Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:00:04
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.ДЭ.01.02 Менеджмент спортивных организаций
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Козлов Владислав Сергеевич, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.ДЭ.01.02 Менеджмент спортивных организаций одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 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 и критерии оценивания
5. Формы аттестации и 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.01.ДЭ.01.02 Менеджмент спортивных организаций 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**
	ПК-2	Способен разрабатывать и совершенствовать регламенты процессов подразделений	ПК-2.4	Разрабатывает предложения по повышению эффективности процесса	ПК-2.4. З-6. **Знает** основы экономики, учета затрат и оценки эффективности; ПК-2.4. З-8 **Знает** основы операционного менеджмента; ПК-2.4. У-5**Умеет** оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов; ПК-2.4. У-6 **Умеет** осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус

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

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 40 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 32 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.01.02 Менеджмент спортивных организаций реализуется на 3 курсе в 5-ом семестре после изучения дисциплин:

- Управление проектами
- Самоменеджмент
- Маркетинг

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

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	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СПОРТА															
Тема 1.1	Понятие, сущность и эволюция менеджмента организации в сфере спорта	12	2			2								8	Доклад, Тестирование

Тема 1.2	Физкультурно-спортивная организация как объект управления: структура, жизненный цикл, специфика деятельности	10											10	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ														
Тема 2.1	Государственные и негосударственные органы управления ФКиС: распределение полномочий и взаимодействие	12	2			2							8	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Физическая культура и спорт в системе рыночных отношений: ресурсы, финансирование, маркетинг	10											10	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ														
Тема 3.1	Виды управленческих решений по физической культуре и спорту: технологии разработки и реализации	12	2			2							8	Тестирование, Контрольное задание

Тема 3.2	Содержание и компетенции труда менеджера в сфере ФКиС в современных условиях (планирование, мотивация, контроль, работа с персоналом)	12	2			2							8	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет
Итого		72	8			8				4			52	

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

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СПОРТА. ПК-2.4

Тема 1.1. Понятие, сущность и эволюция менеджмента организации в сфере спорта.

В теме раскрывается сущность менеджмента спортивной организации как специфической управленческой деятельности, направленной на достижение соревновательного, экономического и социального результатов в условиях неопределённости спортивного результата. Рассматриваются базовые модели управления в спорте: волонтёрская (олимпийское движение начала XX века), административно-командная (советская система ДСО и ведомственного спорта) и профессионально-рыночная (современные спортивные клубы как бизнес-единицы), их сильные стороны и ограничения в условиях коммерциализации спорта. Анализируются факторы внешней среды — динамика трансферных рынков, спортивное законодательство, позиция болельщиков (фан-отношений), а также внутренние причины низкой эффективности: конфликт интересов между тренерским штабом и топ-менеджментом, отсутствие долгосрочной стратегии развития, высокая зависимость от одного спонсора. Особое внимание уделяется феномену институциональной двойственности спортивного менеджмента: необходимости одновременно соблюдать принципы fair play и достигать коммерческой эффективности (продажа билетов, мерчандайзинг, ТВ-права). Исследуется взаимосвязь между организационно-правовой формой спортивной организации (автономная некоммерческая организация, акционерное общество, бюджетное учреждение) и выбором адекватного стиля управления. Формируется понимание менеджмента в сфере спорта как непрерывного баланса между спортивным результатом и финансовой устойчивостью.

Тема 1.2. Физкультурно-спортивная организация как объект управления: структура, жизненный цикл, специфика деятельности.

Тема фокусируется на специфике физкультурно-спортивной организации как объекта управления, принципиально отличающегося от производственных предприятий. Изучается модель жизненного цикла спортивной организации: стадия любительского клуба (создание), стадия полупрофессиональной команды (выход в лиги), стадия профессионального клуба (коммерческая монетизация), стадия спортивной корпорации (холдинг, академия, стадион) и кризисные стадии (вылет в низшую лигу, банкротство, потеря якорного спонсора). Анализируются типичные структурные конфликты между генеральным менеджером и главным тренером (распределение трансферного бюджета, загрузка медицинского штаба, график восстановления) и методы их разрешения через KPI по спортивному результату и финансовые KPI. Рассматриваются механизмы работы с ключевыми стейкхолдерами в кризисных ситуациях: фан-сообществами (предотвращение абонементного бойкота), региональными властями (софинансирование аренды стадиона), лигами (соблюдение критериев лицензирования — отсутствие долгов по трансферам). Оценивается роль спортсменов как одновременно «продукта» и «сотрудника», их правовой статус по трудовым договорам и гражданско-правовым контрактам. Формулируются практические инструменты повышения управляемости спортивной организации через внедрение цифровых CRM-систем для работы с болельщиками и ERP для учёта спортивного инвентаря и экипировки.

РАЗДЕЛ 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ. ПК-2.4

Тема 2.1. Государственные и негосударственные органы управления ФКиС: распределение полномочий и взаимодействие.

В теме рассматривается специфика многоуровневой системы управления физической культурой и спортом как гибридного института, сочетающего государственное регулирование и общественное самоуправление. Анализируется модель распределения полномочий: федеральный уровень (Министерство спорта, Олимпийский комитет России, федерации по видам спорта), региональный уровень (министерства спорта субъектов РФ, центры спортивной подготовки) и муниципальный уровень (спортивные школы, физкультурно-оздоровительные комплексы). Исследуются деструктивные эффекты дуализма управления — одновременного подчинения спортивной школы муниципалитету (по имуществу) и региональной федерации (по методике подготовки) — и способы их нейтрализации через единые регламенты взаимодействия. Описываются методы координации государственных и негосударственных органов: передача государственных полномочий саморегулируемым организациям (аккредитация федераций), механизмы государственно-частного партнёрства (ГЧП) в строительстве спортивных объектов, софинансирование подготовки резерва из бюджетов разных уровней. Отдельное внимание уделяется механизмам борьбы с коррупционными рисками в распределении субсидий на подготовку сборных команд и проведение международных соревнований (прозрачность тендеров, аудит соответствия целевым показателям). Формируется алгоритм разграничения ответственности между органом исполнительной власти и профильной федерацией при подготовке спортсмена к Олимпийским играм.

Тема 2.2. Физическая культура и спорт в системе рыночных отношений: ресурсы, финансирование, маркетинг.

Тема посвящена экономическим механизмам функционирования сферы физической культуры и спорта в условиях рыночной экономики, где спортивный результат становится товаром, а болельщик — потребителем. Рассматриваются стратегии финансирования спортивных организаций: бюджетная (дотации на содержание спортивных школ), смешанная (целевые субсидии + спонсорские контракты) и коммерческая (самоокупаемость профессиональных клубов за счёт ТВ-прав, билетной программы и мерчандайзинга). Анализируются факторы выбора модели финансирования: зрелищность вида спорта (футбол vs. тяжёлая атлетика), ёмкость локального рынка (число платёжеспособных болельщиков), готовность регионального бюджета к субсидированию. Сопоставляются подходы к спортивному маркетингу: массовый маркетинг (агрессивная реклама на стадионе) и фан-ориентированный маркетинг (сегментация болельщиков, программа лояльности, эксклюзивный контент для абонементов). Разбираются алгоритмы монетизации нематериальных активов: продажа нейминга арены, спонсорские интеграции в экипировку, выпуск NFT (цифровые моменты матчей). Рассматриваются показатели экономической эффективности спортивной организации — соотношение зарплатной ведомости к выручке (коэффициент устойчивости), доля коммерческих доходов в общем бюджете, рентабельность билетной программы — и методы их достижения через динамическое ценообразование на билеты и оптимизацию трансферных расходов.

РАЗДЕЛ 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПК-2.4

Тема 3.1. Виды управленческих решений по физической культуры и спорту: технологии разработки и реализации.

В теме систематизируются методы, применяемые при разработке и реализации управленческих решений в сфере физической культуры и спорта в условиях высокой неопределённости исхода соревнований. Традиционные методы включают: программно-целевое планирование (федеральные целевые программы развития спорта до определённого года), нормативно-правовое регулирование (Единая всероссийская спортивная классификация, правила допуска к соревнованиям) и бюджетирование (казначейское исполнение субсидий). Современные методы представлены внедрением data-driven решений (цифровой мониторинг нагрузки спортсменов через датчики ЧСС и GPS-трекеры, формирование составов на основе биомеханического анализа), использованием сценарного подхода в антикризисном управлении (план «Б» при травме ключевого спортсмена, отзыве лицензии у титульного спонсора, дисквалификации клуба из еврокубков). Рассматривается спектр методов оценки качества решений: отсроченная эффективность (результат через 4 года — олимпийский цикл), операционная результативность (заполняемость трибун после смены ценовой политики), социальный эффект (вовлечённость молодёжи в массовый спорт). Отдельно обсуждаются критерии выбора приоритетов управленческих решений в условиях ограниченного бюджета (вероятность завоевания медали, коммерческая окупаемость, социальная значимость вида спорта для региона). Приводятся способы оценки реализации решений через внедрение ключевых показателей эффективности (KPI) для спортивных функционеров и автоматизированный контроль исполнения контрактов со спортсменами.

Тема 3.2. Содержание и компетенции труда менеджера в сфере ФКиС в современных условиях (планирование, мотивация, контроль, работа с персоналом).

Тема раскрывает профессиональные компетенции и содержание труда спортивного менеджера как субъекта управления, работающего на стыке спорта, права и экономики. Анализируются принципы стратегического планирования в спортивной организации: формирование трансферной политики (апгрейд позиций vs. ставка на молодёжь), сезонное бюджетирование (распределение фонда заработной платы на основной состав, резерв и медицинский штаб), долгосрочная ротация спортсменов с учётом пика физической формы. Проводится различие между системой мотивации: переменная часть оплаты труда тренера (премия за попадание в зону еврокубков), штрафные санкции за дисциплинарные нарушения (опоздания на тренировки, нарушения режима), нематериальная мотивация спортсменов (капитанская повязка, индивидуальные бонусы в контракте). Рассматриваются этапы кадровой работы в спорте: спортивная селекция (скаутинг по видео- и метрическим данным), адаптация легионера (языковые курсы, помощь с жильём), управление конфликтами в раздевалке (медиация между лидерами команды), противодействие допинговым рискам (образовательные программы). Анализируются типичные ошибки спортивного менеджера (сверхдолгосрочные контракты с возрастными игроками, игнорирование медицинских рекомендаций по нагрузкам, конфликт с фан-сообществом из-за ребрендинга) и методы их предотвращения через систему внутреннего аудита и наставничества. Формулируются критерии профессиональной пригодности спортивного менеджера: стрессоустойчивость при публичной критике, умение вести трансферные переговоры, знание регламентов лиг и базы данных трансфермаркт.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.01.02 Менеджмент спортивных организаций входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	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	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	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	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, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	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	Ответ считается верным: 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**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100баллов

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.01.ДЭ.01.02 Менеджмент спортивных организаций используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и

	допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СПОРТА. ПК-2.4

Тема 1.1. Понятие, сущность и эволюция менеджмента организации в сфере спорта.

ПК-2.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая модель управления в спорте характеризуется отсутствием коммерческих целей и опорой на волонтёрский труд и членские взносы?

а) административно-командная;
б) профессионально-рыночная;
в) волонтёрская (олимпийское движение начала XX века);
г) корпоративная;
д) бюджетно-дотационная.

2. Что из перечисленного относится к ключевым факторам внешней среды, определяющим специфику менеджмента спортивной организации?

а) отсутствие зависимости от спонсоров;
б) динамика трансферных рынков и спортивное законодательство;
в) полная предсказуемость спортивного результата;
г) отсутствие конкуренции среди клубов;
д) неизменность ТВ-прав на десятилетия.

3. Что такое «институциональная двойственность» спортивного менеджмента?

а) необходимость одновременно соблюдать принципы fair play и достигать коммерческой эффективности;
б) полное подчинение спортивных результатов финансовым показателям;
в) запрет на любую коммерческую деятельность спортивных клубов;
г) приоритет исключительно социальных задач;
д) отсутствие каких-либо противоречий между спортом и бизнесом.

4. Какая организационно-правовая форма спортивной организации предполагает возможность привлечения частных инвестиций через выпуск акций и наиболее распространена в профессиональном футболе?

а) бюджетное учреждение;
б) автономная некоммерческая организация (АНО);
в) акционерное общество;
г) казённое предприятие;
д) потребительский кооператив.

5. Какой баланс является ключевым при организации менеджмента профессионального спортивного клуба?

а) между числом болельщиков и вместимостью стадиона;
б) между спортивным результатом и финансовой устойчивостью;
в) между количеством тренеров и числом спортсменов;
г) между высотой прыжка и длиной броска;
д) между количеством желтых и красных карточек.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две причины из перечисленных относятся к внутренним факторам низкой эффективности управления спортивной организацией?
а) резкое изменение правил соревнований международной федерацией (внешний фактор);
б) конфликт интересов между тренерским штабом и топ-менеджментом;
в) колебание курсов валют при трансферах легионеров;
г) отсутствие долгосрочной стратегии развития клуба;
д) погодные условия во время домашних матчей.

Какие две модели управления спортом были исторически доминирующими в СССР?
а) волонтёрская модель;
б) административно-командная модель (ДСО, ведомственный спорт);
в) модель полного самофинансирования без бюджета;
г) модель профессионально-рыночная;
д) система спортивных школ и сборных команд под контролем государства.

Какие две формы собственности/учреждения являются наиболее распространёнными для спортивных школ олимпийского резерва в современной России?
а) акционерное общество с частным капиталом;
б) бюджетное учреждение (муниципальное или государственное);
в) хедж-фонд;
г) автономная некоммерческая организация (АНО) с бюджетным финансированием;
д) производственный кооператив.

Какие два последствия являются критическими при высокой зависимости спортивного клуба от одного якорного спонсора?
а) финансовая стабильность даже при уходе спонсора;
б) высокий риск банкротства при расторжении контракта со спонсором;
в) полная независимость в трансферной политике;
г) потеря возможности диверсифицировать доходы;
д) автоматическое повышение спортивных результатов.

Какие два элемента являются ключевыми в системе KPI для генерального менеджера спортивного клуба?
а) исключительно количество проведённых пресс-конференций;
б) выполнение финансового fair play (соотношение расходов к доходам);
в) цвет формы команды;
г) спортивный результат (место в турнирной таблице, выход в еврокубки);
д) средний рост спортсменов в команде.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов эволюции менеджмента спортивной организации (от ранних форм к современным):
а) профессионально-рыночная модель (коммерциализация, ТВ-права);
б) волонтёрская модель (олимпийское движение начала XX века);
в) административно-командная модель (советские ДСО);
г) спортивная корпорация (холдинг, академия, стадион).

Расположите модели управления спортивной организацией в порядке возрастания степени коммерческой самостоятельности (от минимальной к максимальной):
а) бюджетное учреждение (спортивная школа);

б) акционерное общество (профессиональный клуб);
в) автономная некоммерческая организация (АНО) со смешанным финансированием.

Определите последовательность шагов при диагностике проблем управления в профессиональном спортивном клубе:
а) выявление «узких мест» на основе анализа соотношения зарплатной ведомости и результата;
б) сбор данных о трансферной политике и загрузке медицинского штаба;
в) разработка плана реструктуризации (смена генерального менеджера, оптимизация состава);
г) анализ действующей структуры управления (гендиректор — главный тренер — спортивный директор).

Установите правильную последовательность элементов системы управления спортивным резервом (от массового спорта до элитного):
а) спортивная школа олимпийского резерва;
б) училище олимпийского резерва;
в) детско-юношеская спортивная школа (ДЮСШ);
г) сборная команда страны.

Расположите этапы заключения спонсорского контракта в профессиональном спорте в правильной последовательности:
а) проведение переговоров и определение объёма прав (брендинг на форме, ТВ-интеграция);
б) разработка коммерческого предложения с расчётом охвата аудитории;
в) подписание контракта и мониторинг исполнения спонсорских обязательств;
г) оценка соответствия имиджа спонсора и спортивного клуба.

Доклад:

Подготовка докладов «Понятие, сущность и эволюция менеджмента организации в сфере спорта: модели, институциональная двойственность и критерии эффективности».

Шесть групповых докладов с обсуждением моделей управления спортом, факторов внешней и внутренней среды, феномена институциональной двойственности, а также критериев выбора организационно-правовой формы спортивной организации в зависимости от контекста.

Тематика докладов:

1. Сущность, цели и задачи менеджмента спортивной организации в современных условиях: специфика применения волонтёрской, административно-командной и профессионально-рыночной моделей в зависимости от вида спорта и уровня соревнований.
2. Классификация и сравнительный анализ моделей управления спортивными организациями: сильные стороны, ограничения, применимость в массовом и профессиональном спорте.
3. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие специфику управления спортивным клубом: методы диагностики трансферных рисков, оценка платёжеспособности болельщиков, прогнозирование доходов от ТВ-прав.
4. Институциональная двойственность спортивного менеджмента: конфликт между принципами fair play и коммерческой эффективностью (продажа билетов, мерчандайзинг, спонсорские интеграции), методы разрешения противоречий.
5. Критерии эффективности управленческих решений в спортивной организации: система показателей результативности (спортивных, финансовых, социальных) и устойчивости результатов клубов.
6. Системный подход к управлению спортивной организацией: принципы, инструменты и методы интеграции интересов тренерского штаба, менеджмента, спонсоров и болельщиков в стратегическое развитие клуба.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие три базовые модели управления спортивной организацией существуют в исторической ретроспективе? Раскройте содержание каждой модели и приведите примеры организаций, где они применялись.

Вопрос 2. В чём различие между административно-командной моделью управления спортом в СССР и профессионально-рыночной моделью в современной Европе? Какие управленческие решения соответствуют каждой модели?

Вопрос 3. Что такое «институциональная двойственность» в сфере спортивного менеджмента и как она влияет на стратегию развития клуба? Приведите не менее трёх примеров проявления этого феномена.

Вопрос 4. Какие методы преодоления конфликта между тренерским штабом и генеральным менеджером являются наиболее эффективными в профессиональном клубе? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 5. В чём заключается сущность финансового fair play в европейском футболе? Каковы экономические и спортивные последствия его соблюдения или нарушения?

Вопрос 6. Какие критерии используются для оценки эффективности менеджмента спортивной организации? Перечислите не менее пяти показателей (спортивных, финансовых, социальных).

Вопрос 7. Как организационно-правовая форма спортивной организации (АНО, бюджетное учреждение, акционерное общество) влияет на выбор модели управления и источники финансирования? Назовите основные зоны ответственности.

Вопрос 8. Какие типичные риски возникают при привлечении якорного спонсора в профессиональный спорт? Перечислите не менее четырёх рисков и предложите способы их минимизации.

Вопрос 9. Какова роль спортивного агента (менеджера спортсменов) в современной системе управления спортом? Какие управленческие решения становятся возможными благодаря их участию?

Вопрос 10. Какие факторы определяют выбор модели управления спортивной организацией в конкретном виде спорта? Назовите не менее пяти факторов (зрелищность, ёмкость рынка, традиции) и предложите алгоритм их оценки.

Тема 1.2. Физкультурно-спортивная организация как объект управления: структура, жизненный цикл, специфика деятельности. ПК-2.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что является основным объектом управления в профессиональной спортивной организации согласно теории менеджмента?

а) исключительно спортивный результат;

б) многокомпонентная система, включающая спортсменов, тренерский штаб, инфраструктуру, болельщиков и финансовые потоки;

в) только бухгалтерская отчётность;

г) административно-хозяйственная часть;

д) исключительно маркетинговые коммуникации.

2. Какая стадия жизненного цикла спортивной организации характеризуется выходом в профессиональную лигу и началом коммерческой монетизации (продажа билетов, ТВ-прав)?

а) стадия любительского клуба (создание);

б) стадия полупрофессиональной команды;

в) стадия профессионального клуба;

г) стадия спортивной корпорации;
д) кризисная стадия (вылет в низшую лигу).

3. Что из перечисленного относится к типичному структурному конфликту между генеральным менеджером и главным тренером?
а) согласование расписания тренировок;
б) распределение трансферного бюджета и загрузка медицинского штаба;
в) выбор цвета гостевой формы;
г) определение меню в столовой;
д) график уборки стадиона.

4. Каков правовой статус профессионального спортсмена с точки зрения трудового законодательства?
а) индивидуальный предприниматель без договора;
б) работник по трудовому договору (контракту) с особенностями регулирования, предусмотренными ТК РФ и отраслевыми соглашениями;
в) волонтёр без оплаты;
г) государственный служащий;
д) внешний совместитель без основной работы.

5. Что представляет собой CRM-система в управлении спортивной организацией?
а) система учёта спортивного инвентаря;
б) система управления взаимоотношениями с болельщиками (продажа билетов, программа лояльности, обработка обращений);
в) программа для расчёта тактики на матч;
г) система видеоповторов;
д) программа для составления расписания тренировок.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две стадии жизненного цикла спортивной организации относятся к кризисным с точки зрения управляемости?
а) стадия любительского клуба (создание);
б) стадия профессионального клуба (устойчивый доход);
в) вылет в низшую лигу (спортивный кризис);
г) банкротство и потеря якорного спонсора (финансовый кризис);
д) стадия спортивной корпорации (диверсификация).

Какие два способа разрешения конфликта между генеральным менеджером и главным тренером являются наиболее конструктивными?
а) увольнение обеих сторон без разбирательства;
б) внедрение системы KPI, включающей как спортивные, так и финансовые показатели для обоих;
в) полное устранение менеджера от спортивных вопросов;
г) создание совета директоров с чёткими зонами ответственности;
д) регулярное публичное обсуждение конфликта в СМИ.

Какие два ключевых стейкхолдера являются критическими для выживания спортивной организации в кризисной ситуации?
а) болельщики (предотвращение абонементного бойкота);
б) конкуренты из другой лиги;
в) региональные власти (софинансирование аренды стадиона);
г) производители спортивной формы;
д) организаторы концертов на стадионе.

Какие два инструмента повышения управляемости спортивной организацией являются наиболее эффективными с точки зрения цифровизации?
а) внедрение CRM-систем для работы с болельщиками;
б) использование ERP-систем для учёта спортивного инвентаря и экипировки;
в) отказ от любой автоматизации;
г) использование бумажных журналов учёта;
д) устные распоряжения без фиксации.

Какие два элемента входят в понятие «лицензирование профессиональных спортивных клубов» со стороны лиги?
а) соответствие критериям по вместимости стадиона и освещению;
б) отсутствие долгов по трансферам и заработной плате;
в) цвет флага клуба;
г) количество фан-магазинов;
д) наличие клубного ресторана.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность стадий жизненного цикла профессиональной спортивной организации (от создания к зрелости и возможному кризису):
а) стадия профессионального клуба (коммерческая монетизация);
б) стадия любительского клуба (инициативная группа, членские взносы);
в) стадия спортивной корпорации (холдинг, академия, стадион);
г) стадия полупрофессиональной команды (выход в лиги, первые спонсоры).

Расположите этапы управления трансферной политикой в правильном порядке (от первого к последнему):
а) мониторинг и скаутинг потенциальных новичков;
б) подписание контракта и прохождение медицинского обследования;
в) оценка рыночной стоимости игрока (Transfermarkt) и переговоры с клубом-продавцом;
г) заявка игрока на сезон и его интеграция в команду.

Определите последовательность действий спортивного менеджера при наступлении кризиса «вылет в низшую лигу»:
а) оптимизация зарплатной ведомости (продажа высокооплачиваемых игроков);
б) удержание ключевых спонсоров за счёт пересмотра условий контракта;
в) разработка антикризисного плана с приоритетом возвращения в лигу;
г) коммуникация с болельщиками (удержание абонементной базы).

Установите правильную последовательность этапов создания физкультурно-спортивной организации:
а) государственная регистрация юридического лица (АНО, ООО);
б) разработка концепции и устава организации;
в) получение лицензии (для спортивных школ) или аккредитации (для федераций);
г) формирование материально-технической базы и подбор персонала.

Расположите этапы организации домашнего матча как комплексного управленческого события в правильной последовательности:
а) обеспечение безопасности (стадион, прилегающая территория);
б) продажа билетов и подготовка точек питания/мерча;
в) подготовка спортивного объекта (газон, раздевалки, медицинский кабинет);
г) проведение матча и пост-матчевая коммуникация с болельщиками.

Доклад:

Подготовка докладов «Физкультурно-спортивная организация как объект управления:

структура, жизненный цикл, специфика деятельности и инструменты повышения управляемости».

Шесть групповых докладов с обсуждением стадий жизненного цикла спортивной организации, структурных конфликтов, механизмов лицензирования, цифровых инструментов управления (CRM, ERP), а также методов антикризисного управления.

Тематика докладов:

1. Жизненный цикл спортивной организации: стадии (любительская, полупрофессиональная, профессиональная, спортивная корпорация, кризис) — сравнительный анализ по критериям управления, источников дохода и ключевых рисков.
2. Структурные конфликты в спортивной организации: генеральный менеджер vs главный тренер — причины, формы проявления (распределение трансферного бюджета, загрузка медицинского штаба), методы разрешения (KPI, зоны ответственности).
3. Лицензирование профессиональных клубов со стороны лиг как инструмент контроля: требования к инфраструктуре, финансовые критерии, последствия аннулирования лицензии.
4. Роль спортсмена как одновременно «продукта» и «сотрудника»: правовой статус по трудовым договорам и гражданско-правовым контрактам, особенности мотивации и дисциплины.
5. Цифровизация управления спортивной организацией: CRM для болельщиков, ERP для учёта инвентаря и экипировки, системы для скаутинга (Instat, Wyscout) — практические кейсы внедрения.
6. Антикризисное управление в спортивной организации: методы удержания болельщиков при вылете в низшую лигу, реструктуризация долгов перед спонсорами, коммуникация с региональными властями.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие стадии жизненного цикла проходит физкультурно-спортивная организация от создания до возможного кризиса? Раскройте содержание каждой стадии и охарактеризуйте управленческие задачи на каждом этапе.

Вопрос 2. В чём заключается сущность структурного конфликта между генеральным менеджером и главным тренером профессионального клуба? Приведите не менее трёх конкретных зон такого конфликта.

Вопрос 3. Каковы основные требования к клубам при лицензировании со стороны спортивной лиги (например, РФПЛ, КХЛ)? Какие управленческие решения становятся обязательными для выполнения?

Вопрос 4. Что такое «KPI спортивного менеджера» и какие показатели включаются в систему оценки его эффективности (спортивные, финансовые, социальные)?

Вопрос 5. Какие цифровые инструменты (CRM, ERP, скаутинговые системы) используются для повышения управляемости спортивной организацией? Перечислите не менее четырёх инструментов и опишите их функции.

Вопрос 6. Каков правовой статус профессионального спортсмена по ТК РФ? Какие особенности регулирования труда спортсменов существуют (режим работы, дисциплина, переводы)?

Вопрос 7. Какие способы удержания болельщиков применяются в кризисной ситуации (вылет команды из высшей лиги)? Назовите не менее трёх методов.

Вопрос 8. Какие типичные ошибки допускает менеджмент при переходе клуба из полупрофессионального статуса в профессиональный? Назовите не менее четырёх ошибок.

Вопрос 9. Какова роль спортивного врача и медицинского штаба в структуре управления спортивной организацией? Как медицинские показатели влияют на трансферные решения?

Вопрос 10. Какие факторы определяют успешность прохождения кризиса «банкротство» спортивной организации? Назовите не менее пяти факторов (наличие стадиона, лояльность болельщиков, поддержка властей) и объясните их влияние.

РАЗДЕЛ 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ. ПК-2.4

Тема 2.1. Государственные и негосударственные органы управления ФКиС: распределение полномочий и взаимодействие. ПК-2.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой орган власти на федеральном уровне осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта в РФ?

а) Олимпийский комитет России (ОКР);
б) Министерство спорта Российской Федерации;
в) Федерация спортивных журналистов;
г) Всероссийская федерация спорта;
д) Общественная палата РФ.

2. Что представляет собой дуализм управления муниципальной спортивной школой?

а) одновременное подчинение муниципалитету (по имуществу) и региональной федерации (по методике подготовки);
б) полная независимость от любых органов;
в) подчинение только федеральному центру;
г) управление исключительно спонсорами;
д) отсутствие какого-либо управления.

3. Какая форма государственно-частного партнёрства (ГЧП) наиболее распространена в строительстве крупных спортивных объектов (стадионов, ледовых дворцов)?

а) полное государственное финансирование без участия бизнеса;
б) концессионное соглашение с привлечением частных инвестиций в обмен на право эксплуатации;
в) безвозмездная передача земли частному инвестору;
г) строительство за счёт болельщиков;
д) использование средств пенсионного фонда.

4. Какой механизм используется для прозрачного распределения субсидий на подготовку сборных команд и проведение международных соревнований?

а) устное распоряжение министра;
б) проведение открытых конкурсов (тендеров) с аудитом соответствия целевым показателям;
в) распределение средств через некоммерческие фонды без отчётности;
г) выделение средств наличными;
д) использование корпоративных карт без контроля.

5. Что является основным документом, регламентирующим разграничение ответственности между органом исполнительной власти и профильной федерацией при подготовке спортсмена к Олимпийским играм?

а) устное соглашение тренеров;
б) соглашение о взаимодействии (регламент), утверждаемое совместно;
в) протокол о намерениях без обязательств;

г) гарантийное письмо от болельщиков;
д) решение общего собрания спортсменов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два уровня власти (кроме федерального) участвуют в управлении физической культурой и спортом в РФ согласно законодательству?
а) муниципальный уровень (спортивные школы, ФОКи);
б) уровень ТСЖ;
в) региональный уровень (министерства спорта субъектов РФ, центры спортивной подготовки);
г) уровень управляющих компаний МКД;
д) уровень садоводческих товариществ.

Какие два органа относятся к негосударственным (общественным) органам управления спортом в РФ?
а) Министерство спорта РФ;
б) Олимпийский комитет России (ОКР);
в) администрация муниципального района;
г) Всероссийская федерация по виду спорта (например, РФС);
д) региональное министерство финансов.

Какие два механизма используются для софинансирования подготовки спортивного резерва из бюджетов разных уровней?
а) межбюджетные трансферты (субсидии из федерального бюджета регионам);
б) софинансирование расходов регионального бюджета муниципалитетами;
в) исключительно спонсорские средства без бюджета;
г) сбор средств с родителей спортсменов;
д) эмиссия муниципальных облигаций.

Какие два инструмента используются для борьбы с коррупционными рисками при распределении субсидий в спорте?
а) проведение независимого аудита использования средств;
б) публикация отчётов о целевом использовании субсидий на официальных сайтах;
в) устные распоряжения без документального оформления;
г) выделение средств наличными без отчётности;
д) использование «серых» схем.

Какие две функции в соответствии с Федеральным законом «О физической культуре и спорте в РФ» относятся к полномочиям Олимпийского комитета России?
а) формирование сборных команд РФ для участия в Олимпийских играх;
б) утверждение правил видов спорта;
в) строительство дорог к спортивным объектам;
г) пропаганда олимпийского движения в стране;
д) назначение тарифов на коммунальные услуги.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность уровней системы управления физической культурой и спортом в РФ (от высшего к низшему):
а) муниципальный уровень (спортивные школы, ФОКи);
б) региональный уровень (министерства спорта субъектов РФ);

в) федеральный уровень (Министерство спорта РФ);
г) уровень спортивной федерации по виду спорта (общероссийской).

Расположите этапы аккредитации региональной федерации по виду спорта в правильной последовательности:
а) подача заявления и пакета документов в Министерство спорта субъекта РФ;
б) проведение проверки соответствия критериям аккредитации (наличие судей, тренеров, календаря);
в) принятие решения об аккредитации или отказе;
г) внесение сведений в реестр аккредитованных федераций.

Определите последовательность действий при подготовке спортсмена к Олимпийским играм с точки зрения разграничения полномочий:
а) обеспечение экипировкой и оплата проезда (федеральный бюджет);
б) текущая подготовка на региональном уровне (центры спортивной подготовки);
в) начальная подготовка в муниципальной спортивной школе;
г) методическое сопровождение и утверждение планов (федерация по виду спорта).

Установите правильную последовательность этапов реализации государственно-частного партнёрства при строительстве спортивного объекта:
а) проведение конкурса на право заключения концессионного соглашения;
б) разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта;
в) подписание соглашения и строительство объекта за счёт частного инвестора;
г) передача объекта в эксплуатацию и мониторинг исполнения условий концессии.

Расположите этапы взаимодействия регионального минспорта и муниципалитета при открытии новой спортивной школы в правильной последовательности:
а) софинансирование из регионального бюджета (субсидия);
б) строительство здания ФОКа за счёт муниципального бюджета;
в) согласование профиля подготовки (вид спорта) с региональной федерацией;
г) открытие школы и набор учащихся.

Доклад:
Подготовка докладов «Государственные и негосударственные органы управления ФКиС: распределение полномочий и взаимодействие, механизмы ГЧП и антикоррупционные инструменты».

Шесть групповых докладов с обсуждением многоуровневой системы управления, дуализма подчинения спортивных школ, механизмов ГЧП, софинансирования, а также методов борьбы с коррупционными рисками.

Тематика докладов:

1. Многоуровневая система управления физической культурой и спортом в РФ: федеральный, региональный, муниципальный уровни и роль общественных организаций (ОКР, федерации) — распределение полномочий.
2. Дуализм управления муниципальной спортивной школой: конфликт между подчинением муниципалитету и региональной федерации, способы нейтрализации через единые регламенты взаимодействия.
3. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) в спорте: концессионные соглашения на строительство стадионов и ледовых дворцов, распределение рисков, типичные ошибки.
4. Софинансирование спортивной подготовки из бюджетов разных уровней: механизмы межбюджетных трансфертов, субсидии на подготовку резерва, контроль целевого использования.
5. Антикоррупционные механизмы в распределении субсидий на спорт: открытые конкурсы (тендеры), публичная отчётность, независимый аудит, последствия нарушений.

6. Соглашения о взаимодействии между органами власти и федерациями: разграничение ответственности при подготовке к Олимпийским играм, критерии оценки эффективности совместной работы.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы полномочия Министерства спорта РФ, региональных министерств спорта и муниципалитетов в сфере физической культуры и спорта? Раскройте содержание каждого уровня.

Вопрос 2. В чём заключается проблема дуализма управления спортивной школой (подчинение и муниципалитету, и федерации)? Какие управленческие решения позволяют её смягчить?

Вопрос 3. Что такое аккредитация спортивной федерации? Какие требования предъявляются к аккредитованным федерациям и какие преимущества они получают?

Вопрос 4. Какие формы государственно-частного партнёрства применяются в спортивном строительстве? В чём отличие концессии от контракта жизненного цикла?

Вопрос 5. Как осуществляется софинансирование подготовки спортивного резерва из федерального и регионального бюджетов? Каковы механизмы доведения субсидий?

Вопрос 6. Какие антикоррупционные механизмы используются при проведении тендеров на строительство спортивных объектов и распределении субсидий? Назовите не менее четырёх механизмов.

Вопрос 7. Как распределяются полномочия между Олимпийским комитетом России и Министерством спорта РФ? Есть ли зоны пересечения и конфликта интересов?

Вопрос 8. Какие типичные риски возникают при передаче муниципального спортивного сооружения в концессию частному оператору? Перечислите не менее четырёх рисков.

Вопрос 9. Какова роль муниципальных органов власти в развитии массового спорта и спортивной инфраструктуры? Какие управленческие решения находятся в их исключительной компетенции?

Вопрос 10. Какие факторы влияют на эффективность взаимодействия региональной федерации и регионального министерства спорта? Назовите не менее пяти факторов (финансирование, календарь соревнований, методическая работа).

Тема 2.2. Физическая культура и спорт в системе рыночных отношений: ресурсы, финансирование, маркетинг. ПК-2.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая стратегия финансирования спортивной организации предполагает полную самоокупаемость за счёт ТВ-прав, билетной программы и мерчандайзинга?

а) бюджетная (дотации);
б) смешанная;
в) коммерческая;
г) спонсорская;
г) благотворительная.

2. Что понимается под «фан-ориентированным маркетингом» в спорте?

а) агрессивная реклама на стадионе без обратной связи;
б) сегментация болельщиков, программа лояльности, эксклюзивный контент для абонементов;
в) продажа билетов только через кассы;
г) отказ от любого общения с болельщиками;
д) единая цена для всех категорий болельщиков.

3. Какой показатель используется для оценки финансовой устойчивости спортивного клуба и рассчитывается как отношение зарплатной ведомости к выручке?
а) коэффициент забитых голов;
б) коэффициент посещаемости;
в) коэффициент устойчивости (соотношение зарплат к выручке);
г) коэффициент дисквалификаций;
д) коэффициент травматизма.

4. Что такое «динамическое ценообразование на билеты» в спортивном маркетинге?
а) фиксированная цена на все матчи сезона;
б) изменение цены билетов в зависимости от значимости матча, текущей формы команды и спроса;
в) бесплатная раздача билетов;
г) продажа билетов только по паспорту;
д) отмена билетной программы.

5. Какой вид дохода профессионального клуба относится к категории «коммерческие доходы»?
а) субсидии из бюджета;
б) трансферы от продажи игроков (часть операционных доходов, но часто выделяется отдельно);
в) продажа мерчандайза (футболки, шарфы), спонсорские интеграции в экипировку, нейминг арены;
г) членские взносы;
д) гранты от международных федераций.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два фактора определяют выбор модели финансирования спортивной организации (бюджетная, смешанная, коммерческая)?
а) зрелищность вида спорта (футбол vs. тяжёлая атлетика);
б) цвет формы команды;
в) ёмкость локального рынка (число платёжеспособных болельщиков);
г) средний рост спортсменов;
д) фаза луны.

Какие два источника дохода профессионального спортивного клуба относятся к ТВ-правам?
а) продажа эксклюзивных прав на трансляцию матчей национальному телеканалу;
б) продажа прав на показ матчей в других странах (интернешнл);
в) продажа билетов на стадион;
г) продажа футболок с символикой;
д) аренда стадиона для концертов.

Какие два показателя являются ключевыми для оценки экономической эффективности спортивной организации?
а) соотношение зарплатной ведомости к выручке (коэффициент устойчивости);
б) доля коммерческих доходов в общем бюджете;
в) количество жёлтых карточек за сезон;
г) средний возраст болельщика;
д) высота флагштока у стадиона.

Какие два метода монетизации нематериальных активов спортивного клуба являются наиболее распространёнными?

а) продажа нейминга арены (например, «ВТБ Арена»);
б) выпуск NFT (цифровые моменты матчей, виртуальные карточки игроков);
в) продажа тренировочного инвентаря с аукциона;
г) сдача в аренду раздевалок;
д) продажа газона с поля.

Какие два элемента спортивного маркетинга относятся к фан-ориентированному подходу?
а) сегментация болельщиков на группы (семьи, ультрас, корпоративные клиенты);
б) разработка программы лояльности (скидки абонементам, приоритетная покупка билетов);
в) агрессивная реклама без учёта пожеланий фанатов;
г) единая цена для всех категорий билетов;
д) игнорирование обратной связи.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов разработки спортивного маркетингового плана:
а) анализ целевой аудитории (болельщиков) и конкурентной среды;
б) установление KPI по доходам и посещаемости;
в) разработка билетной программы и ценовой политики;
г) мониторинг и корректировка в течение сезона.

Расположите источники доходов профессионального футбольного клуба в порядке убывания их доли в ведущих европейских чемпионатах (от наибольшей к наименьшей):
а) ТВ-права;
б) коммерческие доходы (спонсоры, мерчандайзинг);
в) билетная программа;
г) трансферный доход.

Определите последовательность шагов при внедрении динамического ценообразования на билеты:
а) анализ спроса на матч (значимость соперника, положение в таблице);
б) установление базовой цены категории билетов;
в) программное обеспечение, корректирующее цену в реальном времени;
г) сегментирование трибун на ценовые зоны.

Установите правильную последовательность элементов финансового планирования спортивного клуба на сезон:
а) прогнозирование доходной части (ТВ-права, билеты, спонсоры);
б) формирование зарплатной ведомости (фонда оплаты труда спортсменов и тренеров);
в) планирование трансферного бюджета (покупка/продажа игроков);
г) утверждение сметы операционных расходов (аренда стадиона, перелёты, экипировка).

Расположите этапы продажи нейминга стадиона в хронологической последовательности:
а) переговоры с потенциальным титульным спонсором;
б) оценка рыночной стоимости права на нейминг (консалтинговое агентство);
в) юридическое оформление контракта и переименование арены;
г) мониторинг медиаэффективности (упоминания бренда в трансляциях).

Доклад:

Подготовка докладов «Физическая культура и спорт в системе рыночных отношений: ресурсы, финансирование, маркетинг и показатели экономической эффективности».

Шесть групповых докладов с обсуждением моделей финансирования, ТВ-прав, билетных программ, фан-ориентированного маркетинга, монетизации нематериальных активов и системы KPI спортивного бизнеса.

Тематика докладов:

1. Модели финансирования спортивных организаций: бюджетная (спортивные школы), смешанная (субсидии + спонсоры) и коммерческая (профессиональные клубы) — сравнительный анализ по критериям устойчивости и спортивной эффективности.
2. Рынок ТВ-прав в спорте: модели продажи (пул лиги vs индивидуальные контракты), распределение доходов между клубами, влияние на конкурентоспособность.
3. Билетная программа как инструмент маркетинга: виды билетов (абонементы, разовые), динамическое ценообразование, факторы спроса (значимость матча, результат, погода).
4. Фан-ориентированный маркетинг: сегментация болельщиков (семьи, ультрас, корпоративы), программы лояльности, эксклюзивный контент (интервью, закулисье), цифровые подписки.
5. Монетизация нематериальных активов: продажа нейминга арены, спонсорские интеграции в экипировку, выпуск NFT и виртуальных карточек, мерчандайзинг.
6. Система показателей экономической эффективности спортивной организации: коэффициент устойчивости (зарплаты/выручка), рентабельность билетной программы, ROI спонсорских контрактов, методы достижения целевых значений.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие три модели финансирования спортивных организаций существуют в современных рыночных условиях? Раскройте содержание каждой модели и приведите примеры.

Вопрос 2. В чём различие между бюджетной моделью (спортивные школы) и коммерческой (профессиональные клубы)? Какие управленческие решения соответствуют каждой модели?

Вопрос 3. Как формируются доходы профессионального спортивного клуба от ТВ-прав? Какая модель (пул лиги или индивидуальные контракты) более справедлива и почему?

Вопрос 4. Что такое «коэффициент устойчивости» спортивного клуба (соотношение зарплатной ведомости к выручке)? Какое значение считается критическим?

Вопрос 5. Какие методы динамического ценообразования на билеты применяются в спортивном маркетинге? Какие факторы влияют на изменение цены?

Вопрос 6. В чём заключается сущность фан-ориентированного маркетинга? Какие инструменты используются для удержания болельщиков и повышения лояльности?

Вопрос 7. Как осуществляется монетизация нейминга стадиона? Какие факторы определяют стоимость контракта на право именования арены?

Вопрос 8. Какие методы расчёта ROI (возврата на инвестиции) для спонсорского контракта в спорте существуют? Какие метрики используются (упоминания, охват, конверсия)?

Вопрос 9. Каковы основные статьи расходов профессионального спортивного клуба? Какая доля расходов приходится на зарплаты спортсменов и тренеров?

Вопрос 10. Какие факторы определяют выбор стратегии монетизации для спортивной организации в зависимости от вида спорта и размера рынка? Назовите не менее пяти факторов.

РАЗДЕЛ 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПК-2.4

Тема 3.1. Виды управленческих решений по физической культуре и спорту: технологии разработки и реализации. ПК-2.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что представляет собой программно-целевое планирование в управлении физической культурой и спортом?

а) разовые распоряжения без системы;
б) разработка и реализация федеральных целевых программ развития спорта на определённый период (например, до 2030 года);
в) планирование на основе интуиции;
г) отказ от любого планирования;
д) планирование только на один месяц.

2. Какой метод управленческих решений относится к data-driven подходам в спортивном менеджменте?

а) решение, принятое на основе настроения;
б) цифровой мониторинг нагрузки спортсменов через датчики ЧСС и GPS-трекеры для формирования составов;
в) решение, основанное на слухах;
г) гадание на кофейной гуще;
д) использование древних манускриптов.

3. Что понимается под «сценарным подходом» в антикризисном управлении спортивной организацией?

а) разработка альтернативных планов («план А», «план Б», «план В») на случай различных кризисов (травма лидера, отзыв лицензии, дисквалификация);
б) написание сценария для открытия матча;
в) съёмка фильма о клубе;
г) полное отсутствие планов на случай кризиса;
д) игнорирование любых рисков.

4. Какой показатель относится к операционной результативности при оценке управленческого решения в спорте?

а) эффект через 4 года (олимпийский цикл);
б) заполняемость трибун после смены ценовой политики;
в) состояние газона через 10 лет;
г) вклад в развитие массового спорта через поколение;
д) количество медалей на Олимпиаде через 8 лет.

5. Что является примером управленческого решения нормативно-правового характера в сфере ФКиС?

а) устная просьба тренера;
б) утверждение Единой всероссийской спортивной классификации (ЕВСК) и правил допуска к соревнованиям;
в) решение болельщика;
г) пожелание спонсора;
д) настройка камер видеонаблюдения.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два метода разработки управленческих решений относятся к традиционным в сфере ФКиС?

а) программно-целевое планирование (ФЦП);

б) data-driven решения на основе биомеханического анализа;
в) нормативно-правовое регулирование (ЕВСК, регламенты лиг);
г) использование нейросетей для прогнозирования травм;
д) внедрение блокчейна для трансферов.

Какие два типа KPI используются для оценки качества управленческих решений в спортивной организации?
а) отсроченная эффективность (результат через 4 года — олимпийский цикл);
б) количество постов в социальных сетях;
в) операционная результативность (заполняемость трибун);
г) цвет фасада стадиона;
д) средний вес спортсмена.

Какие два критерия выбора приоритетов управленческих решений в условиях ограниченного бюджета являются наиболее значимыми для спортивной федерации?
а) вероятность завоевания медали на международных соревнованиях;
б) цвет экипировки;
в) коммерческая окупаемость (для профессиональных видов);
г) расстояние от Москвы;
д) фамилия президента федерации.

Какие два сценария антикризисного управления обязательно должны быть разработаны профессиональным спортивным клубом?
а) план «Б» при травме ключевого спортсмена;
б) план «В» при отзыве лицензии у титульного спонсора;
в) план «Д» на случай изменения цвета формы;
г) план «Е» на случай повышения цены на попкорн;
д) план «Ж» на случай дождя.

Какие два показателя социальной эффективности управленческих решений в сфере массового спорта являются приоритетными?
а) вовлечённость молодёжи в систематические занятия спортом (доля);
б) количество построенных ФОКов на душу населения;
в) прибыль от продажи билетов;
г) количество подписчиков в Instagram;
д) уровень зарплат топ-менеджеров.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов разработки и реализации управленческого решения в спортивной организации:
а) анализ ситуации и формулировка проблемы;
б) разработка альтернативных вариантов решения;
в) выбор оптимального варианта и его утверждение;
г) реализация и контроль исполнения.

Расположите виды эффективности управленческих решений в спорте в порядке возрастания временного горизонта (от краткосрочной к долгосрочной):
а) социальная эффективность (вовлечённость молодёжи через 5-10 лет);
б) операционная результативность (заполняемость в следующем матче);
в) отсроченная спортивная эффективность (результат на Олимпиаде через 4 года).

Определите последовательность шагов при внедрении data-driven подхода в управление футбольным клубом:
а) установка GPS-трекеров и датчиков ЧСС на тренировках;
б) сбор биомеханических данных (ускорения, дистанция, нагрузка);

в) анализ данных тренерским штабом и менеджментом;
г) принятие решений о ротации состава и индивидуальных тренировках.

Установите правильную последовательность действий при реализации сценария «план Б» (травма ключевого игрока):
а) медицинское обследование и прогноз сроков восстановления;
б) корректировка тренировочного процесса и тактики;
в) ввод в основной состав резервного игрока;
г) пересмотр планов на трансферном рынке (поиск замены на следующий сезон).

Расположите этапы внедрения федеральной целевой программы развития спорта в хронологической последовательности:
а) мониторинг и отчётность по достижению целевых показателей;
б) финансирование мероприятий программы (субсидии регионам);
в) утверждение ФЦП Правительством РФ;
г) разработка проекта ФЦП Министерством спорта.

Доклад:

Подготовка докладов «Виды управленческих решений по физической культуре и спорту: технологии разработки и реализации, критерии эффективности и антикризисное управление».

Шесть групповых докладов с обсуждением традиционных и современных методов разработки решений (программно-целевой, data-driven, сценарный), видов эффективности, а также методов приоритизации в условиях ограниченного бюджета.

Тематика докладов:

1. Традиционные методы управленческих решений в спорте: программно-целевое планирование (ФЦП), нормативно-правовое регулирование (ЕВСК, регламенты), бюджетирование — сущность, ограничения.
2. Современные (data-driven) методы в спортивном менеджменте: цифровой мониторинг нагрузки спортсменов (GPS, ЧСС), биомеханический анализ, формирование составов на основе данных — практические кейсы.
3. Сценарный подход в антикризисном управлении спортивной организацией: разработка планов «Б» (травма лидера), «В» (отзыв спонсора), «Г» (дисквалификация) — алгоритмы и типичные ошибки.
4. Виды эффективности управленческих решений в спорте: отсроченная (олимпийский цикл), операционная (заполняемость трибун), социальная (вовлечённость молодёжи) — методы оценки.
5. Критерии выбора приоритетов управленческих решений в условиях ограниченного бюджета: вероятность медали, коммерческая окупаемость, социальная значимость — методы взвешивания.
6. Внедрение KPI для спортивных функционеров: показатели эффективности управленческих решений (спортивные, финансовые, социальные), автоматизированный контроль исполнения контрактов.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие три вида управленческих решений по физической культуре и спорту выделяются по методам разработки? Раскройте содержание программно-целевого, нормативно-правового и data-driven подходов.

Вопрос 2. В чём заключается сущность сценарного подхода в антикризисном управлении спортивной организацией? Приведите не менее трёх возможных сценариев и планов реакции.

Вопрос 3. Какие показатели используются для оценки отсроченной эффективности управленческих решений в спорте высших достижений (на примере олимпийского цикла)?

Вопрос 4. Что такое «операционная результативность» управленческого решения в профессиональном клубе? Какие метрики (заполняемость, доля проданных абонементов) применяются?

Вопрос 5. Как измеряется социальная эффективность решений в сфере массового спорта? Какие целевые показатели устанавливаются в ФЦП?

Вопрос 6. Какие критерии используются для выбора приоритетов финансирования видов спорта на федеральном уровне (вероятность медали, социальная значимость, коммерческая окупаемость)?

Вопрос 7. Как внедрение data-driven подхода влияет на качество управленческих решений в футбольном клубе (на примере ротации состава и профилактики травм)?

Вопрос 8. Каковы основные этапы разработки и реализации управленческого решения в спортивной организации (от анализа ситуации до контроля)?

Вопрос 9. Какие типичные ошибки допускаются при принятии управленческих решений в спорте (игнорирование данных, отсутствие сценариев, конфликт интересов)?

Вопрос 10. Как осуществляется автоматизированный контроль исполнения управленческих решений в спортивной организации (цифровые системы мониторинга KPI, дашборды)?

Тема 3.2. Содержание и компетенции труда менеджера в сфере ФКиС в современных условиях (планирование, мотивация, контроль, работа с персоналом). ПК-2.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что из перечисленного относится к стратегическому планированию в спортивной организации?

а) план тренировки на завтра;
б) формирование трансферной политики на 3-5 лет (апгрейд позиций vs ставка на молодёжь);
в) график уборки стадиона;
г) меню в столовой на неделю;
д) расписание автобуса до базы.

2. Какой вид мотивации спортсмена относится к переменной части оплаты труда тренера?

а) фиксированный оклад;
б) премия за попадание в зону еврокубков или выполнение целевого показателя;
в) оплата проезда до места тренировки;
г) компенсация сотовой связи;
д) стоимость абонемента в фитнес.

3. Что из перечисленного является примером нематериальной мотивации профессионального спортсмена?

а) штраф за опоздание на тренировку;
б) капитанская повязка;
в) квартальная премия;
г) оплата медицинской страховки;
д) предоставление автомобиля.

4. Что включает в себя этап «адаптация легионера» в работе спортивного менеджера?

а) только подписание контракта;
б) языковые курсы, помощь с жильём, юридическое сопровождение, интеграция в

коллектив;
в) выдача формы;
г) организация питания;
д) только медицинский осмотр.

5. Какой критерий является ключевым для оценки профессиональной пригодности спортивного менеджера?
а) умение играть в футбол;
б) знание регламентов лиг и базы данных Transfermarkt, стрессоустойчивость при публичной критике;
в) рост выше 180 см;
г) наличие спортивного разряда по шахматам;
д) умение готовить обед.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два направления трансферной политики спортивного клуба являются наиболее распространёнными?
а) апгрейд позиций (покупка дорогих готовых игроков);
б) ставка на молодёжь (развитие собственной академии);
в) полный отказ от любых трансферов;
г) покупка только игроков старше 35 лет;
д) трансферы только по результатам жеребьёвки.

Какие два элемента входят в систему мотивации тренера профессиональной команды?
а) фиксированная часть (оклад);
б) переменная часть (премия за результат — место в таблице, выход из группы);
в) цвет спортивного костюма;
г) марка автомобиля руководства;
д) количество пресс-конференций.

Какие два метода управления конфликтами в раздевалке наиболее эффективны?
а) игнорирование конфликта;
б) медиация между лидерами команды (привлечение спортивного психолога);
в) публичное обсуждение конфликта в СМИ;
г) закрытая встреча (командное собрание) при участии капитана и тренера;
д) увольнение всех участников конфликта.

Какие два инструмента используются для противодействия допинговым рискам в спортивной организации?
а) образовательные программы для спортсменов по правилам WADA;
б) контроль за назначением лекарств медицинским штабом;
в) поощрение приёма запрещённых препаратов;
г) подделка проб;
д) уничтожение документов.

Какие две ошибки спортивного менеджера на трансферном рынке являются наиболее критическими?
а) подписание молодого перспективного игрока;
б) сверхдолгосрочные контракты с возрастными игроками (высокая зарплата при спаде формы);
в) игнорирование медицинских рекомендаций по нагрузкам при подписании;
г) продажа игрока с прибылью;
д) аренда игрока без обязательств.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов кадровой работы со спортсменом в профессиональной спортивной организации (от поиска до завершения карьеры):

а) спортивная селекция (скаутинг по видео- и метрическим данным);
б) подписание контракта и адаптация;
в) управление карьерой (ротация, продление контракта или трансфер);
г) пост-спортивное трудоустройство (при необходимости).

Расположите этапы скаутинга потенциального новичка в правильном порядке (от первого к последнему):

а) сбор видео-материалов и статистических данных (метрики);
б) выездная оценка (личный просмотр скаутом на матчах);
в) формирование шорт-листа с аналитической запиской для спортивного директора;
г) переговоры с клубом и агентом игрока.

Определите последовательность действий спортивного менеджера при конфликте между тренером и спортсменом:

а) индивидуальная беседа с каждой стороной;
б) медиативная встреча с участием капитана и психолога;
в) выявление причины конфликта (разногласия по тактике, режиму, зарплате);
г) принятие решения (перевод в дубль, продажа, примирение).

Установите правильную последовательность этапов разработки системы мотивации на сезон:

а) определение целевых показателей (завоевание Кубка, выход в еврокубки, сохранение прописки в лиге);
б) расчёт переменной части (премиальный фонд);
в) утверждение индивидуальных бонусов (голы, «сухие» матчи, минуты);
г) подписание контрактов с прописанными бонусами.

Расположите этапы пост-спортивного трудоустройства спортсмена в правильной последовательности:

а) профессиональная переподготовка (курсы менеджмента, тренерская лицензия);
б) карьерное консультирование (оценка склонностей к управленческой, тренерской или медийной работе);
в) трудоустройство в структуру клуба (тренер академии, скаут, амбассадор);
г) стажировка под руководством наставника.

Доклад:

Подготовка докладов «Содержание и компетенции труда менеджера в сфере ФКиС в современных условиях: планирование, мотивация, контроль, работа с персоналом и антикризисное управление».

Шесть групповых докладов с обсуждением стратегического планирования, трансферной политики, систем мотивации, управления конфликтами, работы с легионерами, противодействия допинговым рискам и типичных ошибок менеджеров.

Тематика докладов:

1. Стратегическое планирование в спортивной организации: трансферная политика (апгрейд vs ставка на молодёжь), сезонное бюджетирование, долгосрочная ротация с учётом пика формы.
2. Система мотивации в спорте: переменная часть оплаты труда тренера (премия за результат), штрафные санкции за дисциплину, нематериальная мотивация спортсменов (капитанство, индивидуальные бонусы).

3. Кадровая работа в спортивной организации: скаутинг (видео-анализ, метрики), адаптация легионера (язык, жильё, юридическое сопровождение), управление конфликтами в раздевалке (медиация).

4. Противодействие допинговым рискам: образовательные программы для спортсменов и тренеров, контроль за назначением лекарств, взаимодействие с антидопинговыми организациями.

5. Типичные ошибки спортивного менеджера: сверхдолгосрочные контракты с возрастными игроками, игнорирование медицинских рекомендаций, конфликт с фан-сообществом из-за ребрендинга — методы предотвращения.

6. Система внутреннего аудита и наставничества в спортивной организации: критерии профессиональной пригодности менеджера, оценка его работы (стрессоустойчивость, навыки переговоров, знание регламентов и Transfermarkt).

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы основные элементы стратегического планирования в профессиональной спортивной организации (трансферная политика, бюджетирование, ротация)? Раскройте содержание каждого элемента.

Вопрос 2. В чём различие между фиксированной и переменной частью оплаты труда тренера? Какие KPI используются для расчёта премий?

Вопрос 3. Какие методы нематериальной мотивации спортсменов являются наиболее действенными? Приведите не менее трёх примеров.

Вопрос 4. Что включает в себя процесс скаутинга (селекции) в профессиональном спорте? Какие инструменты (видео-платформы, метрики) используются?

Вопрос 5. Каковы основные этапы адаптации легионера в новом клубе и новой стране? Какие риски возникают при плохой адаптации?

Вопрос 6. Какие методы управления конфликтами в раздевалке (между спортсменами, между тренером и игроком) наиболее эффективны? Назовите не менее трёх методов.

Вопрос 7. Как в спортивной организации выстраивается система противодействия допинговым рискам? Каковы обязанности менеджера в этой сфере?

Вопрос 8. Какие типичные ошибки допускают спортивные менеджеры при заключении долгосрочных контрактов с возрастными игроками? Каковы финансовые последствия?

Вопрос 9. Какие критерии используются для оценки профессиональной пригодности спортивного менеджера (компетенции в области переговоров, знание Transfermarkt, стрессоустойчивость)?

Вопрос 10. Как осуществляется пост-спортивное трудоустройство спортсменов в структуру клуба (тренеры, скауты, амбассадоры)? Какие программы переподготовки существуют?

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают 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, как

правило, 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.

5.3 Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 15 баллов.

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	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	х	0,3	30

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1. РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СПОРТА. ПК-2.4

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

№ п.п.	**Содержание вопроса**
1.	Дайте определение понятию «менеджмент спортивной организации» и назовите его роль в достижении спортивного и экономического результатов.
2.	Перечислите основные модели управления спортом (волонтёрская, административно-командная, профессионально-рыночная) и поясните их преимущества и ограничения для разных видов спорта и уровней соревнований.

№ п.п.	Содержание вопроса
3.	Какие показатели характеризуют эффективность управления спортивной организацией на профессиональном уровне? Приведите формулы расчёта не менее трёх показателей (спортивных, финансовых, социальных).
4.	Какие факторы влияют на величину коммерческих доходов профессионального спортивного клуба (ТВ-права, билетная программа, спонсоры)? Как можно увеличить эти доходы?
5.	Какие резервы повышения эффективности управления спортивной организацией могут быть выявлены в ходе анализа деятельности спортивной школы (ДЮСШ, СШОР) и профессионального клуба?
6.	Дайте определение понятию «институциональная двойственность» в спортивном менеджменте и назовите его основные формы проявления.
7.	Перечислите основные стадии жизненного цикла физкультурно-спортивной организации согласно теории менеджмента и разделите их по степени коммерческой самостоятельности и управленческой сложности.
8.	Какие методы разрешения конфликта интересов между генеральным менеджером и главным тренером используются в практике управления? Назовите не менее четырёх методов.
9.	Какие показатели используются для оценки качества работы спортивного менеджера со стороны собственников клуба и спортивной лиги (финансовый fair play, спортивный результат)?
10.	В чём заключается роль лицензирования профессиональных спортивных клубов со стороны лиг при обосновании управленческих решений в сфере профессионального спорта?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

Диапазон баллов	Описание критерия
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2. РАЗДЕЛ 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ. ПК-2.4

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

К показателям эффективности работы профессионального спортивного клуба как бизнес-единицы относятся:

а) коэффициент устойчивости (соотношение зарплатной ведомости к выручке)

б) заполняемость стадиона на домашних матчах (в процентах от вместимости)

в) цвет клубной эмблемы

г) доля коммерческих доходов в общем бюджете клуба

д) средний возраст административно-управленческого персонала

Задание 1.2.

Факторы, влияющие на рост доходов от ТВ-прав профессионального спортивного клуба:

а) зрелищность матчей с участием клуба (число голов, интрига)

б) размер телеаудитории и охват трансляций

в) увеличение числа спортивных школ в регионе

г) результаты клуба в национальных и международных турнирах

д) цвет формы команды

Задание 1.3.

Показатели, характеризующие качество управления спортивной школой олимпийского резерва (СШОР):

а) доля спортсменов, выполнивших нормативы кандидатов в мастера спорта (КМС)

б) количество подготовленных спортсменов, вошедших в состав сборной команды региона/страны

в) возраст директора спортивной школы

г) процент отсева учащихся на этапе начальной подготовки

д) количество собственных автомобилей у тренерского состава

Задание 1.4.

К источникам информации для анализа эффективности управления спортивной федерацией относятся:

а) календарный план официальных соревнований

б) протоколы заседаний президиума федерации
в) штатное расписание бухгалтерии федерации
г) реестр аккредитованных судей и тренеров
д) отчёты о целевом использовании субсидий из бюджета

Задание 1.5.

К моделям финансирования спортивных организаций относятся:
а) бюджетная модель (дотации на содержание спортивных школ)
б) смешанная модель (субсидии + спонсорские контракты)
в) коммерческая модель (самоокупаемость за счёт ТВ-прав, билетов, мерча)
г) волонтёрская модель без финансовых расчётов
д) бартерная модель (обмен услуг без денег)

Задание 1.6.

Факторы, влияющие на величину трансферной стоимости профессионального спортсмена:
а) возраст и оставшийся срок контракта
б) спортивные показатели (голы, голевые передачи, минуты на поле)
в) цвет глаз спортсмена
г) коммерческая привлекательность (лояльность болельщиков, маркетинговый потенциал)
д) семейное положение

Задание 1.7.

К преимуществам бюджетной модели финансирования спортивной школы перед коммерческой относятся:
а) стабильность финансирования независимо от спортивных результатов
б) социальная доступность для всех категорий населения
в) высокий уровень зарплат персонала выше рыночного
г) возможность быстрой закупки дорогостоящего оборудования
д) отсутствие отчётности перед учредителем

Задание 1.8.

К источникам финансирования строительства и реконструкции спортивных объектов относятся:
а) государственно-частное партнёрство (ГЧП) и концессионные соглашения
б) федеральные и региональные целевые программы
в) добровольные пожертвования болельщиков и краудфандинг
г) средства от продажи игроков (трансферный доход)
д) эмиссия клубных криптовалют

Задание 1.9.

К показателям качества подготовки спортивного резерва в СШОР согласно федеральным стандартам относятся:
а) процент спортсменов, перешедших на следующий год обучения
б) количество призовых мест на региональных и всероссийских соревнованиях
в) возраст тренерского состава
г) наличие материально-технической базы (спортивные залы, инвентарь)
д) цвет фасада здания спортивной школы

Задание 1.10.

К методам увеличения коммерческих доходов профессионального спортивного клуба относятся:
а) продажа нейминга стадиона (титульного спонсора арены)
б) запуск программы лояльности для владельцев абонементов
в) повышение цен на билеты без изменения качества услуг
г) выпуск и продажа мерчандайза (футболки, шарфы, сувениры)
д) отказ от спонсорских контрактов в пользу бюджетного финансирования

Тест 2. Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Определите последовательность этапов заключения спонсорского контракта профессионального спортивного клуба:

а) подписание контракта и мониторинг исполнения спонсорских обязательств

б) проведение переговоров и определение объёма прав (брендинг на форме, ТВ-интеграция)

в) разработка коммерческого предложения с расчётом охвата аудитории

г) оценка соответствия имиджа спонсора и спортивного клуба

д) согласование бюджета и сроков размещения рекламы

Задание 2.2.

Установите последовательность этапов трансферного процесса (покупки игрока) в профессиональном футбольном клубе:

а) мониторинг и скаутинг потенциального новичка (видео, метрики, личный просмотр)

б) переговоры с клубом-продавцом о сумме трансфера и условиями рассрочки

в) подписание личного контракта со спортсменом и прохождение медицинского обследования

г) заявка игрока на сезон и его интеграция в команду

д) переговоры с агентом спортсмена об индивидуальных условиях (зарплата, бонусы)

Задание 2.3.

Определите последовательность этапов формирования календарного плана соревнований региональной спортивной федерации:

а) анализ заявок муниципальных образований на проведение этапов соревнований

б) утверждение календарного плана на заседании президиума федерации

в) согласование дат с региональным министерством спорта и иными федерациями (во избежание наложений)

г) формирование проектного календаря с учётом традиционных сроков и бюджетных ограничений

д) публикация утверждённого календарного плана на официальном сайте

Задание 2.4.

Установите последовательность этапов подготовки спортсмена высокого класса к Олимпийским играм с точки зрения управления:

а) этап высшего спортивного мастерства (участие в квалификационных турнирах, отбор в сборную)

б) этап начальной подготовки в ДЮСШ (отбор детей, базовые навыки)

в) этап совершенствования спортивного мастерства (КМС, первый международный опыт)

г) учебно-тренировочный этап (спортивные разряды, региональные соревнования)

д) этап завершения карьеры и пост-спортивное трудоустройство

Задание 2.5.

Определите последовательность этапов разработки и утверждения бюджета профессионального спортивного клуба на сезон:

а) утверждение бюджета Советом директоров (наблюдательным советом) клуба

б) прогнозирование доходной части (ТВ-права, билеты, спонсоры, трансферы)

в) формирование зарплатной ведомости (фонда оплаты труда спортсменов и тренеров)

г) планирование трансферного бюджета (покупка/продажа игроков)

д) планирование операционных расходов (аренда стадиона, перелёты, экипировка, медицинское обеспечение)

Задание 2.6.

Установите последовательность этапов аккредитации региональной спортивной

федерации в Министерстве спорта субъекта РФ:
а) подача заявления и пакета документов в Министерство спорта субъекта РФ
б) проведение проверки соответствия критериям аккредитации (наличие судей, тренеров, календаря)
в) принятие решения об аккредитации или об отказе
г) внесение сведений в реестр аккредитованных федераций
д) получение свидетельства об аккредитации сроком на 4 года

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	**Описание критерия**
85-100	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3. РАЗДЕЛ 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПК-2.4

Задача 1. Оценка необходимости трансформации системы управления спортивной школой (СШОР)

По результатам диагностики муниципальной спортивной школы олимпийского резерва (СШОР) по виду спорта «плавание» установлено: общая численность занимающихся – 450 человек; штатная численность тренеров-преподавателей – 18 человек (из них 6 совместителей). За последние 3 года: доля спортсменов, выполнивших нормативы кандидатов в мастера спорта (КМС) и выше, снизилась с 15% до 8%; процент отсева на этапе начальной подготовки вырос с 30% до 45%; количество призовых мест на региональных соревнованиях сократилось с 25 до 12 в год. Ежегодный бюджет школы – 12 млн руб. (85% – фонд оплаты труда). Средняя зарплата тренера – 45 тыс. руб. (при средней по региону – 55 тыс. руб.). Материально-техническая база: бассейн 25 м (построен в 1985 году, требует капитального ремонта фильтрационной системы), отсутствует сухой тренировочный зал (ОФП). Соседний муниципалитет внедрил систему KPI для тренеров (премирование за результат) и увеличил долю спортсменов-разрядников с 20% до 35% за 2 года.

Требуется:

1. Определить, какие из перечисленных показателей свидетельствуют о кризисе в управлении СШОР (не менее четырёх).
2. Рассчитать текущую нагрузку на одного тренера (число занимающихся / штатных тренеров) и сравнить с рекомендуемой (25 человек на тренера для этапа спортивного совершенствования).
3. Сформулировать не менее трёх признаков, указывающих на необходимость стратегической трансформации (внедрения системы оплаты труда по результату – KPI).

4. Определить приоритетные направления трансформации на основе имеющихся данных (материальная база, мотивация персонала, методическая работа, селекция).

5. Сделать вывод о срочности и глубине требуемых преобразований.

Задача 2. Выбор стратегии трансформации спортивной федерации на основе анализа среды (PESTEL-анализ)

Региональная федерация по виду спорта «баскетбол» работает на территории с населением 1,2 млн человек. PESTEL-анализ показал: со стороны государства – ужесточение требований к лицензированию тренеров с 2025 года (обязательное профильное образование и повышение квалификации каждые 3 года); со стороны экономики – сокращение регионального бюджета на поддержку массового спорта на 15%; со стороны общества – рост популярности баскетбола среди подростков (увеличение числа заявок в секции на 40%); со стороны технологий – появление доступных платформ для видеоанализа матчей (Hudl, InStat) с окупаемостью для федерации – 2 года; со стороны экологии – не влияет; со стороны права – ужесточение антидопинговых правил и ответственности федераций за нарушения.

Внутренний аудит федерации выявил: высокую квалификацию тренеров высшего звена (работа с профессиональными клубами), но низкую вовлечённость в массовый спорт; отсутствие единой базы данных по спортсменам и их результатам; устаревшие методы селекции (только «сарафанное радио»); высокую долю бюджетного финансирования (80%); низкую коммерческую активность (отсутствие спонсорских контрактов). Бюджет на трансформацию – 3 млн руб., горизонт изменений – 18 месяцев.

Требуется:

1. Определить ключевые внешние угрозы и возможности для деятельности спортивной федерации.

2. Выявить сильные и слабые стороны федерации в контексте трансформации.

3. Обосновать выбор между эволюционной (постепенное повышение квалификации тренеров) и радикальной (цифровая трансформация – внедрение базы данных и видеоанализа) стратегией трансформации.

4. Предложить тип трансформации (технологическая, структурная, поведенческая или комплексная) с обоснованием.

5. Сформулировать вывод о целесообразности запуска трансформации в заданных условиях.

Задача 3. Расчёт экономической эффективности цифровой трансформации футбольного клуба (внедрение видеоанализа и телеметрии)

Профессиональный футбольный клуб планирует внедрение системы видеоанализа матчей и тренировок (InStat, Wyscout) с одновременной покупкой GPS-трекеров и датчиков ЧСС для контроля нагрузки спортсменов. Инвестиции в проект составляют 8 000 тыс. руб. (единовременно): программное обеспечение – 3 000 тыс. руб. (лицензия на 3 года), оборудование (GPS-трекеры, датчики) – 5 000 тыс. руб. Ожидаемые результаты: снижение травматизма за счёт контроля нагрузки (экономия на выплатах по травмам и лечение) – 1 200 тыс. руб. в год; повышение эффективности селекции (снижение ошибок при покупке игроков) – ориентировочная экономия от «неудачных» трансферов – 2 000 тыс. руб. в год; рост турнирных результатов (улучшение позиции в лиге) – дополнительный доход от призовых – 1 500 тыс. руб. в год. Срок реализации проекта – 1 год, полезный срок использования оборудования – 3 года (далее требуется обновление лицензии). Ставка дисконтирования – 12%. Действующие годовые расходы на скаутинг без системы – 800 тыс. руб. (после внедрения сокращаются на 60%).

Требуется:

1. Рассчитать ежегодную экономию на скаутинге (в тыс. руб.).

2. Рассчитать общую ежегодную экономию (снижение травматизма + экономия на скаутинге + снижение ошибок трансферов + дополнительный доход от призовых).

3. Определить чистый дисконтированный доход (NPV) за 3 года полезного использования (дисконтировать ежегодную экономию).

4. Рассчитать простой срок окупаемости проекта (без дисконтирования) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

5. Сформулировать вывод о финансовой целесообразности трансформационного проекта (с учётом NPV, срока окупаемости и нефинансовых факторов – рост спортивного результата и снижение травматизма).

Задача 4. Приоритизация проектов развития массового спорта в муниципальном образовании (портфельный анализ)

Муниципалитет определил четыре потенциальных проекта развития массовой физической культуры и спорта с разными характеристиками:

Проект А (ФОК с бассейном): строительство физкультурно-оздоровительного комплекса с бассейном – затраты 120 млн руб., эффект (увеличение числа занимающихся, снижение заболеваемости, улучшение качества жизни) в денежном выражении – 15 млн руб./год, срок реализации 18 месяцев, социальная значимость – высокая (по результатам опросов – 85% поддержки), риск – средний.

Проект Б (Уличные спортивные площадки): установка 20 уличных спортивных площадок (воркаут, зоны ГТО) в разных районах – затраты 30 млн руб., эффект – 5 млн руб./год, срок реализации 6 месяцев, социальная значимость – высокая (90% поддержки), риск – низкий.

Проект В (Ледовая арена): реконструкция существующего Дворца спорта под ледовую арену для хоккея и фигурного катания – затраты 80 млн руб., эффект – 12 млн руб./год, срок реализации 12 месяцев, социальная значимость – средняя (50% поддержки), риск – высокий (сложность эксплуатации, дорогое обслуживание).

Проект Г (Цифровая платформа для записи в секции): разработка и внедрение муниципальной платформы для электронной записи детей в спортивные школы (агрегатор свободных мест) – затраты 8 млн руб., эффект – 1,5 млн руб./год (снижение административных издержек, экономия времени родителей), срок реализации 4 месяца, социальная значимость – средняя (65% поддержки), риск – низкий.

Бюджет на текущий год – 100 млн руб.

Требуется:

1. Рассчитать для каждого проекта: простой срок окупаемости (в годах) и годовую рентабельность инвестиций (ROI = эффект/затраты × 100%).

2. Отобрать проекты для включения в портфель на текущий год с учётом бюджетного ограничения.

3. Обосновать приоритетный порядок реализации проектов с учётом экономических показателей, социальной значимости и рисков.

4. Предложить, какой проект можно отложить на следующий год или реализовать частично (с указанием причин).

5. Сформулировать вывод о сбалансированности портфеля трансформационных проектов развития массового спорта (краткосрочные vs долгосрочные, экономические vs социальные, низкорисковые vs высокорисковые).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.

65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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 (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ СПОРТА. ПК-2.4

Тема 1.1. Понятие, сущность и эволюция менеджмента организации в сфере спорта.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность, цели и задачи менеджмента спортивной организации на современном этапе (достижение спортивного результата, финансовая устойчивость, социальная миссия)
2.	Модели управления в спорте: волонтёрская (олимпийское движение начала XX века), административно-командная (советская система ДСО), профессионально-рыночная (современные клубы) — сравнительный анализ
3.	Механизмы государственного регулирования и саморегулирования в спорте: лицензирование клубов, аккредитация федераций, финансовый fair play
4.	Институциональная двойственность спортивного менеджмента: конфликт между принципами fair play и коммерческой эффективностью (ТВ-права, спонсоры, билетная программа)
5.	Цифровая трансформация управления спортивной организацией: CRM для болельщиков, ERP для учёта инвентаря, системы видеоанализа (InStat, Wyscout), GPS-мониторинг нагрузки

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

В профессиональном футбольном клубе с годовым бюджетом 1,5 млрд руб. структура доходов: ТВ-права — 40%, спонсорские контракты — 35%, билетная программа — 15%, мерчандайзинг — 5%, трансферный доход — 5%. Доля зарплатной ведомости в выручке — 75% при рекомендуемом пороге финансового fair play не более 70%. За последние два года посещаемость домашних матчей снизилась с 85% до 62% от вместимости стадиона (вместимость — 30 тыс. мест). Предложите комплекс из трёх мер по повышению эффективности управления клубом с обоснованием каждой.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных факторов относятся к внешним драйверам трансформации спортивного менеджмента, а какие — к внутренним: изменение регламентов международных спортивных федераций, низкая квалификация спортивного менеджера, рост конкуренции за внимание болельщиков (стриминговые платформы, киберспорт), высокая зависимость от одного якорного спонсора, изменение налогового законодательства в области спонсорских выплат, конфликт интересов между тренерским штабом и топ-менеджментом.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель управления спортом характеризуется полным государственным контролем, ведомственной принадлежностью спортивных обществ и отсутствием коммерческих механизмов? Варианты ответов: а) волонтёрская, б) административно-командная, в) профессионально-рыночная, г) концессионная		
2.	Какой критерий является ключевым при оценке эффективности спортивного менеджера профессионального клуба с точки зрения финансовой устойчивости? Варианты ответов: а) количество завоёванных трофеев, б) соотношение зарплатной ведомости к выручке, в) число подписчиков в социальных сетях, г) средний возраст игроков основного состава		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что относится к основным задачам менеджмента профессиональной спортивной организации в современных рыночных условиях?

а) сохранение 100% государственного финансирования;
б) баланс между спортивным результатом и финансовой устойчивостью;
в) увеличение количества льготных категорий болельщиков;
г) отмена коммерческой деятельности клуба.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие источники доходов относятся к коммерческим в профессиональном спортивном клубе?
а) бюджетные субсидии;
б) продажа ТВ-прав на трансляцию матчей;
в) спонсорские контракты (брендинг на форме, нейминг арены);
г) членские взносы в спортивную федерацию;
д) продажа мерчандайза (футболки, шарфы, сувениры).

Тема 1.2. Физкультурно-спортивная организация как объект управления: структура, жизненный цикл, специфика деятельности.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Функции и обязанности генерального менеджера, спортивного директора и главного тренера в структуре профессионального спортивного клуба: разграничение зон ответственности
2.	Жизненный цикл спортивной организации: стадии (любительский клуб, полупрофессиональный, профессиональный, спортивная корпорация, кризис/банкротство), управленческие задачи на каждом этапе
3.	Организационно-правовые формы физкультурно-спортивных организаций в РФ: бюджетное учреждение (СШОР), автономная некоммерческая организация (АНО), акционерное общество (профессиональный клуб)
4.	Специфика спортсмена как объекта управления: правовой статус (трудовой договор vs гражданско-правовой контракт), двойственная роль «продукт и сотрудник», особенности мотивации
5.	Цифровые инструменты управления спортивной организацией: CRM-системы для работы с болельщиками, ERP для учёта экипировки и инвентаря, скаутинговые платформы

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Спортивная школа олимпийского резерва (СШОР) по лёгкой атлетике имеет следующую структуру: директор, заместитель по УВР, 15 тренеров-преподавателей (из них 7 совместителей), 2 врача, 3 администратора. Контингент — 320 человек. За три года: выполнение КМС и выше снизилось с 12% до 6%; переход с этапа начальной подготовки на учебно-тренировочный — с 65% до 40%; отсев на этапе спортивного совершенствования — 50%. Составьте план мероприятий (три пункта) по повышению эффективности управления СШОР с обоснованием каждого.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных признаков соответствуют стадии «профессиональный клуб», а какие — стадии «спортивная корпорация» жизненного цикла спортивной организации: наличие собственной академии и фарм-клуба, коммерческая монетизация (ТВ-права, билеты), владение стадионом и коммерческой недвижимостью, зависимость от одного спонсора, диверсификация доходов (медиа, кейтеринг, туризм).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного является обязательным условием лицензирования профессионального клуба спортивной лигой? Варианты ответов: а) наличие стадиона вместимостью не менее 10 тыс. мест, б) отсутствие долгов по трансферам и зарплате, в) наличие фан-магазина, г) цвет формы команды		
2.	Какая организационно-правовая форма характерна для большинства спортивных школ олимпийского резерва в РФ? Варианты ответов: а) акционерное общество, б) бюджетное учреждение, в) общество с ограниченной ответственностью, г) производственный кооператив		

3. Задания закрытого типа

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какой документ является основанием для трудовых отношений между профессиональным спортсменом и спортивным клубом?

а) агентский договор;

б) трудовой договор (контракт) с особенностями, предусмотренными ТК РФ;

в) гражданско-правовой договор подряда;

г) меморандум о намерениях.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие функции относятся к компетенции спортивного директора профессионального клуба?

а) формирование трансферной политики и селекция игроков;

б) переговоры с агентами спортсменов;

в) организация работы бухгалтерии и планово-экономического отдела;

г) координация работы медицинского штаба и тренеров по восстановлению;

д) разработка маркетинговой стратегии по привлечению болельщиков.

РАЗДЕЛ 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТЕ. ПК-2.4

Тема 2.1. Государственные и негосударственные органы управления ФКиС: распределение полномочий и взаимодействие.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Система органов управления физической культурой и спортом в РФ: федеральный уровень (Минспорт РФ, ОКР), региональный уровень (министерства спорта субъектов), муниципальный уровень (отделы спорта, спортивные школы)
2.	Полномочия и функции общероссийских спортивных федераций по виду спорта: аккредитация, формирование сборных, утверждение правил соревнований
3.	Механизмы государственно-частного партнёрства (ГЧП) в спорте: концессионные соглашения на строительство стадионов, контракты жизненного цикла для ледовых арен
4.	Распределение субсидий на подготовку спортивного резерва: федеральные, региональные, муниципальные бюджеты — софинансирование, целевые субсидии
5.	Взаимодействие государственных органов и спортивных федераций при подготовке к Олимпийским играм: соглашения о взаимодействии, разграничение ответственности, совместное финансирование

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

В субъекте РФ с населением 1,5 млн человек действуют: региональное министерство спорта, 15 аккредитованных региональных федераций по видам спорта, 8 СШОР, 45 ДЮСШ, 3 профессиональных клуба. За последние два года: количество спортсменов, вошедших в состав сборной РФ, сократилось с 25 до 12 человек; доля внебюджетного финансирования в профессиональных клубах снизилась с 60% до 35%; три муниципальные спортивные школы находятся под угрозой закрытия из-за недофинансирования. Предложите комплекс из трёх мер по повышению эффективности взаимодействия органов управления с обоснованием каждой.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных полномочий относятся к федеральному уровню управления ФКиС, какие — к региональному, а какие — к муниципальному: утверждение Единой всероссийской спортивной классификации (ЕВСК), строительство школьных стадионов, формирование резервного состава сборной команды страны, лицензирование профессиональных клубов, организация районных спартакиад, аккредитация региональных федераций.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой орган власти на федеральном уровне осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере физической культуры и спорта? Варианты ответов: а) Олимпийский комитет России, б) Министерство спорта РФ, в) Федеральное собрание РФ, г) Общественная палата РФ		
2.	Что из перечисленного является условием аккредитации региональной спортивной федерации? Варианты ответов: а) наличие не менее 10 тренеров с лицензиями, б) наличие утверждённого календарного плана соревнований, в) наличие собственного стадиона, г) членство в политической партии		

3. Задания закрытого типа

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какой документ регламентирует разграничение ответственности между государственным органом и спортивной федерацией при подготовке сборной команды к международным соревнованиям?

а) протокол о намерениях;

б) соглашение о взаимодействии (регламент), утверждаемое совместно;

в) агентский договор;

г) концессионное соглашение.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие полномочия относятся к компетенции Олимпийского комитета России (ОКР)?

а) формирование сборных команд РФ для участия в Олимпийских играх;

б) пропаганда олимпийского движения в стране;

в) утверждение правил видов спорта, не входящих в олимпийскую программу;

г) участие в разработке государственных программ развития спорта;

д) строительство спортивных объектов муниципального значения.

Тема 2.2. Физическая культура и спорт в системе рыночных отношений: ресурсы, финансирование, маркетинг.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Модели финансирования спортивных организаций: бюджетная (спортивные школы), смешанная (субсидии + спонсоры), коммерческая (профессиональные клубы) — достоинства и недостатки
2.	Рынок ТВ-прав в спорте: модели продажи (пул лиги vs индивидуальные контракты), распределение доходов между клубами, влияние на конкурентоспособность
3.	Спортивный маркетинг: билетная программа (абонементы, динамическое ценообразование), мерчандайзинг, нейминг арены, спонсорские интеграции
4.	Финансовый fair play (ФФП): механизм, целевые показатели (соотношение зарплат к выручке, break-even requirement), санкции за нарушения
5.	Фан-ориентированный маркетинг: сегментация болельщиков, программы лояльности, эксклюзивный контент для абонементов, цифровые подписки

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Профессиональный баскетбольный клуб имеет годовую выручку 600 млн руб. Структура: ТВ-права — 200 млн руб., спонсоры — 250 млн руб., билетная программа — 80 млн руб., мерчандайзинг — 40 млн руб., прочее — 30 млн руб. Зарплатная ведомость — 450 млн руб. Соотношение зарплат к выручке — 75% при рекомендуемом ФФП не более 70%. Посещаемость домашних матчей — 65% от вместимости (вместимость — 8 000 мест). Предложите три маркетинговых мероприятия по увеличению доходов и снижению зарплатной нагрузки с обоснованием каждого.

Задание 2.

Рассчитайте бюджет спортивного клуба на следующий сезон при следующих условиях: ТВ-контракт с лигой гарантирует 120 млн руб. плюс 8 млн руб. за каждое место в турнирной таблице выше 10-го (в прошлом сезоне клуб занял 6-е место). Билетная программа: при средней цене билета 800 руб., заполняемости 75% от 25 000 мест и 15 домашних матчах. Спонсорский контракт — 90 млн руб. с бонусом за выход в еврокубки 25 млн руб. Прогнозируемый доход от мерчандайзинга — 35 млн руб. (темп роста 12% к прошлому году). Определите прогнозируемую выручку и рекомендуемую зарплатную ведомость (при целевом коэффициенте 68%).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель продажи ТВ-прав предполагает централизованное заключение контракта лигой и равное распределение доходов между клубами? Варианты ответов: а) индивидуальная модель, б) пул лиги		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	(единый телепул), в) модель «каждый сам за себя», г) смешанная модель		
2.	Что такое «динамическое ценообразование на билеты» в спортивном маркетинге? Варианты ответов: а) фиксированная цена на все матчи сезона, б) изменение цены в зависимости от значимости матча и спроса, в) бесплатная раздача билетов, г) продажа билетов только по паспорту		

3. Задания закрытого типа

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какой показатель используется для оценки финансовой устойчивости спортивного клуба и рассчитывается как отношение зарплатной ведомости к выручке?

а) коэффициент ликвидности;

б) коэффициент устойчивости;

в) коэффициент автономии;

г) коэффициент рентабельности продаж.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы монетизации нематериальных активов являются наиболее распространёнными в профессиональном спорте?

а) продажа нейминга стадиона (титульного спонсора);

б) выпуск NFT (цифровых моментов матчей, виртуальных карточек игроков);

в) сдача в аренду раздевалок гостевой команды;

г) продажа эксклюзивных прав на интервью со спортсменами;

д) организация частных тренировок с болельщиками за плату.

РАЗДЕЛ 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПК-2.4

Тема 3.1. Виды управленческих решений по физической культуре и спорту: технологии разработки и реализации.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Традиционные методы разработки управленческих решений в спорте: программно-целевое планирование (ФЦП), нормативно-правовое регулирование (ЕВСК), бюджетирование

№ п/п	Вопрос
2.	Современные (data-driven) методы в спортивном менеджменте: цифровой мониторинг нагрузки спортсменов (GPS, ЧСС), биомеханический анализ, формирование составов на основе данных
3.	Сценарный подход в антикризисном управлении спортивной организацией: разработка планов «Б» (травма лидера), «В» (отзыв спонсора), «Г» (дисквалификация)
4.	Виды эффективности управленческих решений в спорте: отсроченная (олимпийский цикл), операционная (заполняемость трибун), социальная (вовлечённость молодёжи)
5.	Критерии выбора приоритетов управленческих решений в условиях ограниченного бюджета: вероятность медали, коммерческая окупаемость, социальная значимость

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Спортивная федерация разрабатывает стратегию подготовки к Олимпийскому циклу (4 года). Бюджет — 450 млн руб. на весь цикл. Альтернативы: (А) — увеличение финансирования централизованной подготовки 5 ведущих спортсменов (3 медали); (Б) — расширение базы резерва за счёт региональных центров (1 медаль, но рост массовости); (В) — строительство нового тренировочного центра (2 медали через 6 лет, выход за рамки цикла). Используя метод взвешенных критериев (вероятность медали — вес 0,5; коммерческая окупаемость — вес 0,3; социальная значимость — вес 0,2), обоснуйте выбор приоритетного варианта.

Задание 2.

Футбольный клуб разрабатывает три сценария на сезон: «Оптимистичный» — попадание в еврокубки (дополнительный доход 150 млн руб.); «Базовый» — сохранение места в лиге (доход по текущим контрактам); «Пессимистичный» — вылет в низшую лигу (потеря доходов от ТВ-прав на 60% и спонсоров на 40%). Разработайте антикризисный план действий для сценария «Пессимистичный» (не менее трёх мер) с обоснованием каждой.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод управленческих решений относится к data-driven подходам в спортивном менеджменте? Варианты ответов: а) интуитивное решение главного тренера, б) цифровой мониторинг нагрузки через датчики ЧСС и GPS, в) решение на основе традиций клуба, г) политическое решение руководства		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	лиги		
2.	Какой показатель эффективности управленческого решения относится к отсроченной (долгосрочной) эффективности в спорте высших достижений? Варианты ответов: а) заполняемость трибун в следующем матче, б) результат на Олимпийских играх через 4 года, в) количество проданных абонементов за месяц, г) число переходов на официальном сайте		

3. Задания закрытого типа

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что представляет собой программно-целевое планирование в управлении физической культурой и спортом?

а) разовые распоряжения без системы;

б) разработка и реализация федеральных целевых программ развития спорта на определённый период;

в) планирование на основе интуиции тренера;

г) полное отсутствие долгосрочного планирования.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие показатели социальной эффективности управленческих решений в сфере массового спорта являются приоритетными?

а) вовлечённость молодёжи в систематические занятия спортом (доля);

б) количество построенных ФОКов на душу населения;

в) прибыль от продажи билетов на матчи профессиональной команды;

г) количество спортсменов, выполнивших нормативы ГТО;

д) уровень зарплат топ-менеджеров спортивной федерации.

Тема 3.2. Содержание и компетенции труда менеджера в сфере ФКиС в современных условиях (планирование, мотивация, контроль, работа с персоналом).

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Стратегическое планирование в спортивной организации: трансферная политика (апгрейд vs ставка на молодёжь), сезонное бюджетирование, долгосрочная ротация с учётом пика формы

№ п/п	Вопрос
2.	Система мотивации в спорте: переменная часть оплаты труда тренера (премия за результат), штрафные санкции за дисциплину, нематериальная мотивация спортсменов (капитанство, индивидуальные бонусы)
3.	Кадровая работа в спортивной организации: скаутинг (видео-анализ, метрики), адаптация легионера (язык, жильё, юридическое сопровождение), управление конфликтами в раздевалке (медиация)
4.	Противодействие допинговым рискам: образовательные программы для спортсменов и тренеров, контроль за назначением лекарств, взаимодействие с антидопинговыми организациями (WADA, РУСАДА)
5.	Типичные ошибки спортивного менеджера: сверхдолгосрочные контракты с возрастными игроками, игнорирование медицинских рекомендаций, конфликт с фан-сообществом из-за ребрендинга — методы предотвращения

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Хоккейный клуб подписал сверхдолгосрочный контракт с возрастным игроком (35 лет) на 5 лет с зарплатой 80 млн руб. в год. Через два года игрок резко снизил результативность из-за травм, продать его невозможно. Зарплатная ведомость клуба составляет 60% от выручки (норма ФФП — 70%). Предложите три управленческих решения по выходу из ситуации с обоснованием каждого.

Задание 2.

Разработайте памятку для спортивного менеджера «Пять шагов при подписании легионера» из пяти пунктов: от скаутинга до интеграции в команду. Для каждого пункта укажите типичные риски и способы их минимизации.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод управления конфликтами в раздевалке наиболее эффективен при конфликте между лидерами команды? Варианты ответов: а) игнорирование конфликта, б) медиация с участием капитана и спортивного психолога, в) публичное обсуждение конфликта в СМИ, г) увольнение всех участников конфликта		
2.	Что является ключевым критерием оценки профессиональной пригодности спортивного менеджера		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	в селекционно-трансферной работе? Варианты ответов: а) знание регламентов лиг и базы данных Transfermarkt, б) наличие собственного спортивного разряда, в) возраст старше 50 лет, г) умение играть на позиции нападающего		

3. Задания закрытого типа

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного относится к нематериальной мотивации профессионального спортсмена?

а) квартальная премия за победу в турнире;
б) капитанская повязка и статус вице-капитана;
в) оплата медицинской страховки;
г) предоставление служебного автомобиля.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие этапы включает в себя адаптация легионера в профессиональном спортивном клубе?

а) языковые курсы;
б) помощь с поиском жилья и оформлением документов;
в) пересмотр контракта в сторону уменьшения зарплаты;
г) юридическое сопровождение (виза, разрешение на работу);
д) интеграция в коллектив (совместные обеды, мероприятия).

ДОКЛАД

Подготовка докладов «Поиск резервов повышения эффективности: методология, инструменты, практика принятия управленческих решений в спортивном менеджменте».

Шесть групповых докладов с обсуждением:

1. **Методология реформирования спортивного менеджмента в РФ:** отраслевые подходы, этапы преобразований (создание федеральных центров подготовки, аккредитация федераций, внедрение финансового fair play), источники данных для диагностики (статистика лицензирования, отчёты СШОР, трансферные базы данных Transfermarkt).
2. **Сопротивление изменениям в спортивных организациях:** виды (тренерский штат, спортсмены, спонсоры, болельщики), причины (страх потери влияния, недоверие к новым KPI), методы диагностики (опросы, анализ текучести кадров) и стратегии преодоления (информирование, вовлечение в обсуждение трансферной политики, пересмотр системы мотивации).
3. **Индивидуальные изменения руководителей и специалистов спортивной организации:** модели адаптации к цифровизации (Бриджес, Кюблер-Росс), инструменты оценки готовности к новым технологиям (работа в CRM, GPS-мониторинг, видеоанализ), методы сопровождения (повышение квалификации, наставничество, KPI).

4. **Командные изменения в спортивных клубах и федерациях:** этапы развития спортивного коллектива по Такману (формирование, шторм, нормирование, работа), фасилитация конфликтов между тренерским штабом и менеджментом, работа с неформальными лидерами из числа опытных спортсменов, методы повышения командной готовности к изменениям.

5. **Стратегии организационных изменений в спортивном менеджменте:** сравнительный анализ директивной (решения лиги, предписания Минспорта), партисипативной (совместные обсуждения с тренерским советом) и эволюционной (поэтапное внедрение новых KPI) стратегий на примере профессиональных клубов и СШОР.

6. **Современные методы управления изменениями в спорте:** модель ADKAR для внедрения систем видеоанализа, ретроспективы трансферных кампаний, Agile-подходы к селекции (короткие циклы оценки игроков), реинжиниринг процессов бюджетного планирования, цифровые инструменты (CRM-системы для болельщиков, ERP для учёта экипировки, платформы для скаутинга).

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. 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.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

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	90-100

задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
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.	60-74
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.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая

часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Козлов, В. С. Менеджмент спортивных организаций : учебное пособие / В. С. Козлов, А. О. Филипюк. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 188 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225821

2. Менеджмент организации : учебник / под общей редакцией В. В. Дорофиенко. — Донецк : ДОНАУИГС, 2018. — 776 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225794

3. Братков, К. И. Менеджмент спортивных организаций : монография / К. И. Братков, В. А. Гореликов. — Москва : Университет «Синергия», 2023. — 112 с. — ISBN 978-5-4257-0560-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/431618

8.2. Дополнительная литература

1. Зубарев, Ю. А. Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие / Ю. А. Зубарев, Л. Г. Вакалова. — Волгоград : ВГАФК, 2022. — 268 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/404819

2. Перфильева, И. В. Управление деятельностью спортивной организации: теоретико-методические аспекты : учебное пособие / И. В. Перфильева, Е. В. Беликова, Е. Ю. Чернявская. — Волгоград : ВГАФК, 2019. — 264 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/158236

3. Абдрахманова, Д. Р. Экономика физической культуры и спорта : учебное пособие / Д. Р. Абдрахманова. — Казань : Поволжский ГУФКСиТ, 2024. — 99 с. — ISBN 978-5-6050000-9-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/452060

4. Козлов, В. С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг : монография / В. С. Козлов. — Донецк : ДОНАУИГС, 2020. — 260 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225809.

5. Чернявская, Е. Ю. Мировая экономика в сфере физической культуры и спорта: рабочая тетрадь по подготовке к практическим занятиям и организации самостоятельной работы студентов очной и заочной формы обучения : учебное пособие / Е. Ю. Чернявская. — Волгоград : ВГАФК, 2018. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/158198

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 28 февраля 2025 г.). – Раздел XII. Особенности регулирования труда работников, спортсменов и тренеров (главы 54.1 и 54.2) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 1 (ч. I). – Ст. 3; 2025. – № 9. – Ст. 1245.

2. О физической культуре и спорте в Российской Федерации : Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 30 декабря 2024 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – № 50. – Ст. 6242; 2025. – № 1. – Ст. 15.

3. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года : утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. № 3081-р (ред. от 23 ноября 2023 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 48. – Ст. 7752; 2023. – № 48. – Ст. 8621.

8.4. Интернет-ресурсы

https://www.consultant.ru/
https://www.garant.ru/
https://pravo.gov.ru/
https://www.rst.gov.ru/
https://e.lanbook.com/

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

Требования к аудитории:
- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:
- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:
- пакет Microsoft Office