Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2026.06.16 15:32:05 +03'00'

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.12 Управление карьерой в спорте
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в спортивной индустрии
(наименование образовательной программы)

заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Лебедева Татьяна Евгеньевна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.В.12 Управление карьерой в спорте одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол №7 от 27.02.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.12 Управление карьерой в спорте обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ОТФ Организация и развитие структурного подразделения А ТФ/ профессиональные действия - Управление структурным подразделением по информационному обеспечению физкультурно-оздоровительной, физкультурно-спортивной деятельности А/05.6 ОТФ Организация и развитие коммерческих, некоммерческих клубов, организаций, обществ и объединений В ТФ/ профессиональные действия Управление реализацией кадровой политики, ресурсным и информационным обеспечением клуба, или организации, или общества, или объединения В/03.6 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области	ПКс-3.	Способен управлять реализацией кадровой политики, ресурсным и информационным обеспечением спортивной организации	ИПКс-3.1.	Владеет навыками управленческой деятельности в области физической культуры и спорта	ИПКс-3.1. У-4. разрабатывать и реализовывать индивидуальные планы карьерного развития спортсменов с учетом целей спортивной организации

физической культуры и спорта) №363н от 27.04.2023 регистрационный номер Минюста №73527 от 29.05.2023 https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2667					

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 108 академических часа.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 18 часов, из них, лекции - 4 часа (3 семестр), и 4 часа (4 семестр), практические занятия – 4 часа (3 семестр) и 6 часов (4 семестр). Самостоятельная работа составляет – 28 часов (3 семестр) и 58 часов (4 семестр), контроль – 4 часа.

Б1.В.12 Управление карьерой в спорте является дисциплиной вариативной части. В соответствии с учебным планом изучается на 2 курсе, после изучения дисциплин:

Методы исследований в менеджменте

Теория организации и организационное поведение

Современный менеджмент

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы управления карьерой спортсмена	18	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	14	Опрос, кейс, проект
Тема 2	Управление карьерой спортсмена: процессы и	18	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	14	Опрос, кейс, проект, практическая работа №1

	инструменты													
Тема 3	Карьерные мотивы и ценностные ориентации в спортивной индустрии	33	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	29	Опрос, кейс, проект практическая работа №2
Тема 4	Организация перемещения кадров и формирование резерва в спорте	33	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	29	Опрос, кейс, проект, практическая работа №3
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
Итого		**108**	**8**	**0**	**0**	**14**	**0**	**0**	**0**	**4**	**0**	**0**	**86**	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы управления карьерой спортсмена. ИПКс-3.1

Спортивная карьера как объект управления: понятие, сущность, жизненный цикл. Взаимосвязь спортивной и деловой карьеры. Факторы успешной карьеры (индивидуальные, организационные, средовые). Сравнительный анализ систем управления карьерой в разных странах и лигах (НХЛ, РФПЛ, NBA, КХЛ). Управленческие подходы к планированию карьерных траекторий.

Тема 2. Управление карьерой спортсмена: процессы и инструменты. ИПКс-3.1

Понятие и принципы управления карьерой в спортивной организации. Карьерная лестница: горизонтальные и вертикальные перемещения. Система управления карьерным процессом: целеполагание, оценка, развитие, контроль. Методы управления спортивной и деловой карьерой (менторинг, ротация, ИПР). Роль руководителя (тренера, агента, спортивного директора) в управлении карьерой.

Тема 3. Карьерные мотивы и ценностные ориентации в спортивной индустрии. ИПКс-3.1

Мотивационная сфера спортсмена: подходы к исследованию. Карьерные мотивы, ориентации, ценности: понятия и взаимосвязь. Типология личности по Голланду в приложении к спорту. Диагностика карьерных якорей («Якоря карьеры» Шейна) и её применение для управленческих решений. Управление мотивацией на разных этапах карьеры.

Тема 4. Организация перемещения кадров и формирование резерва в спорте. ИПКс-3.1

Кадровый резерв как инструмент управления карьерой: виды, источники, принципы формирования. Управленческие аспекты работы с резервом: количественный, качественный, структурный анализ. Формирование резерва на руководящие должности (спортивных директоров, тренеров, менеджеров) в спортивных федерациях, клубах, лигах. Интеграция работы с резервом в общую стратегию управления человеческими ресурсами.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.12 Управление карьерой в спорте входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного

типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, 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 вариант-ты 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 правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 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	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		Г).	
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. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	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
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	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
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б Б1.В.12 Управление карьерой в спорте используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, кейс, проект, практическая работа №1, №2, №3

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Основы управления карьерой спортсмена. ИПКс-3.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для обсуждения по теме:

№	Вопрос для обсуждения	Ответ
1	Почему спортивную карьеру можно рассматривать как объект управления, а не как стихийный процесс?	
2	Какие ключевые различия в управлении карьерой существуют между североамериканскими лигами (НХЛ, NBA) и европейскими (КХЛ, футбольные лиги)?	
3	Какие факторы (индивидуальные и средовые) наиболее сильно влияют на успешность постспортивной карьеры?	
4	Как понимание жизненного цикла карьеры спортсмена помогает принимать управленческие решения (контракты, ротация, развитие)?	

Рекомендации по работе с кейсом.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

Кейс: «Незавершенная карьера»

Талантливый хоккеист 24 лет получил тяжелую травму, после которой врачи прогнозируют снижение уровня игры. Контракт с клубом

заканчивается через полгода. У спортсмена нет высшего образования, но есть желание остаться в спорте (тренер, менеджмент). Клуб не имеет программы поддержки ветеранов.

Вопросы к кейсу:

1. Какие этапы карьеры пересекаются в данной ситуации?
2. Какие средовые факторы отсутствуют?
3. Какое управленческое решение могло бы смягчить ситуацию?
4. Что должен сделать агент спортсмена?

Сквозной проект: «Стратегия развития спортивного бренда»

Цель проекта: «Управление карьерой спортсмена в спортивной организации»

Название проекта: Разработка системы управления карьерой спортсменов и кадровым резервом для профессионального клуба (на примере условного клуба или реальной организации).

Этап 1. Анализ карьерных траекторий

Проведите анализ текущей ситуации в клубе: определите типичные карьерные пути спортсменов (от академии до завершения). Выявите проблемные зоны (разрывы в переходах, недостаток поддержки на этапе спада, отсутствие постспортивных опций). Составьте карту жизненного цикла карьеры для 3 типичных амплуа. Сформулируйте стратегическую цель развития системы управления карьерой.

Тема 2. Управление карьерой спортсмена: процессы и инструменты. ИПКс-3.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для обсуждения по теме:

№	Вопрос для обсуждения	Развернутый ответ
1	В чем заключается разница между «вертикальной» и «горизонтальной» карьерой в спортивной организации? Приведите примеры.	
2	Какие методы управления карьерой наиболее	

№	Вопрос для обсуждения	Развернутый ответ
	эффективны для молодых спортсменов (17–21 год)?	
3	Какую роль играет руководитель (спортивный директор, главный тренер) в управлении карьерой спортсмена?	
4	Какие этические дилеммы возникают при управлении карьерой спортсмена (например, конфликт интересов)?	

Рекомендации по работе с кейсом.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

Кейс: «Конфликт поколений».

В футбольном клубе ветераны (35+ лет) занимают ведущие позиции, блокируя выход молодежи. Молодые игроки не получают игровой практики, выражают недовольство и просят агентов искать переход. Руководство опасается падения результатов при замене опытных игроков на молодежь.

Вопросы к кейсу

1. Какие методы управления карьерой можно применить для решения конфликта?
2. Как выстроить ротацию, не снижая результаты?
3. Какую роль должен сыграть спортивный директор?
4. Предложите план действий на сезон.

Сквозной проект: (Тема 2)

Этап 2. Проектирование процессов управления карьерой

Разработайте регламент взаимодействия между подразделениями (спортивный департамент, тренерский штаб, HR, академия) по вопросам планирования карьеры. Опишите ключевые процессы: ежегодное карьерное собеседование, индивидуальный план развития (ИПР), процедуру ротации и перехода в резерв. Определите ответственных, сроки, формы документов**.**

Тема 3. Карьерные мотивы и ценностные ориентации в спортивной индустрии. ИПКс-3.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для обсуждения по теме:

№	Вопрос для обсуждения	Развернутый ответ
1	Как знание карьерных «якорей» (по Шейну) помогает спортивному менеджеру в работе с командой?	
2	Почему профессиональная мотивированность спортсмена снижается к концу карьеры и как управлять этим процессом?	
3	Какие методики диагностики ценностных ориентаций применимы в спортивных организациях и для каких целей?	
4	Как соотносятся понятия «карьерные мотивы», «карьерные ориентации» и «ценностные ориентации»?	

Рекомендации по работе с кейсом.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать

управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

Кейс: «Несовместимость ценностей».

Баскетбольный клуб пригласил известного легионера на большой контракт. Спортсмен ориентирован исключительно на личную статистику и будущий переход в более богатую лигу. Ценности клуба – командная игра, работа с местными воспитанниками, долгосрочное развитие. Возник конфликт в раздевалке, снижение командного духа.

Вопросы к кейсу

1. Какие карьерные мотивы доминируют у легионера?
2. Какую ошибку допустил клуб при подписании контракта?
3. Какие управленческие меры могут исправить ситуацию?
4. Как в будущем проводить диагностику ценностных ориентаций при найме?

Сквозной проект:

Этап 3. Глубинная работа с сообществом

Задание: Разработайте программу лояльности для болельщиков, направленную на формирование глубокой приверженности (brand commitment). Предложите мероприятия по усилению уникальности бренда с использованием цифровых инструментов (мобильное приложение, NFT, AR). Рассчитайте возможную надбавку к цене (ценовую премию) на ключевые продукты (билеты, абонементы, мерч) на основе анализа ассоциаций.

Тема 4. Организация перемещения кадров и формирование резерва в спорте. ИПКс-3.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для обсуждения по теме:

№	Вопрос для обсуждения	Развернутый ответ
1	В чем разница между внутренним и внешним кадровым резервом в спортивной организации? Приведите примеры.	
2	Какие принципы формирования резерва наиболее важны для обеспечения эффективности?	
3	Как оценить качественный, количественный и структурный аспекты кадрового резерва?	
4	Какие источники резерва на руководящие должности (спортивный директор, генеральный менеджер) в спорте являются наиболее перспективными?	

Рекомендации по работе с кейсом.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

Кейс: «Пустой резерв»

Гандбольный клуб столкнулся с проблемой: при уходе ключевого игрока (травма/трансфер) равноценная замена отсутствует. Руководство вынуждено экстренно выходить на трансферный рынок, переплачивая за новичков. Молодежная команда существует формально, но не интегрирована в систему подготовки.

Вопросы к кейсу:

1. Какие виды резерва в данном случае отсутствуют?
2. Какие принципы формирования резерва нарушены?
3. Разработайте систему подготовки внутреннего резерва.
4. Как оценить эффективность этой системы?

Сквозной проект:

Этап 4. Создание системы кадрового резерва

Спроектируйте модель кадрового резерва клуба: определите перечень ключевых позиций (игровые амплуа, тренерские, управленческие), источники формирования, критерии отбора, принципы ротации. Разработайте план работы с резервом на 3 года (включая обучение, стажировки, наставничество). Предложите KPI для оценки эффективности системы резерва.

5.3.Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	**x**	**0,6**	**60**

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x

Коэффициент веса контрольной точки.

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

КТ-1

Темы 1-2

Практическая работа №1:

Форма выполнения

Аналитическая записка по кейсу «Незавершённая карьера» с обязательным дополнением: студент должен предложить **конкретные изменения в регламент клуба**, которые предотвратили бы подобную ситуацию в будущем.

Детальные требования к работе

1. **Описание ситуации** (кратко, 0,5–1 стр.):

- Хоккеист 24 лет, тяжёлая травма, контракт заканчивается через полгода.
- Отсутствие высшего образования, желание остаться в спорте (тренер/менеджмент).
- В клубе нет программы поддержки ветеранов.

2. **Анализ карьерного этапа:**

- Определить, какие этапы жизненного цикла пересекаются (спад физических возможностей + переход к постспортивной деятельности).
- Указать, какие средовые факторы отсутствуют (институциональная поддержка, карьерное консультирование, программы обучения).

3. **Оценка управленческих действий:**

- Что клуб сделал неправильно? (отсутствие гибридного контракта, игнорирование постспортивного планирования).
- Что сделал/должен сделать агент? (инициировать переговоры, искать варианты в других клубах, организовать обучение).

4. **Предложения по изменению регламента клуба** (основная часть, 2–3 стр.):

- Разработать **не менее 3–4 конкретных пунктов** в регламент управления карьерой, например:
  - Обязательное включение в контракты спортсменов старше 23 лет опциона на получение образования за счёт клуба.
  - Создание «гибридной» должности (игрок + помощник тренера/скаут) при долгосрочных травмах.
  - Утверждение программы «Карьерный мост» (курсы, стажировки, наставничество для завершающих игроков).
  - Введение ежегодного карьерного собеседования с каждым спортсменом, начиная с 22 лет.

5. **Управленческие выводы** (1 стр.):

- Почему предложенные изменения снижают риски для клуба и спортсмена.

- Как они соотносятся с лучшими практиками (НХЛ, NBA).

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.

КТ-2

Тема 3-4

Защита двух взаимосвязанных частей (презентация 10–12 слайдов + устный доклад 10–15 минут):

1. **Проект системы кадрового резерва для спортивной организации** (по практическому заданию к теме 4).
2. **Демонстрация применения методики «Якоря карьеры»** на 2–3 конкретных профилях спортсменов (гипотетических или реальных).

Детальные требования

Часть 1. Система кадрового резерва (70% оценки)

Выберите вид спорта и тип организации (клуб, федерация, лига). Разработайте:

- **Перечень ключевых позиций** (игровые амплуа, тренерские должности, управленческие роли – спортивный директор, администратор).
- **Источники формирования резерва** (внутренние: академия, фарм-клуб; внешние: другие клубы, вузы, бывшие спортсмены).
- **Критерии отбора** (возраст, опыт, образование, психологическая совместимость, результаты диагностики).
- **Принципы работы с резервом** (объективность, гласность, ротация, плановость).
- **Программу развития резервистов** на 1 год (обучение, стажировки, наставничество, участие в сборах).
- **KPI эффективности системы** (например: % закрытых позиций внутренним резервом, среднее время замещения, экономия на трансферах, количество дебютантов из системы).

Оформите в виде таблицы или схемы с пояснениями.

Часть 2. Диагностика карьерных якорей (30% оценки)

Для 2–3 вымышленных спортсменов с разными профилями (молодой талант, опытный лидер, ветеран) выполните:

- Предположительное определение доминирующих «якорей» по Шейну (безопасность, автономия, менеджмент, предпринимательство, служение и др.).
- Обоснование: какие поведенческие признаки указывают на каждый якорь.
- Для каждого профиля предложите:
  - Мотивационные программы (какие бонусы, задачи, обратная связь).
  - Рекомендации по постспортивному трудоустройству (тренерство, бизнес, скаутинг, медиа).

Результаты оформите в виде таблицы в презентации (профиль → якоря → меры).

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.

КТ-3

Темы 1-4

Практическая работа №3: Защита группового проекта

Форма выполнения

Презентация (12–15 слайдов) + пакет разработанных документов (сдаются в электронном виде и при необходимости на бумаге). Защита перед комиссией («руководство клуба» – преподаватель и, возможно, приглашённые эксперты). Время защиты: 15 минут на доклад + 10 минут вопросы.

Что входит в сквозной проект (по этапам из п. 3 общего файла)

Этап 1. Анализ карьерных траекторий (Тема 1)

- Карта жизненного цикла карьеры для 3 типичных амплуа.
- Выявление проблемных зон (разрывы, отсутствие поддержки на спаде).
- Стратегическая цель развития системы управления карьерой в клубе/федерации.

Этап 2. Проектирование процессов управления карьерой (Тема 2)

- Регламент взаимодействия подразделений (спортдепартамент, тренерский штаб, HR, академия).
- Формы документов: **Положение об управлении карьерой,** шаблон **Индивидуального плана развития (ИПР)**, процедура карьерного собеседования.
- Порядок ротации и перехода в резерв.

Этап 3. Диагностика мотивационно-ценностной сферы (Тема 3)

- Программа диагностики (выбор методик: «Якоря карьеры» Шейна, тест Голланда, график проведения).
- Описание 2–3 профилей спортсменов (например, «клубный человек», «предприниматель», «наставник»).
- Персонализированные меры развития для каждого профиля (тренинги, карьерные консультации, постспортивное планирование).

Этап 4. Система кадрового резерва (Тема 4)

- Модель резерва (ключевые позиции, источники, критерии, принципы ротации).
- План работы с резервом на 3 года (обучение, стажировки, наставничество).
- KPI эффективности (должны быть измеримыми и привязанными к стратегии).

Дополнительные требования к защите

- **Управленческая аргументация**: почему выбран тот или иной инструмент, как он вписывается в стратегию клуба (например, «внедрение ИПР снизит текучесть молодёжи на 20%»).
- **Работа с возражениями**: подготовиться к вопросам о бюджете (сколько стоят программы), сроках внедрения, рисках (сопротивление тренеров, утечка данных).
- **Командная работа**: каждый участник группы должен представлять свой этап и отвечать на вопросы по нему.

Пакет документов для сдачи (обязательный минимум)

1. Положение об управлении карьерой спортсменов.
2. Шаблон ИПР (с разделами: спортивные цели, образовательные цели, карьерные цели, сроки, ответственные).
3. Диагностическая карта (опросник «Якоря карьеры» в адаптированном для спорта виде).
4. Модель кадрового резерва (таблица с позициями, источниками, критериями).
5. Презентация (PDF или PPTX).

Критерии оценивания проектов:

Критерий оценки	**Диапазон баллов**	**Описание критерия**
Качество идеи (оригинальность, значимость,	0-20	Современность тематики, востребованность проектируемого результата,

реализуемость		обоснование актуальности, наличие и характер проблемы в замысле, умение формулировать проблему.
Качество проекта (проработанность, оптимальность, обоснованность)	0-50	Наличие всех компонентов проекта: цели, задач, плана реализации, определения необходимых ресурсов, описания хода проекта, выводов о достигнутых результатах. Все задачи проекта способствуют достижению цели, план включает лишь те виды деятельности, которые направлены на решение задач. Информативность при описании хода проекта, наличие рассуждений и выводов. Получены конкретные результаты, которые помогли достичь поставленной цели и решить проблему проекта. Уровень воплощения исходной цели, требований в полученном продукте, все ли задачи оказались решены.
Качество презентации (лаконичность, информативность, аргументированность)	0-30	Единство, целостность, соподчинение отдельных частей текста, отражение в тексте причинно-следственных связей, наличие рассуждений и выводов. Наличие чёткого, доступного для восприятия, видеоряда (графики, схемы, макеты, мультимедийная презентация и др.). Качество доклада - системность, композиционная целостность, полнота представления процесса, подходов к решению проблемы, краткость, чёткость, ясность формулировок. Личностные проявления докладчика - уверенность, владение собой, культура речи, поведение, удержание внимания

		аудитории, эмоциональная окрашенность речи. Соблюдение регламента защиты.

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

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.
6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Основы управления карьерой спортсмена. *ИПКс-3.1*

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Как соотносятся понятия «спортивная карьера» и «деловая карьера» в контексте жизненного цикла спортсмена?
2	Какие организационные факторы (на уровне клуба/федерации) могут как ускорить, так и затормозить карьеру спортсмена? Приведите примеры.
3	Почему в управлении спортивной карьерой недостаточно полагаться только на спортивный результат, а необходим учёт личностного и социального капитала спортсмена?
4.	В чём заключается специфика управления карьерой в игровых видах спорта (командных) по сравнению с индивидуальными (теннис, лёгкая атлетика)? Приведите управленческие различия.

2. Задания комбинированного типа:
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая характеристика спортивной карьеры требует		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	от управленца разработки сценариев на случай травм и преждевременного завершения? а) Линейность б) Высокая неопределенность и риск в) Социальная значимость г) Финансоемкость		
2.	Почему сравнение систем управления карьерой в разных лигах (НХЛ vs КХЛ) важно для управленца? а) Чтобы копировать западные модели без изменений б) Чтобы выявить лучшие практики и адаптировать их с учетом локальных условий в) Чтобы доказать превосходство одной лиги г) Чтобы сократить бюджеты		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тема 1. Теоретические основы управления карьерой спортсмена

1. Что понимается под «жизненным циклом карьеры спортсмена»?
   а) Период от заключения первого контракта до завершения выступлений
   б) Последовательность этапов, включая предспортивную подготовку, пик карьеры, спад и постспортивную деятельность
   в) Только время выступлений за основную команду
   г) Период получения образования
   Правильный ответ: б
2. Какой фактор является наиболее значимым для успешной постспортивной карьеры?
   а) Количество спортивных наград
   б) Уровень образования и наличие плана перехода
   в) Длина контракта
   г) Популярность в социальных сетях
   Правильный ответ: б

3. В чем заключается основное отличие системы управления карьерой в НХЛ от европейских хоккейных лиг?
   а) В НХЛ нет лимита зарплат
   б) Наличие системы драфта и жесткой вертикали фарм-клубов
   в) В Европе контракты заключаются только на один год
   г) В НХЛ отсутствует агентская деятельность
   Правильный ответ: б
4. К какому этапу карьеры относится переход спортсмена из молодежной команды в основу?
   а) Этап завершения
   б) Этап стабилизации
   в) Этап дебюта и адаптации
   г) Предспортивный этап
   Правильный ответ: в
5. Какое утверждение о динамичности карьеры спортсмена является верным?
   а) Карьера всегда линейна и предсказуема
   б) На любом этапе возможны изменения из-за травм, трансферов или смены тренера
   в) После завершения спортивной карьеры человек не может вернуться в спорт
   г) Этапы карьеры не взаимосвязаны
   Правильный ответ: б

Тема 2. Управление карьерой спортсмена: процессы и инструменты. *ИПКс-3.1*

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Как можно оценить эффективность системы управления карьерой в спортивной организации? Назовите не менее пяти измеримых показателей.
2	Какие риски возникают при использовании ротации как метода управления карьерой, и как их минимизировать?
3	Чем отличается управление карьерой спортсмена-легионера от управления карьерой местного воспитанника? Какие дополнительные инструменты требуются?
4	Какую роль в управлении карьерой спортсмена играет «обратная связь» и как её правильно организовать на уровне клуба?

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 карьерой позволяет проверить готовность спортсмена к более высокой роли без немедленного повышения? а) Увольнение б) Ротация (временное исполнение обязанностей, выступления за фарм-клуб) в) Сокращение зарплаты г) Психологическое тестирование		
2.	Почему индивидуальный план развития (ИПР) является инструментом управления, а не просто формальностью? а) Он позволяет делегировать ответственность спортсмену и контролировать выполнение промежуточных шагов б) Он заменяет трудовой договор в) Он нужен только для налоговой г) Он обязателен по закону		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Что является основой управления карьерой в спортивной организации?
   а) Субъективное мнение тренера
   б) Система целеполагания, оценки и развития, согласованная со стратегией организации
   в) Только финансовые стимулы
   г) Спортивный результат любой ценой
   Правильный ответ: б
2. Какой метод управления карьерой предполагает передачу опыта от более опытного спортсмена молодому?
   а) Ротация
   б) Коучинг

в) Менторинг (наставничество)
г) Аутплейсмент
Правильный ответ: в

3. Что такое «вертикальная карьера» в спорте?
а) Переход из одного клуба в другой того же уровня
б) Повышение статуса (игрок → тренер, тренер → спортивный директор)
в) Смена амплуа внутри команды
г) Длительное пребывание в одном клубе
Правильный ответ: б
4. Какой принцип управления карьерой предполагает открытость и доступность информации о карьерных возможностях?
а) Принцип индивидуального подхода
б) Принцип прозрачности
в) Принцип экономической целесообразности
г) Принцип авторитарности
Правильный ответ: б
5. В индивидуальном плане развития спортсмена (ИПР) должны быть отражены:
а) Только спортивные цели
б) Спортивные, образовательные и карьерные цели с указанием сроков и ответственных
в) Только финансовые показатели
г) Личная жизнь спортсмена
Правильный ответ: б

Тема 3. Карьерные мотивы и ценностные ориентации в спортивной индустрии. *ИПКс-3.1*

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Как изменяются карьерные мотивы спортсмена при переходе от этапа «дебюта» к этапу «стабилизации» и далее к этапу «спада»? Приведите управленческие следствия.
2	Какие ценностные конфликты наиболее часто возникают между спортсменом и клубом, и как их диагностировать на ранней стадии?
3	Как можно использовать знание карьерных «якорей» Шейна для построения постспортивной карьеры спортсмена ещё в период его активных выступлений?
4	В чём разница между «внешней» и «внутренней» мотивацией спортсмена и как управленцу поддерживать внутреннюю мотивацию на этапе спада карьеры?

2. Задания комбинированного типа:
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Спортсмен после завершения карьеры хочет открыть бизнес, связанный со спортом. Какой карьерный якорь у него, скорее всего, доминирует? а) Стабильность б) Предпринимательство в) Менеджмент г) Служение		
2.	Почему при подборе тренера из числа бывших спортсменов важно оценивать его ценностные ориентации? а) Чтобы определить, будет ли он требовать повышения зарплаты б) Чтобы понять, готов ли он работать с молодежью и выстраивать дисциплину, а не полагаться на авторитет игрока в) Чтобы проверить знание правил г) Чтобы определить цвет формы		

3. Задания закрытого типа.
3.1. Тестовые задания.

1. Согласно типологии Голланда, к какому типу личности чаще всего относятся спортсмены-лидеры?
   а) Артистичный
   б) Предприимчивый
   в) Интеллектуальный
   г) Офисный
   Правильный ответ: б
2. Что такое «карьерные якоря» (по Шейну)?
   а) Негативные факторы, тормозящие карьеру
   б) Устойчивые ценностные ориентации, определяющие выбор

карьерного пути
в) Обязательные этапы карьеры
г) Нормативные документы
Правильный ответ: б

3. Для спортсмена с якорем «служение» наиболее важным является:
а) Высокая зарплата
б) Принесение пользы команде, обществу, реализация миссии
в) Автономия и независимость
г) Стабильность и безопасность
Правильный ответ: б
4. Какая методика используется для диагностики карьерных ориентаций?
а) Тест MMPI
б) Опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна
в) Тест Айзенка
г) Проективная методика «Дом-дерево-человек»
Правильный ответ: б
5. Почему важно учитывать ценностные ориентации при формировании команды?
а) Чтобы обеспечить одинаковые зарплаты
б) Для повышения совместимости и снижения конфликтов
в) Для увеличения количества легионеров
г) Для соблюдения потолка зарплат
Правильный ответ: б

Тема 4. Организация перемещения кадров и формирование резерва в спорте. *ИПКс-3.1*

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Какие управленческие ошибки при формировании кадрового резерва чаще всего приводят к его «пустоте» (отсутствию реальной замены)? Приведите примеры из практики.
2	Как правильно выстроить систему наставничества для кадрового резерва в спортивной организации? Опишите этапы и роли.
3	Как оценить экономическую эффективность от создания кадрового резерва в профессиональном клубе? Приведите формулу расчёта ROI (возврата инвестиций).
4	Какие существуют модели взаимодействия с фарм-клубами (аффилированными командами) для подготовки резерва, и в чём их управленческие преимущества и недостатки?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В клубе сформирован список из 10 кандидатов в резерв, но на ключевые позиции претендентов нет. О каком аспекте резерва говорит эта ситуация? а) О качественном б) О количественном в) О структурном г) О возрастном		
2.	Какое управленческое решение позволит повысить эффективность внешнего резерва? а) Сократить расходы на обучение б) Создать программу стажировок для внешних кандидатов с последующим отбором в) Закрыть все позиции только внутренними кандидатами г) Отменить наставничество		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Что такое «оперативный кадровый резерв» в спортивной организации?
   а) Список потенциальных новичков на будущий сезон
   б) Кандидаты, готовые занять позицию в короткий срок (например, при травме)
   в) Все сотрудники клуба
   г) Иностранные агенты
   Правильный ответ: б
2. Какой принцип формирования резерва требует оценки кандидатов по единым объективным критериям?
   а) Принцип ротации
   б) Принцип объективности
   в) Принцип гласности

г) Принцип добровольности
Правильный ответ: б

3. К внешним источникам кадрового резерва относятся:
   а) Игроки академии клуба
   б) Тренеры из других клубов, выпускники профильных вузов
   в) Ассистенты главного тренера
   г) Спортсмены, завершившие карьеру и работающие в клубе
   Правильный ответ: б
4. Качественный аспект кадрового резерва оценивает:
   а) Количество кандидатов на позицию
   б) Уровень квалификации, опыта, соответствие профилю
   в) Возрастную структуру
   г) Географию происхождения
   Правильный ответ: б
5. Какая задача НЕ относится к задачам кадрового резерва?
   а) Обеспечение преемственности
   б) Снижение затрат на внешний подбор
   в) Повышение лояльности сотрудников
   г) Увеличение текучести кадров
   Правильный ответ: г

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленные 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	40
Дан развернутый ответ на поставленные вопросы, 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.	30-39
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,	20-29

логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.	
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.	0-19

6.4. Для подготовки ответов на вопросы дополнительных материалов и оборудования не требуется.

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 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и желательно 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.

Рекомендации по работе с кейсом.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо

структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

Работа с 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.

Подготовка к зачету.

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Рекомендации по подготовке доклада с презентацией:

Доклад с презентацией — это устный рассказ, усиленный визуальными элементами. Важно помнить, что презентация — это инструмент для поддержки слов, а не их полная замена. Подготовка включает подготовку текста, проработку структуры, оформление и репетицию выступления.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:

Тема 1. Основы управления карьерой спортсмена

1. Чем отличается «карьерный рост» от «карьерного развития» в спортивной деятельности?

2. Какие макроэкономические и социальные факторы влияют на продолжительность спортивной карьеры в разных странах?
3. Почему модель «спортсмен на всю жизнь» считается устаревшей в современном управлении?
4. Как взаимосвязаны система подготовки резерва в клубе и риск «карьерного тупика» для молодых спортсменов?
5. Какие этапы жизненного цикла карьеры спортсмена наиболее чувствительны к вмешательству агента, а какие – к действиям спортивного директора?
6. В чём проявляется противоречие между краткосрочными целями тренера (победа в матче) и долгосрочным управлением карьерой спортсмена?
7. Какие отраслевые особенности спорта (например, травматичность, возрастные пики) делают управление карьерой принципиально иным по сравнению с бизнес-карьерами?
8. Как можно классифицировать «критические точки» в карьере спортсмена (травма, смена тренера, невыход в старт, конфликт) с точки зрения управленческих рисков?
9. Какие примеры успешного государственно-частного партнёрства в управлении карьерой спортсменов вы можете назвать (в России и за рубежом)?
10. Почему сравнение карьерных траекторий в разных видах спорта (командные, индивидуальные, циклические, ситуационные) необходимо для выработки универсальных управленческих принципов?

Тема 2. Управление карьерой спортсмена: процессы и инструменты

1. Какие шаги включает процедура «карьерного аудита» спортсмена в середине сезона?
2. В чём разница между «коучингом» и «менторингом» применительно к спортивной карьере? Когда эффективен каждый метод?
3. Как разработать индивидуальный план развития (ИПР) для спортсмена, который находится в длительном восстановлении после травмы?
4. Какие типичные ошибки допускают руководители (тренеры, спортивные директора) при проведении карьерных собеседований с молодыми спортсменами?
5. Как можно измерить уровень «карьерной удовлетворённости» спортсмена и почему этот показатель важен для управления?
6. Какие инструменты управления карьерой применимы для спортсменов, уже завершивших выступления, но остающихся в системе клуба (ветераны, легенды)?
7. В чём заключается управленческая ценность «горизонтальных перемещений» (смена позиции, амплуа) для карьеры спортсмена?
8. Какие нормативные документы должны регламентировать процесс

перевода спортсмена из молодёжной команды в основу?
9. Как использование цифровых платформ (CRM, спортивные приложения) может повысить прозрачность управления карьерой?
10. Почему в управлении карьерой спортсмена важно различать «оперативные» и «стратегические» решения? Приведите примеры.

Тема 3. Карьерные мотивы и ценностные ориентации в спортивной индустрии

1. Как влияет на мотивацию спортсмена публичное признание (награды, звания, упоминания в СМИ) в разные периоды его карьеры?
2. Какие ценностные ориентации чаще всего приводят к досрочному завершению карьеры (по собственному желанию), а какие – к затягиванию ухода?
3. Как можно адаптировать методику «Якоря карьеры» Шейна для спортсменов младше 18 лет (юниоры)?
4. Почему у спортсменов, пришедших в спорт из малообеспеченных семей, чаще доминирует мотив финансовой безопасности, а у выходцев из спортивных династий – мотив достижения?
5. Какие методы диагностики мотивов допустимы без привлечения внешних психологов (силами тренерского штаба)?
6. Как меняется соотношение внутренней и внешней мотивации после подписания первого крупного контракта?
7. Какие карьерные якоря (по Шейну) наименее совместимы с ролью капитана команды, а какие – наиболее?
8. Как учитывать гендерные особенности ценностных ориентаций при управлении карьерой в женских спортивных лигах?
9. Какие риски несёт для клуба игнорирование ценностного профиля спортсмена при его трансфере?
10. Можно ли целенаправленно изменять карьерные мотивы спортсмена с помощью управленческих воздействий, или они являются жёстко фиксированными?

Тема 4. Организация перемещения кадров и формирование резерва в спорте

1. В чём разница между «резервом на замещение» и «резервом развития» в спортивной организации?
2. Какие юридические ограничения (трудовое право, регламенты лиг) необходимо учитывать при формировании внешнего кадрового резерва?
3. Как оценить «степень готовности» кандидата из резерва к выполнению обязанностей на более высокой позиции?
4. Какие методы оценки (ассессмент-центр, деловые игры, пробные матчи) наиболее эффективны для отбора в управленческий резерв (спортивные директора, менеджеры)?
5. Как часто следует пересматривать состав кадрового резерва, и какие

критерии исключения из него должны быть закреплены?
6. Каким образом можно мотивировать основного тренера уделять внимание работе с резервистами, если его KPI привязан только к текущему результату?
7. Какие существуют модели финансирования системы кадрового резерва (бюджет клуба, спонсорские отчисления, государственные субсидии) и их плюсы/минусы?
8. Как построить систему обратной связи с резервистами, чтобы они не чувствовали себя «запасными» и не теряли лояльность к клубу?
9. Какие показатели «качества резерва» можно использовать для сравнения эффективности работы спортивных академий разных клубов?
10. Как синхронизировать формирование кадрового резерва с долгосрочной трансферной стратегией клуба (например, политикой покупки/продажи игроков)?

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://lms.ranepa.ru/.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кошман, М. Карьера без границ : Как стать свободнее и смелее идти своим путём : практическое пособие / М. Кошман. — Москва : Альпина ПРО, 2026. — 128 с. — ISBN 978-5-907470-84-2. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=473922 — Режим доступа: по подписке..

2. Паслер, О. В. Управление карьерой : учебное пособие / О. В. Паслер, О. В. Минкина, А. Н. Шматова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2022. — 97 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/135755.html — Режим доступа: по подписке.

3. Управление персоналом: деловая карьера : учебное пособие. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 328 с. — ISBN 978-5-369-01455-4. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=372060 — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Брюхова, О.Ю. Развитие персонала : курс лекций / О.Ю. Брюхова ; О. Ю. Брюхова. – Развитие персонала. – Екатеринбург : Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. – 176 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // ЭБС "IPR SMART" : [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/149720.html (дата обращения: 07.04.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=529753

2. Слинкова, О.К. Персональный менеджмент : учебник для вузов / О.К. Слинкова. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2026. – 116 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16189-2. – Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/588213 (дата обращения: 07.04.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=575260

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993), https://www.consultant.ru/.
2. Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 N 4-ФКЗ "О Правительстве Российской Федерации", https://www.consultant.ru/.
3. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ "О рекламе", https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968

8.4. Интернет-ресурсы

1. http://economics.edu.ru – Образовательный портал / учебные пособия, книги, статьи по социологии и менеджменту; Интернет-конференции; учебные
2. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU

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

9.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);

5. Читальный зал;

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используютсяинформационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

9.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС]

«IPRSMART» (ранее – IPRBooks)

2. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
3. Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
4. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
5. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
6. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
7. https://eivis.ru – Ивис. Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
8. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
9. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».