

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.04 Операционный менеджмент в индустрии спорта
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

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

Очная/заочная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор-составитель РПД:

Козырев Александр Александрович, к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.04 «Операционный менеджмент в индустрии спорта» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 8 от 2 апреля 2026 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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
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.04 «Операционный менеджмент в индустрии спорта» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ПКс-1	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПКс-1.1	Управляет развитием организации, осуществляет анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений в спортивной индустрии	
			ПКс-1.2	Выявляет стратегические проблемы развития спортивной индустрии и разработка мер по их устранению	
	ПКс-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и обеспечивать ее реализацию	ПКс-2.1	Разрабатывает программы организационного развития спортивной деятельности и применяет корпоративные стратегии для реализации принципов в	

				спортивной индустрии	
			ПКс-2.2	Владеет методами управления командой проекта по внедрению изменений в спортивной индустрии	
	ПКс-3	Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПКс-3.1	Формирование бюджетов инфраструктурного и ресурсного обеспечения уставной деятельности субъекта профессионального спорта	

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц/216 академических/162 астрономических часов.

Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часов на очной форме обучения и 4 – на заочной.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 28 академических часов на очной форме обучения и 16 – на заочной.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 143 академических часа на очной форме обучения и 185 – на заочной.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <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 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.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются курсовой проект и экзамен. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к практическим занятиям, готовятся к экзамену.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.04 «Операционный менеджмент в индустрии спорта» входит в часть учебного плана, формируемую участниками образовательных отношений в образовательной программе «Управление спортивной деятельностью и организация крупных спортивных мероприятий» направления магистратуры 38.04.02 «Менеджмент». Изучается во 2 семестре 1 курса очной формы обучения и на 1 курсе заочной формы обучения.

Дисциплина Б1.В.04 «Операционный менеджмент в индустрии спорта» опирается на следующие дисциплины: Б1.О.01 «Современный менеджмент», Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение», Б1.О.03 «Современные коммуникации в менеджменте», Б1.О.04 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы», Б1.О.05 «Методы исследований в менеджменте», Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», Б1.О.07 «Проектный подход в менеджменте». Данные дисциплины изучаются в первом семестре, что обеспечивает последовательное формирование компетенций, необходимых для успешного освоения операционного менеджмента в индустрии спорта.

Курс предшествует таким дисциплинам учебного плана, как: Б1.В.02 «Цифровая трансформация и аналитика данных в индустрии спорта», Б1.В.03 «Менеджмент объектов спортивной инфраструктуры», Б1.В.05 «Управление активами организаций в спорте», Б1.В.06 «Стратегия управления проектами в спортивной индустрии», Б1.В.07 «Создание ценности и лидерство в спортивных организациях», Б1.В.08 «Управление маркетинговой деятельностью в спортивных организациях».

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	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	Каттэ к	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы стратегического менеджмента и целеполагания	52	4			8								40	Д, К
Тема 2	Анализ внешней и внутренней среды организации	28	4			4								20	Д, К
Тема 3	Разработка и выбор стратегических альтернатив	52	4			8								40	Д, К
Тема 4	Реализация стратегии, управление эффективностью и конкурентная	26	2			4								20	Д, К

	динамика													
Тема 5	Современные концепции создания стоимости и устойчивого конкурентного преимущества	29	2			4							23	Д, К
Промежуточная аттестация		29						2	9				18	Экзамен
Итого		216	16			28		2	9				18	143

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

Д – диспут.

К – анализ конкретных ситуаций (кейс).

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)		СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					Каттэ к	Конт роль
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Зимняя сессия															
Тема 1	Основы стратегического менеджмента и целеполагания	37	4			2							31	Д, К	
Тема 2	Анализ внешней и внутренней среды организации	35				4							31	Д, К	
Всего		72	4			6							62		
Летняя сессия															
Тема 3	Разработка и выбор стратегических альтернатив	45				4							41	Д, К	
Тема 4	Реализация стратегии, управление эффективностью и конкурентная динамика	45				4							41	Д, К	

Тема 5	Современные концепции создания стоимости и устойчивого конкурентного преимущества	43				2								41	Д, К
Всего		133	0			10								123	
Промежуточная аттестация		11						2		9					Экзамен
Итого		216	4			16		2		13				185	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

Д – диспут.

К – анализ конкретных ситуаций (кейс).

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекции-диалоги, предполагающие активное взаимодействие преподавателя и студентов, обмен мнениями, обсуждение актуальных вопросов современного менеджмента, работу в малых группах для решения практических задач, анализ управленческих ситуаций и разработки практических предложений, диспуты по актуальным проблемам стратегического менеджмента, позволяющие формировать навыки аргументации и публичного выступления. Темы 1-5 осваиваются с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Основы менеджмента и специфика управления в индустрии спорта (ПКс-1.1)

Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления предприятием индустрии спорта. Виды и функции менеджмента. Характеристика общих функций менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента. Регламентирующие методы управления: организационные и административные. Стимулирующие методы управления: экономические и социально-психологические. Основные характеристики американского менеджмента. Особенности японского менеджмента. Теоретические основы сервисной деятельности в индустрии спорта: понятие сервиса, основные подходы к пониманию его сущности. Классификация целей. Система целей организации: общие и специфические цели, миссия сервисного предприятия. Дерево целей сервисной организации. Непосредственная внешняя среда менеджмента предприятий индустрии спорта. Факторы макросреды менеджмента для предприятий индустрии спорта.

Тема 2. Коммуникации и принятие решений в управлении спортивными организациями (ПКс-1.2)

Понятие, значение и классификация коммуникаций на предприятиях индустрии спорта. Функции коммуникаций. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Диапазон контроля. Взаимодействие с потребителями услуг: типы потребителей (клиентов), процесс личной продажи. Формальные и неформальные связи. Управленческое решение и его особенности. Подходы к принятию решений. Классификация управленческих решений. Классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури. Влияние личности менеджера на характер разрабатываемых решений. Процесс принятия решений. Содержание основных этапов принятия и реализации решения. Методы принятия решений и их характеристика.

Тема 3. Планирование и организационная структура в индустрии спорта (ПКс-2.1)

Содержание и виды планирования деятельности предприятия. Понятие плана и его виды. Технология планирования деятельности предприятия. Уровни планирования деятельности предприятия. Структура планирования. Принципы планирования. Способы и методы планирования. Взаимосвязь стратегического и текущего планирования. Сущность стратегического планирования и его элементы. Модель стратегического планирования. Понятие текущего планирования. Специфика краткосрочных и оперативных планов. Функциональная структура предприятия индустрии спорта. Понятие структуры управления предприятием индустрии спорта. Элементы структуры управления: звенья, уровни, горизонтальные и вертикальные связи. Факторы, влияющие на конкретную структуру управления. Виды организационных структур управления спортивной организацией: их характеристика,

преимущества и недостатки. Основные этапы проектирования организационной структуры предприятия. Эффективность организационной структуры.

Тема 4. Управление человеческими ресурсами: мотивация и контроль (ПКс-2.2)

Смысл понятия «мотивация». Теории мотивации. Политика кнута и пряника. Использование в управлении методов психологии. Понятие потребности, вознаграждения и их виды. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей по А. Маслоу, модель мотивации Ф. Герцберга, теория мотивации Д. МакКлелланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Элементы системы мотивации труда. Действия кадровой службы для мотивирования труда на предприятиях индустрии спорта. Сущность стимулирования, его виды. Требования к организации стимулирования труда. Денежное вознаграждение и структура заработной платы. Тарифная система оплаты труда. Формы оплаты и стимулирования труда. Система участия в прибылях. Комплексная программа оплаты и стимулирования труда. Функционально-стоимостный подход к организации и стимулированию труда на предприятиях индустрии спорта. Понятие персонала предприятия в индустрии спорта. Специфика управления человеческими ресурсами в индустрии спорта. Концепция управления персоналом. Функции кадровой службы. Кадровое планирование на предприятии индустрии спорта. Этапы проектирования кадровой политики. Планирование потребности в персонале и методы определения потребности в персонале. Суть процесса подбора персонала. Внутренний и внешний рынки рабочей силы: преимущества и недостатки. Источники подбора персонала. Специфика оценки персонала и её основные цели. Методы оценки персонала. Экспертная оценка свойств и деловых качеств личности. Средства отбора и оценки претендентов. Сущность понятия аттестации. Этапы проведения аттестации. Понятие деловой карьеры и её виды. Управление карьерой и карьерограмма. Этапы деловой карьеры. Текучесть кадров и факторы, на неё влияющие. Адаптация и её разновидности. Сущность профессионального развития персонала. Бизнес-тренинги.

Тема 5. Инновации и управление рисками в индустрии спорта (ПКс-3.1)

Причины внедрения инноваций в сферу услуг. Инновационный менеджмент в индустрии спорта: специфика, предмет и задачи. Процесс инновационного менеджмента. Понятие новации и инновации. Виды нововведений. Разновидности инновационных стратегий. Принципы отбора первоочередных нововведений. Этапы разработки инновационной программы. Основные этапы создания нового продукта (услуги). Инновации в организации услуг и формах обслуживания потребителей. Понятие риска, его основные элементы и черты. Классификация рисков. Основные причины предпринимательских рисков в индустрии спорта. Система внешних факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска. Механизм

управления рисками. Основные принципы управления риском. Приёмы управления рисками. Правила выбора приёма управления риском и варианта решений. Процесс управления риском. Основные методы снижения экономического риска и их характеристика.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.04 «Операционный менеджмент в индустрии спорта» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет 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. 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: подготовка к диспуту, курсовому проекту. В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 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 указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>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>	<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>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>
<p>Диспут</p>	<p>Прочитайте задание, загрузите презентацию в соответствующее практическое занятие</p>	<p>1. Введение и постановка проблемы (5 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преподаватель кратко вводит студентов в тему диспута, объясняет ее актуальность и значимость. • Формулируются основная тема и перечень 	<p>Подготовка материалов (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал).

	<p>дисциплины на lms.ranepa.ru и выступите на диспуте</p>	<p>вопросов, которые будут обсуждаться.</p> <p>2. Выступления студентов в роли экспертов (до 10 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Студенты, подготовившие презентации по выбранным темам практического занятия, загрузившие выполненные презентации в соответствующее практическое занятие дисциплины на lms.ranepa.ru, представляют свои точки зрения на проблему. • Каждое выступление сопровождается презентацией и краткими вопросами от аудитории. <p>3. Дискуссия (до 10 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Студенты делятся на группы или индивидуально высказывают свои мнения, аргументируя их. • Преподаватель модерировать дискуссию, направляя ее в конструктивное русло, задавая вопросы и стимулируя обсуждение. • Важно, чтобы студенты приводили практические примеры, факты, ссылки на авторитетные источники. <p>4. Заключение и подведение итогов (до 5 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преподаватель подводит итоги диспута, выделяет ключевые моменты. • Студенты делают выводы, формулируют собственные позиции по обсуждаемой теме. • При необходимости презентация может быть скорректирована. • Заключительное слово предоставляется студентам-экспертам для ответов на оставшиеся вопросы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствие презентации техническим требованиям. <p>Соответствие материалов корпоративному стандарту Президентской академии (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Применение корпоративного брендбука. <p>Качество аргументации и представления информации (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование достоверных источников и фактов. • К каждому слайду добавлен сопровождающий текст выступления, доступный студентам. <p>Подготовка к диспуту и организация презентации (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентация загружена к на lms.ranepa.ru к началу практического занятия. <p>Качество участия в диспуте (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Убедительность и логичность аргументов, приводимых студентом. • Участие в обсуждении актуальных тем, которые представляют другие студенты. • Способность вести диалог, принимать иные точки зрения,
--	---	--	---

			<p>не перебивать.</p> <p>Такая система оценки позволяет всесторонне оценить вклад каждого студента в обсуждение и стимулировать активное участие в будущих практических занятиях.</p>
Курсовой проект	<p>Внимательно ознакомьтесь с условиями задания и выполните следующие действия: выберите тему проекта и согласуйте её с руководителем, составьте подробный план работы и утвердите его у руководителя, проведите исследование теоретической базы по выбранной теме, соберите и проанализируйте практический материал, разработайте собственные предложения и рекомендации, оформите работу в соответствии с</p>	<p>1. Подготовительный этап. Выбор темы проекта. Составление плана работы. Согласование с руководителем. Сбор и анализ литературы.</p> <p>2. Основной этап. Написание теоретической части. Проведение исследования. Формулировка выводов. Оформление результатов.</p> <p>3. Заключительный этап. Подготовка презентации. Проверка работы. Защита проекта. Внесение корректировок.</p>	<p>Структура работы и оригинальность текста (20%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие теме и логичность изложения — 10% • оригинальность текста — 10% <p>Содержание (50%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Глубина проработки теоретической части — 25% • Глубина проработки теоретической части — 25% <p>Оформление (20%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение требований — 10% • Грамотность — 5% • Качество иллюстраций — 5% <p>Защита проекта (10%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Качество презентации — 5% • Ответы на вопросы — 5%

	<p>требованиями, подготовьте презентацию для защиты, внесите необходимые корректировки после предварительной проверки.</p>		
<p>Анализ конкретных ситуаций (кейс)</p>	<p>Внимательно ознакомьтесь с условиями задания и выполните следующие действия: изучите описание ситуации и выделите ключевые проблемы, проанализируйте имеющиеся данные и определите причинно-следственные связи, сформулируйте возможные варианты решения проблемы, выберите оптимальный вариант решения, подготовьте аргументированное обоснование выбранного решения, сформулируйте конкретные рекомендации по</p>	<p>1. Предварительный анализ: внимательно прочитайте условия кейса, выделите основную проблему, определите участников ситуации, выпишите имеющиеся факты и данные. 2. Аналитический этап: проведите анализ ситуации, оцените возможные риски, выявите альтернативные решения, проанализируйте последствия каждого решения. 3. Этап решения: выберите оптимальное решение, разработайте план реализации, подготовьте необходимые расчеты, сформулируйте рекомендации. 4. Этап оформления: структурируйте материал, оформите решение согласно требованиям, подготовьте презентацию (при необходимости).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Правильность анализа ситуации (20%): глубина проработки проблемы, полнота анализа данных, корректность выводов. • Качество решения (20%): обоснованность выбора, реализуемость предложений, учет всех ограничений, экономическая эффективность. • Структура и оформление диспуте (20%): логичность изложения, четкость формулировок, правильность расчетов, соответствие формату. • Практическая значимость (20%): возможность внедрения, учет реальных условий, проработанность плана реализации. • Презентация решения (20%):

	реализации.		умение представить материал, качество аргументации, ответы на вопросы, профессионализм изложения.
--	-------------	--	---

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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): К – анализ конкретных ситуаций (кейс), Д – диспут по темам.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): К – анализ конкретных ситуаций (кейс) по темам 1-5.

Тема 1. Основы менеджмента и специфика управления в индустрии спорта (ПКс-1.1)

Кейс №1. Дилемма входа на рынок: «Франшиза или Академия»

Описание ситуации:

Инвестиционная группа планирует запуск нового футбольного клуба в регионе с населением 1 млн человек. Есть два пути:

1. Купить готовую лицензию (франшизу) клуба второй лиги с игроками и долгами за 50 млн руб., обеспечив быстрый вход в профессиональный спорт.
2. Инвестировать эти же 50 млн руб. в создание собственной современной академии и бренда «с нуля», начав с региональных любительских лиг. Рынок спонсорства в регионе насыщен, но лояльность к «старым» брендам падает.

Задание для магистрантов:

1. Проведите сравнительный анализ барьеров входа для обоих вариантов.
2. Оцените риски «быстрого старта» через покупку готового клуба.
3. Какое решение будет более устойчивым с точки зрения операционного менеджмента на горизонте 5 лет?

Тема 2. Коммуникации и принятие решений в управлении спортивными организациями (ПКс-1.2)

Кейс №2. Сбой в клиентском пути: «Стадионный коллапс»

Описание ситуации:

За 40 минут до начала матча-открытия сезона на стадионе (30 000 зрителей) происходит критический сбой ИТ-системы: не работают сканеры на турникетах и безналичная оплата в фуд-кортах. Перед входами скопилось более 15 000 человек, назревает давка. Мобильная связь перегружена.

Задание для магистрантов:

1. Сформируйте штаб кризисного реагирования и определите роль «единого спикера».
2. Какое операционное решение вы примете по пропуску зрителей? Оцените риски.
3. Сформулируйте алгоритм работы с фуд-кортами для удержания выручки.

Тема 3. Планирование и организационная структура в индустрии спорта (ПКс-2.1)

Кейс №3. Реструктуризация: «От хаоса к системе»

Описание ситуации:

Клуб вышел в элитный дивизион. Текущая структура — 8 человек («все делают все»). Требования лиги по безопасности, ТВ и маркетингу выросли втрое. Спонсоры требуют прозрачной отчетности по KPI.

Задание для магистрантов:

1. Спроектируйте функциональную организационную структуру (минимум 4 департамента).
2. Распределите зоны ответственности между «спортивным» и «коммерческим» блоками.
3. Опишите три критические вакансии, которые нужно закрыть в первую очередь.

Тема 4. Управление человеческими ресурсами: мотивация и контроль (ПКс-2.2)

Кейс №4. Кризис волонтерского корпуса: «Финал без рук»

Описание ситуации:

За 3 дня до марафона 80 из 200 волонтеров (40%) отказались участвовать из-за фестиваля в другом городе. Они должны были закрывать навигацию и пункты питания на трассе 42 км. Бюджета на платный персонал нет.

Задание для магистрантов:

1. Проведите аудит позиций: где волонтеры незаменимы, а где их можно убрать?
2. Разработайте экстренную систему мотивации для оставшихся 120 человек.
3. Предложите два нетривиальных источника для набора 50 человек за 48 часов.

Тема 5. Инновации и управление рисками в индустрии спорта (ПКс-3.1)

Кейс №5. Инвестиционная дилемма: «Звезда или Цифровизация»

Описание ситуации:

У клуба есть свободные 30 млн руб. Владелец колеблется: купить опытного игрока-лидера (рост шансов на медали на 15%) или инвестировать в проект «Smart Arena» (мобильное приложение, CRM-система, Wi-Fi), что обещает рост выручки от фанатов на 20% в долгосрочной перспективе.

Задание для магистрантов:

1. Составьте карту рисков для обоих вариантов инвестиций.
2. Рассчитайте условный период окупаемости для системы «Smart Arena».
3. Обоснуйте выбор, исходя из концепции «устойчивого развития» (ESG).

Критерии оценивания кейса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Правильность анализа ситуации	0-20	<ul style="list-style-type: none">• глубина проработки проблемы,• полнота анализа данных,• корректность выводов.
Качество решения	0-20	<ul style="list-style-type: none">• обоснованность выбора,• реализуемость предложений,• учет всех ограничений,• экономическая эффективность.
Структура и оформление кейса	0-20	<ul style="list-style-type: none">• логичность изложения,• четкость формулировок,

		<ul style="list-style-type: none"> • правильность расчетов, • соответствие формату.
Практическая значимость	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • возможность внедрения, • учет реальных условий, • проработанность плана реализации.
Презентация решения	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • умение представить материал, • качество аргументации, • ответы на вопросы, • профессионализм изложения.
Итого максимально:	100	

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 студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,12	12
КТ - 2	100	0,12	12
КТ - 3	100	0,12	12
КТ - 4	100	0,12	12
КТ - 5	100	0,12	12
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. Основы менеджмента и специфика управления в индустрии спорта (ПКс-1.1)

Вопросы для диспута

1. Сущность менеджмента в спортивной индустрии: отличия от других отраслей.
2. Рыночные механизмы в спорте: спрос, предложение, ценообразование на билеты и абонементы.
3. Основные субъекты рынка: клубы, лиги, спонсоры, болельщики, агенты.
4. Роль государства: лицензирование, субсидии, антимонопольное регулирование.
5. Источники доходов клубов: трансферы, медиаправа, спонсорство, мерчендайзинг.
6. Влияние глобализации на национальные лиги (примеры АПЛ, НХЛ).
7. Барьеры входа на рынок: финансовые и регуляторные ограничения.
8. Цифровизация: стриминг, NFT, цифровые билеты.
9. Экономическая конъюнктура и посещаемость матчей.
10. Инфляция и покупательская способность болельщиков.

КТ-2

Тема 2. Коммуникации и принятие решений в управлении спортивными организациями (ПКс-1.2)

Вопросы для диспута

1. Каналы коммуникации: соцсети, мессенджеры, email-рассылки.
2. Взаимодействие со СМИ: пресс-релизы, интервью, медиа-события.
3. Кризисные коммуникации: алгоритмы реагирования на скандалы.
4. Внутренние коммуникации: вертикальные и горизонтальные потоки.
5. Цифровые платформы для координации команд.
6. Коммуникационные стратегии: запуск новой формы, мерча, абонементов.
7. Управление обратной связью: опросы болельщиков, sentiment analysis.
8. Межкультурные коммуникации: языковые барьеры, символика, ритуалы.
9. PR-кампании: ребрендинг клубов, обновление логотипов.

10. Визуальная коммуникация: дизайн арены, униформы, атрибутики.

КТ-3

Тема 3. Планирование и организационная структура в индустрии спорта (ПКс-2.1)

Вопросы для диспута

1. Стратегические цели: спортивные, финансовые, социальные.
2. PEST-анализ в спортивном менеджменте.
3. Пять сил Портера: конкуренция в спорте.
4. Планирование трансферов: оценка потенциала игроков, бюджетирование.
5. Текущее планирование матчей: логистика, безопасность, маркетинг.
6. Бюджетирование на сезон: распределение ресурсов.
7. Сценарии развития: рост, стабилизация, сокращение затрат.
8. Горизонты планирования: краткосрочные (сезон), среднесрочные (3–5 лет), долгосрочные (10+ лет).
9. Планирование мероприятий: от концепции до реализации.
10. Управление рисками: форс-мажор, травмы игроков, санкции.

КТ-4

Тема 4. Управление человеческими ресурсами: мотивация и контроль (ПКс-2.2)

Вопросы для диспута

1. Материальная мотивация: зарплаты, премиальные, доли в прибыли.
2. Нематериальная мотивация: признание, карьерный рост, обучение.
3. Особенности мотивации спортсменов: контракты, бонусы за голы/победы.
4. Мотивация административного персонала: KPI, грейды, бонусы.
5. Программы лояльности для ветеранов клуба: льготы, статус, медийное внимание.
6. Профилактика профессионального выгорания: отдых, психологическая поддержка.
7. Адаптация легионеров: языковые курсы, культурный коучинг.
8. Мотивация волонтеров: сертификаты, доступ к событиям, публичное признание.
9. Системы оценки эффективности: OKR, 360-градусная обратная связь.
10. Влияние корпоративной культуры на вовлечённость персонала.

КТ-5

Тема 5. Инновации и управление рисками в индустрии спорта (ПКс-3.1)

Вопросы для диспута

1. Понятие инноваций в спортивной индустрии: технологические, управленческие, социальные.
2. Цифровизация: ключевые тренды — AI, Big Data, IoT.
3. Блокчейн в спорте: управление правами на трансляции и билеты.
4. NFT и фан-вовлечение: кейсы клубов и лиг.
5. VR/AR-технологии: виртуальные тренировки и фан-опыт.
6. AI и Big Data в скаутинге: прогнозирование потенциала игроков.
7. Умные арены: IoT, биометрия, датчики.
8. Мобильные приложения: геймификация, персонализация, push-уведомления.
9. Роботы и автоматизация: примеры на стадионах (уборщики, дроны).
10. Экологические инновации: «зелёные» арены, переработка отходов.

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

Критерии оценивания диспута:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Подготовка материалов	0-20	<ul style="list-style-type: none">• Качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал).• Соответствие презентации техническим требованиям.
Соответствие материалов корпоративному стандарту Президентской академии	0-20	<ul style="list-style-type: none">• Применение корпоративного брендбука Президентской академии.
Качество аргументации и представления информации	0-20	<ul style="list-style-type: none">• Использование достоверных источников и фактов.• К каждому слайду добавлен сопровождающий текст

		выступления, доступный студентам.
Подготовка к диспуту и организация презентации	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация загружена к на lms.ranepa.ru к началу практического занятия.
Качество участия в диспуте	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Убедительность и логичность аргументов, приводимых студентом. • Участие в обсуждении актуальных тем, которые представляют другие студенты. • Способность вести диалог, принимать иные точки зрения, не перебивать.
Итого максимально:	100	

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

Для подготовки презентаций по темам диспута студенту рекомендуется использование компьютерной техники и онлайн-инструментов, программ для создания презентаций для обработки, анализа и визуализации данных.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, защиты курсового проекта.

Экзамен проводится в форме компьютерного тестирования в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

6.2.1. Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации в форме экзамена:

Тема 1. Основы менеджмента и специфика управления в индустрии спорта (ПКс-1.1)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов:

1. Какая специфическая характеристика спортивной услуги определяет невозможность её хранения и накопления на складе?

- а) Неосвязаемость
- б) Несохраняемость (сиюминутность)
- в) Стандартизация
- г) Отчуждаемость от источника

Правильный ответ: б

Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: установите соответствие между группой методов менеджмента и конкретным инструментом управления в спортивной организации:

Группа методов менеджмента	Инструмент управления
1. Организационно-административные	а) Издание приказа о закреплении материальной ответственности за инвентарь
2. Экономические	б) Разработка системы бонусных выплат администраторам за перевыполнение плана продаж
3. Социально-психологические	в) Проведение церемонии «Лучший тренер месяца» для повышения лояльности коллектива

Правильные ответы: 1-а, 2-б, 3-в

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите все верные утверждения, характеризующие внешнюю макросреду (PEST) спортивного предприятия:

- а) Изменение ставки налога на прибыль организаций
- б) Уровень технической оснащенности арен прямых конкурентов
- в) Популяризация здорового образа жизни среди молодежи
- г) Принятие государственного стандарта оказания физкультурно-оздоровительных услуг
- д) Система материального поощрения сотрудников внутри клуба

Правильные ответы: а, в, г

Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: расположите уровни целей в «дереве целей» спортивной организации в логическом порядке (от общего к частному):

- а) Оперативные задачи отделов (например, план продаж абонементов на неделю)
- б) Миссия организации (социально-значимая роль клуба в обществе)
- в) Специфические цели подразделений (увеличение посещаемости секций на 15%)
- г) Стратегические цели (выход на уровень безубыточности через 2 года)

Правильная последовательность: б, г, в, а

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 1

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

К какому сектору внешней среды менеджмента относятся зрители и болельщики спортивного клуба?

- а) Макросреда (социальные факторы)
- б) Непосредственная внешняя среда (микросреда)
- в) Внутренняя среда организации

Правильный ответ: б

Задание 2

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Является ли наличие четко сформулированной миссии обязательным для коммерческого фитнес-центра?

- а) Нет, основной целью является только получение прибыли
- б) Да, миссия задает вектор развития и формирует имидж организации в глазах клиентов
- в) Только если организация планирует выход на международный рынок

Правильный ответ: б

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 1

Инструкция: Раскройте сущность системного подхода к управлению спортивной организацией.

Правильный ответ: Системный подход рассматривает организацию как совокупность взаимозависимых элементов (персонал, технологии, финансы), где изменение в одном звене неизбежно влияет на остальные. Например, плохая работа службы безопасности на стадионе (один элемент) снижает общую привлекательность спортивного продукта для зрителей (результат системы).

Задание 2

Инструкция: В чем заключается специфика японской модели менеджмента

применительно к спортивной организации?

Правильный ответ: Ключевые черты — ориентация на коллективизм, пожизненный или долгосрочный наем и участие сотрудников в управлении (кружки качества). В спорте это проявляется в высокой преданности персонала бренду клуба и стремлении к постоянному мелкому совершенствованию (кайзен) всех операционных процессов.

Задание 3

Инструкция: Объясните взаимосвязь между «неосвязаемостью» спортивной услуги и требованиями к оформлению спортивного объекта.

Правильный ответ: Поскольку клиент не может оценить качество тренировки до её начала, он ориентируется на «материальные свидетельства». Чистота залов, современное оборудование, качественная форма персонала и навигация на объекте становятся индикаторами качества, снижая риск неопределенности для потребителя.

Задание 4

Инструкция: Перечислите основные факторы внешней среды спортивного предприятия.

Правильный ответ: К факторам среды (непосредственного окружения) относятся: потребители (болельщики/клиенты), конкуренты (другие клубы/развлекательные центры), поставщики (экипировки/инвентаря), спортивные федерации и государственные регулирующие органы местного уровня.

Тема 2. Коммуникации и принятие решений в управлении спортивными организациями (ПКс-1.2)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов:

1. Как называются коммуникации, связывающие спортивную организацию с внешней средой (СМИ, спонсорами, фанатами)?

- а) Вертикальные
- б) Внешние
- в) Горизонтальные
- г) Неформальные

Правильный ответ: б

Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: установите соответствие между типом управленческого решения и его характеристикой (по классификации М. Мескона):

Тип решения	Характеристика
1.	а) Решение, принимаемое в

Запрограммированное	повторяющихся ситуациях по алгоритму (например, возврат билета)
2. Интуитивное	б) Решение, основанное на внутреннем чувстве менеджера без глубокого анализа данных
3. Рациональное	в) Решение, базирующееся на аналитическом процессе, оценке альтернатив и логике

Правильные ответы: 1-а, 2-б, 3-в

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите все верные утверждения, характеризующие неформальные коммуникации в спортивном клубе:

- а) Возникают спонтанно и не отражены в должностных инструкциях
- б) Передают информацию быстрее, чем официальные каналы (слухи, личное общение)
- в) Всегда направлены исключительно на подрыв авторитета руководства
- г) Могут использоваться менеджером для понимания психологического климата в команде
- д) Регламентируются исключительно уставом спортивной федерации

Правильные ответы: а, б, г

Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: расположите этапы классического процесса принятия рационального управленческого решения в логическом порядке:

- а) Разработка и оценка альтернативных вариантов
- б) Диагностика и формулировка проблемы
- в) Выбор оптимальной альтернативы и её реализация
- г) Установление критериев и ограничений для решения

Правильная последовательность: б, г, а, в

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 1

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Допускается ли использование только нисходящих коммуникаций (от директора стадиона к персоналу) в современном спортивном менеджменте?

- а) Допускается, так как это укрепляет единоначалие и дисциплину
- б) Не допускается, так как отсутствие обратной связи (восходящих потоков) лишает руководство информации о реальных проблемах сервиса

в) Допускается только в период проведения крупных соревнований

Правильный ответ: б

Задание 2

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Влияет ли личность спортивного менеджера (его склонность к риску) на характер разрабатываемых им решений?

а) Нет, в профессиональном менеджменте решения принимаются строго по инструкциям

б) Да, личностные качества определяют выбор между осторожной и агрессивной стратегией развития

в) Влияет только в любительских спортивных организациях

Правильный ответ: б

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 1

Инструкция: Опишите основные барьеры в коммуникациях, возникающие при взаимодействии спортивной организации с иностранными атлетами или фанатами.

Правильный ответ: К основным барьерам относятся: семантические (разное значение слов/жестов), языковые (недостаточный уровень владения иностранным языком), культурные (различие в менталитете и этикете), а также психологические (предубеждения и стереотипы).

Задание 2

Инструкция: В чем заключается суть «горизонтального разделения труда» на предприятии индустрии спорта?

Правильный ответ: Это распределение задач между специалистами одного уровня для повышения эффективности. Например, на стадионе один отдел занимается маркетингом и продажами, другой — эксплуатацией сооружения, а третий — обеспечением безопасности. Они работают параллельно, выполняя свои специфические функции.

Задание 3

Инструкция: Раскройте содержание этапа контроля исполнения принятого управленческого решения в спорте.

Правильный ответ: Контроль включает сопоставление фактических результатов с запланированными (KPI). Например, если было принято решение увеличить продажи абонементов, контроль покажет, достигнуты ли плановые цифры, и позволит вовремя скорректировать маркетинговые действия при отклонении.

Задание 4

Инструкция: Объясните значение обратной связи в процессе личной продажи спортивных услуг.

Правильный ответ: Обратная связь позволяет менеджеру по продажам понять реакцию клиента на предложение, вовремя обработать возражения и

адаптировать аргументацию. Это превращает монолог в диалог, повышая вероятность заключения контракта или продажи клубной карты.

Тема 3. Планирование и организационная структура в индустрии спорта (ПКс-2.1)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов:

1. Какой вид планирования в спортивной организации охватывает период от 1 до 3-5 лет и определяет общие направления развития (например, выход клуба в высший дивизион)?

- а) Оперативное планирование
- б) Стратегическое планирование
- в) Текущее планирование
- г) Краткосрочное планирование

Правильный ответ: б

Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: установите соответствие между типом организационной структуры управления и её ключевой характеристикой:

Тип организационной структуры	Ключевая характеристика
1. Линейная	а) Простота и четкое единоначалие: каждый подчиненный имеет только одного руководителя
2. Функциональная	б) Специализация управления по областям (маркетинг, финансы, эксплуатация сооружения)
3. Дивизиональная	в) Группировка подразделений по видам услуг, группам потребителей или территориям

Правильные ответы: 1-а, 2-б, 3-в

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите все верные утверждения, характеризующие принципы планирования в индустрии спорта:

- а) Принцип единства (планы всех подразделений должны быть взаимосвязаны)

- б) Принцип участия (вовлечение персонала в процесс разработки планов)
 - в) Принцип неизменности (запрет на корректировку плана после его утверждения)
 - г) Принцип непрерывности (процесс планирования должен быть постоянным)
 - д) Принцип гибкости (способность плана менять направленность при возникновении непредвиденных обстоятельств)
- Правильные ответы: а, б, г, д**

Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: расположите этапы разработки стратегического плана спортивного предприятия в логическом порядке:

- а) Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ)
- б) Определение миссии и долгосрочных целей
- в) Выбор и обоснование стратегии развития
- г) Реализация стратегии и контроль результатов

Правильная последовательность: б, а, в, г

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 1

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Является ли оперативное (краткосрочное) планирование второстепенным по отношению к стратегическому в работе спортивного сооружения?

- а) Да, так как стратегия определяет успех на годы вперед
- б) Нет, так как без оперативных планов (графики тренировок, сметы мероприятий) реализация стратегии невозможна
- в) Только в государственных бюджетных организациях

Правильный ответ: б

Задание 2

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Может ли функциональная структура управления привести к нарушению принципа единоначалия в спортивном клубе?

- а) Нет, функциональные специалисты только советуют
- б) Да, так как подчиненный может получать указания от нескольких функциональных руководителей одновременно
- в) Только при проведении международных соревнований

Правильный ответ: б

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 1

Инструкция: Перечислите основные элементы структуры управления

спортивным предприятием.

Правильный ответ: К элементам структуры относятся: звенья управления (отделы, бюро), уровни управления (иерархия), а также горизонтальные связи (координация между отделами) и вертикальные связи (подчиненность).

Задание 2

Инструкция: Раскройте содержание понятия «диапазон контроля» (норма управляемости) в контексте спортивной организации.

Правильный ответ: Диапазон контроля — это количество сотрудников, которые непосредственно подчинены одному менеджеру. В спорте, где задачи могут быть сложными и нестандартными (например, подготовка к матчу), диапазон контроля обычно уже, чтобы обеспечить качественное взаимодействие.

Задание 3

Инструкция: В чем заключается специфика текущего планирования деятельности фитнес-центра?

Правильный ответ: Текущее планирование (на год/квартал) фокусируется на конкретных показателях: объемы продаж клубных карт, планы по обновлению инвентаря, графики проведения внутренних турниров и рекламных кампаний, а также на бюджетировании текущих расходов.

Задание 4

Инструкция: Какие факторы влияют на выбор конкретной организационной структуры спортивного предприятия?

Правильный ответ: К ключевым факторам относятся: размер организации (малый клуб или сеть), специфика услуг (массовый спорт или спорт высших достижений), используемые технологии (цифровизация процессов) и нестабильность внешней среды (частота изменений в законодательстве или спросе).

Тема 4. Управление человеческими ресурсами: мотивация и контроль (ПКс-2.2)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов:

1. Согласно теории Ф. Герцберга, какой из перечисленных факторов относится к «мотиваторам», способным вызвать истинное удовлетворение трудом у персонала спортивного клуба?

- а) Размер заработной платы и социальные льготы
- б) Условия труда на спортивном объекте (освещение, чистота)
- в) Признание профессиональных достижений и возможность карьерного роста
- г) Отношения с непосредственным руководителем

Правильный ответ: в

Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: установите соответствие между теорией мотивации и её ключевым положением:

Теория мотивации	Ключевое положение
1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу	а) Потребности высшего уровня становятся актуальными только после удовлетворения базовых
2. Теория ожиданий В. Врума	б) Мотивация зависит от ожиданий того, что усилия принесут результат, а результат будет вознагражден
3. Теория справедливости С. Адамса	в) Сотрудник сравнивает свое соотношение «вклад — результат» с аналогичным показателем коллег

Правильные ответы: 1-а, 2-б, 3-в

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите все верные утверждения, характеризующие внешние источники подбора персонала в индустрии спорта:

- а) Позволяют привлечь специалистов с новым взглядом и уникальными компетенциями
- б) Сокращают время на адаптацию нового сотрудника внутри коллектива
- в) Увеличивают затраты на поиск, рекламу вакансий и отсев кандидатов
- г) Повышают мотивацию существующих сотрудников за счет перспектив продвижения
- д) Позволяют быстро закрыть потребность в массовом персонале (например, волонтеры или стюарды)

Правильные ответы: а, в, д

Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: расположите этапы процесса управления персоналом в спортивной организации в строгом логическом порядке:

- а) Подбор и отбор кандидатов на вакантные должности
- б) Оценка результатов труда и аттестация персонала
- в) Кадровое планирование (определение потребности в людях)
- г) Адаптация и обучение принятых сотрудников

Правильная последовательность: в, а, г, б

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 1

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Является ли материальное стимулирование (денежная премия) достаточным инструментом для удержания высококвалифицированного тренера в спортивном клубе?

- а) Да, деньги являются универсальным мотиватором для любого специалиста
- б) Нет, для профессионалов высокого уровня критически важны условия самореализации, статус и успех подопечных
- в) Только если премия выплачивается ежемесячно в фиксированном размере

Правильный ответ: б

Задание 2

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Какая стратегия подбора кадров предпочтительна для формирования руководящего состава крупного стадиона?

- а) Приоритет внешнего рынка, чтобы избежать конфликтов внутри команды
- б) Сочетание внешнего поиска с развитием внутреннего резерва (карьерограммы)
- в) Использование исключительно рекомендаций действующих сотрудников (непоттизм)

Правильный ответ: б

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 1

Инструкция: Раскройте специфику процесса адаптации персонала на предприятиях индустрии спорта.

Правильный ответ: Адаптация в спорте включает не только организационный (знакомство с офисом) и профессиональный этапы, но и психофизиологический. Сотруднику необходимо привыкнуть к специфическому графику (работа в выходные, вечерние смены), стрессовым условиям во время мероприятий и особой эмоциональной атмосфере спортивного состязания.

Задание 2

Инструкция: В чем заключается суть «функционально-стоимостного подхода» к стимулированию труда спортивного персонала?

Правильный ответ: Этот подход предполагает, что вознаграждение сотрудника должно быть жестко связано с полезностью выполняемых им функций и их влиянием на итоговый результат (выручку, качество сервиса, победы). Он позволяет оптимизировать фонд оплаты труда, исключая выплаты за дублирующиеся или малоценные операции.

Задание 3

Инструкция: Объясните различие между понятиями «подбор» и «отбор»

персонала в контексте HR-службы стадиона.

Правильный ответ: Подбор — это процесс поиска и привлечения широкого круга кандидатов на вакансию (создание воронки). Отбор — это процедура оценки этих кандидатов с использованием тестов, интервью и проверок для выбора одного наиболее подходящего специалиста.

Задание 4

Инструкция: Опишите роль и значение аттестации персонала в управлении современной спортивной школой.

Правильный ответ: Аттестация — это официальная процедура оценки соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности. Её значение заключается в выявлении «пробелов» в знаниях, принятии решений о повышении/увольнении и формировании плана обучения тренеров и администраторов.

Тема 5. Инновации и управление рисками в индустрии спорта (ПКс-3.1)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов:

1. Как в инновационном менеджменте называется процесс внедрения новых цифровых технологий (например, систем распознавания лиц) на стадионе для повышения безопасности?

- а) Новация
- б) Инновация (нововведение)
- в) Регрессия
- г) Традиционализм

Правильный ответ: б

Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: установите соответствие между приёмом управления риском и его практическим содержанием:

Приём управления риском	Содержание приёма
1. Избежание риска	а) Полный отказ от проведения мероприятия, если вероятность убытков слишком велика
2. Снижение риска	б) Установка современных систем пожаротушения и привлечение дополнительной охраны
3. Передача	в) Заключение договора страхования

риска	гражданской ответственности перед зрителями
-------	---

Правильные ответы: 1-а, 2-б, 3-в

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Инструкция: выберите все верные утверждения, характеризующие внешние факторы риска для спортивного клуба:

- а) Неблагоприятные погодные условия во время проведения матча на открытой арене
- б) Низкая квалификация администраторов службы приема и размещения
- в) Изменение курса валют, влияющее на стоимость закупки зарубежного инвентаря
- г) Резкое изменение требований законодательства к обеспечению безопасности на объектах спорта
- д) Выход из строя системы освещения стадиона из-за отсутствия профилактики

Правильные ответы: а, в, г

Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: расположите этапы процесса управления риском в спортивном проекте в логическом порядке:

- а) Выбор и применение конкретных методов снижения риска (страхование, резервирование)
- б) Идентификация и анализ потенциальных рисков проекта
- в) Оценка вероятности и масштаба возможного ущерба
- г) Мониторинг результатов и корректировка стратегии управления рисками

Правильная последовательность: б, в, а, г

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 1

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Допускается ли полное игнорирование экономических рисков при разработке инновационной программы развития спортшколы?

- а) Допускается, если программа финансируется государством
- б) Не допускается, так как любая инновация связана с неопределенностью и возможностью потери ресурсов
- в) Допускается, если риск оценивается как «минимальный»

Правильный ответ: б

Задание 2

Инструкция: Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Является ли использование мобильного приложения для бронирования

залов инновацией в формах обслуживания потребителей?

- а) Нет, это просто техническая доработка сайта
- б) Да, это инновация в сервисе, меняющая процесс взаимодействия с клиентом и повышающая доступность услуги
- в) Только если приложение скачали более 1000 человек

Правильный ответ: б

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 1

Инструкция: Раскройте специфику инновационного менеджмента в индустрии спорта.

Правильный ответ: Специфика заключается в высокой социальной значимости нововведений (здоровье нации, безопасность), необходимости сочетания коммерческих технологий с требованиями спортивных федераций и ориентации на зрелищность (внедрение VR/AR-технологий для болельщиков).

Задание 2

Инструкция: Перечислите основные причины возникновения предпринимательских рисков в спортивном бизнесе.

Правильный ответ: К основным причинам относятся: высокая неопределенность спроса (зависимость от результатов команды), зависимость от спонсорских контрактов, травматизм атлетов, форс-мажорные обстоятельства (погода) и высокая изменчивость моды на определенные виды спорта.

Задание 3

Инструкция: Опишите этапы создания нового спортивного продукта (услуги).

Правильный ответ: Процесс включает: 1) поиск идеи; 2) отбор лучших идей и разработку концепции; 3) анализ рыночных возможностей и расчет бюджета; 4) разработку самой услуги и системы её оказания; 5) пробный маркетинг (пилотный проект); 6) запуск и коммерческую реализацию.

Задание 4

Инструкция: В чем заключается суть «диверсификации» как метода снижения рисков спортивной организации?

Правильный ответ: Диверсификация — это распределение рисков за счет расширения видов деятельности. Например, фитнес-клуб может не только продавать абонементы, но и открыть магазин спортивного питания, детскую секцию и кабинет массажа. Если спрос на одну услугу упадет, доходы от других направлений помогут сохранить финансовую устойчивость.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии оценивания экзамена:

Критерии оценивания	Результат в баллах
<i>Задания открытого типа с развернутым ответом (всего 24 балла)</i>	
Полнота раскрытия темы (4 задания × 2 балла)	8
Логичность и структурированность ответа (4 задания × 1 балл)	4
Наличие практических примеров (4 задания × 1 балл)	4
Аргументированность выводов (4 задания × 1 балл)	4
Соответствие современным тенденциям (4 задания × 1 балл)	4
<i>Задания комбинированного типа (всего 6 баллов)</i>	
Правильный выбор ответа (2 задания × 1 балл)	2
Качество обоснования выбора (2 задания × 2 балла)	4
<i>Задание закрытого типа с одним ответом (1 балл)</i>	
Правильный ответ	1
<i>Задание на установление соответствия (3 балла)</i>	
Все соответствия установлены верно	3
Допущена 1 ошибка	2
Допущено 2 ошибки	1
<i>Задание с множественным выбором (3 балла)</i>	
Все ответы выбраны верно	3
Допущена 1 ошибка	2
Допущено 2 ошибки	1
<i>Задание на установление последовательности (3 балла)</i>	
Правильная последовательность	3
Допущена 1 ошибка	2
<i>Итого: максимум 40 баллов</i>	

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

При подготовке ответа студента на проверочных мероприятиях нет необходимости применять дополнительные материалы и оборудование.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение дисциплины Б1.В.04 «Операционный менеджмент в индустрии спорта» требует комплексного подхода к формированию профессиональных компетенций в сфере эффективного управления бизнес-процессами спортивных организаций и объектов.

При изучении теоретического материала важно не только усвоить базовые концепции операционного менеджмента, но и научиться адаптировать классические модели производства и сервиса под специфику спортивного продукта. Рекомендуется вести систематизированные записи, уделяя особое внимание методикам проектирования клиентского пути, управлению пропускной способностью спортивных сооружений и стандартам качества обслуживания.

Самостоятельная работа должна включать углубленное изучение методологических основ операционного планирования мега-событий, анализ современных подходов к цифровизации стадионов, исследование практических кейсов по минимизации рисков на крупных международных турнирах. Важно своевременно готовиться к практическим занятиям, отрабатывая навыки операционного аудита и моделирования бизнес-процессов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо детально изучить методики управления очередями, освоить инструменты разработки операционных планов, проработать практические задания по расчету логистических потоков и формированию волонтерских программ. Особое внимание следует уделить развитию навыков оперативного принятия решений в условиях кризисных ситуаций на объекте.

В процессе обучения рекомендуется активно использовать современные образовательные технологии, включая системы имитационного моделирования, профессиональные базы данных спортивной аналитики и специализированные ИТ-платформы для управления командами. Важно создавать собственную методическую базу, систематизируя информацию по регламентам международных федераций (FIFA, UEFA, МОК) и формируя банк лучших практик операционного сервиса.

Консультации следует планировать заблаговременно, формулируя конкретные вопросы по методологии операционного контроля и оптимизации цепочек поставок в индустрии спорта. Важно использовать различные форматы взаимодействия с преподавателем для уточнения технических аспектов эксплуатации спортивных сооружений и управления качеством спортивного зрелища.

Систематический контроль усвоения материала должен включать регулярную самопроверку знаний регламентов лиг и федераций, анализ достигнутых результатов в освоении инструментов управления рисками и корректировку индивидуальной траектории обучения с учетом динамики спортивного рынка.

Рациональное планирование учебной нагрузки предполагает приоритизацию задач с учетом их значимости для формирования компетенций в области операционной устойчивости спортивной организации, контроль выполнения поставленных целей и эффективное распределение времени на изучение методик оценки КРІ административного и спортивного персонала.

Подготовка к промежуточной аттестации должна включать комплексное повторение основ операционного менеджмента, систематизацию знаний по цифровым трендам в спорте, отработку практических навыков проектирования сервисных процессов и особое внимание к применению теоретических знаний при решении ситуационных задач по управлению спортивными объектами и мероприятиями.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18078-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585489>
2. Ловягина, А. Е. Психология управления в сфере физической культуры и спорта : учебник и практикум для вузов / А. Е. Ловягина, С. В. Медников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 61 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19899-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590395>
3. Международный спортивный менеджмент : учебное пособие / М. Ю. Белякова, В. В. Веремеев, О. Н. Левшина [и др.]. — Москва : Дело РАНХиГС, 2025. — 286 с. — ISBN 978-5-85006-652-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/511201>

8.2. Дополнительная литература

1. Баканов, Е. А. Управление услугами сферы культуры : учебник для вузов / Е. А. Баканов, А. С. Тельманова, Н. М. Трусова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 152 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17050-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567911>
2. Красовская, Н. В. Событийный маркетинг : учебник для вузов / Н. В. Красовская. — 3-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18674-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566838>
3. Мяконьков, В. Б. Спортивный маркетинг : учебник для вузов / В. Б. Мяконьков, Т. В. Копылова, Н. М. Егорова ; под общей редакцией

- В. Б. Мяконькова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12861-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587627>
4. Основы инновационной деятельности в сфере физической культуры и спорта / О. Ю. Ангелова, В. С. Новикова, С. В. Соколовская, О. Р. Чепьюк. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 100 с. — ISBN 978-5-507-47809-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/339653>
 5. Психология физической культуры и спорта : учебник и практикум для вузов / А. Е. Ловягина, Н. Л. Ильина, С. В. Медников, Е. Е. Хвацкая ; под редакцией А. Е. Ловягиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 609 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17746-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583475>

8.3. Нормативные правовые документы

Кодексы Российской Федерации

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ, часть вторая от 26.01.1996 № 14-ФЗ). Регулирует коммерческую деятельность, аренду объектов и спонсорские контракты.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (включая главу 54.1 об особенностях труда спортсменов и тренеров).
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (включая ст. 20.31 о нарушении правил поведения зрителей).

Федеральные законы

1. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Основополагающий закон отрасли.
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в части деятельности спортивных школ и академий).
3. Федеральный закон от 23.07.2013 № 192-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с обеспечением общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований».
4. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» (в части взаимодействия с волонтерскими организациями).

Постановления Правительства РФ

1. Постановление Правительства РФ от 16.12.2013 № 1156 «Об утверждении Правил поведения зрителей при проведении официальных спортивных соревнований».
2. Постановление Правительства РФ от 18.04.2014 № 353 «Об утверждении Правил обеспечения безопасности при проведении официальных спортивных соревнований».
3. Постановление Правительства РФ от 06.03.2015 № 202 «Об утверждении требований к антитеррористической защищенности объектов спорта».
4. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года».

Приказы Министерства спорта РФ

1. Приказ Минспорта России от 30.09.2015 № 921 «Об утверждении методических указаний по организации деятельности спортивных школ в Российской Федерации».
2. Приказ Минспорта России от 21.03.2023 № 186 «Об утверждении порядка признания видов спорта, спортивных дисциплин и включения их во Всероссийский реестр видов спорта».
3. Приказ Минспорта России от 25.02.2022 № 130 «Об утверждении порядка формирования и реализации Единого календарного плана межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий».

8.4. Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>

3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» — более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>

4. Электронная библиотечная система «Юрайт» — полные тексты учебников по праву, экономике, общественным наукам, иностранным языкам. <https://urait.ru>

5. Электронная библиотечная система «Znanium» — полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>

6. Электронная библиотечная система «Book.ru» — полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru — крупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Англоязычные ресурсы

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- *Sage eBook Collections* - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

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/