион подаёт заявку на софинансирование в Минспорт РФ. 2. Регион отчитывается по индикаторам (количество открытых объектов, число занимающихся). 3. Федерация утверждает ФЦП с объёмом финансирования. 4. Строительство ФОКа, оснащение оборудованием. 5. Доведение федеральных средств до региона (субсидия) и добавление региональной доли (30% софинансирования). <p>Расположите в правильной последовательности этапы агентской сделки при трансфере игрока с точки зрения финансового учёта и контроля в клубе Этапы (в произвольном порядке):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подписание агентского договора (с указанием размера комиссии: % от трансфера и/или зарплаты) 2. Амортизация трансферных прав игрока в течение срока контракта 3. Распределение солидарных выплат (5%) клубам-воспитателям 4. Выплата агентской комиссии при закрытии сделки (капитализация в стоимость НМА) 5. Проведение теста на обесценение при длительной травме игрока
<p>Задание комбинированно го типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающи е выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающи е выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Финансовый директор ФК «Т» предлагает немедленно скорректировать бюджет на оставшиеся 6 месяцев: сократить ФОТ игроков на 20 % (с 800 до 640 млн руб. в годовом выражении) путём пересмотра контрактов в одностороннем порядке. Является ли данное решение соответствующим принципам бюджетирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Да, это эффективная мера по сокращению расходов в кризисной ситуации. 2. Нет, это некорректное регулирование, так как нарушает трудовые контракты и может быть оспорено в суде; корректировка бюджета требует иных механизмов. <p>Директор СШОР «Юность» настаивает: «Мы заработали 5 млн руб. от платных секций. Это наши деньги, мы можем потратить их на премии директору и завучам, так как учреждение имеет право самостоятельного распоряжения доходами от приносящей доход деятельности (ПДД)». Оцените решение директора, обоснуйте свой ответ, приведите ссылку на законодательную норму Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Директор полностью прав — доходы от ПДД поступают в самостоятельное распоряжение, могут расходоваться на любые цели, включая премии руководству.

			<p>2. Директор не прав — доходы от ПДД поступают в самостоятельное распоряжение, но расходуются по плану финансово-хозяйственной деятельности, утвержденному учредителем, и не могут произвольно направляться на премии руководству без обоснования.</p> <p>Маркетолог баскетбольного клуба «Восход» предлагает установить единую цену билета 1000 руб. (вместо 800 руб.), объясняя, что это увеличит средний чек, и даже при падении посещаемости до 2000 зрителей выручка останется такой же, как сейчас ($2000 \times 1000 = 2\,000\,000$ руб., сейчас $2500 \times 800 = 2\,000\,000$ руб.).</p> <p>Должен ли клуб принимать это решение, учитывая ценовую эластичность спроса?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>1. Да, это разумное решение, так как выручка не изменится, а затраты на организацию матча снизятся (меньше зрителей – меньше расходов)</p> <p>2. Нет, это неверное решение, так как оно игнорирует возможность ценовой дискриминации (зонирования) и потерю лояльности болельщиков, а также не учитывает, что падение посещаемости может стать долгосрочным трендом</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	Разработайте три конкретные меры по диверсификации внебюджетных источников финансирования для спортивной отрасли региона
			Разработайте три конкретные меры по диверсификации внебюджетных источников финансирования для спортивной отрасли региона и укажите возможные источники
			Разработайте три конкретные меры по диверсификации внебюджетных источников финансирования для спортивной отрасли региона и укажите ожидаемый финансовый результат

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

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

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

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

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

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

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

принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

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

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

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

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

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

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

В качестве самостоятельной работы студентами 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. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18078-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580431>
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, 2025. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12861-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566359>
3. 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>

8.2. Дополнительная литература

4. Мелёхин, А. В. Правовое регулирование физической культуры и спорта : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. В. Мелёхин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 479 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3811-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488328>
5. Алексеев, С. В. Спортивное право: договорные отношения в спорте : учебник для вузов / С. В. Алексеев, М. О. Буянова, А. В. Чеботарев ; под редакцией С. В. Алексеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 107 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12723-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566963>

8.3 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/
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>

8.4. 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.

8.5 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

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и

	совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/