Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2026.06.16 15:34:26 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.02.02 Управление инновационными и ведущими спортивными организациями
(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:

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой 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.ДВ.02.02 Управление инновационными и ведущими спортивными организациями одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол №7 от 27 февраля 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.ДВ.02.02 Управление инновационными и ведущими спортивными организациями обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
-	УК-2.	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1.	Может сформулировать концепцию проекта с учетом ограничений и возможных рисков его реализации	З-1. Знает: Принципы стратегического целеполагания и проектного анализа в контексте деятельности ведущих спортивных организаций и специфики инновационных проектов в спортивной индустрии. У-1. Умеет: Формулировать цель, задачи и ожидаемые результаты проекта развития спортивной организации или внедрения инноваций, а также оформлять проектную инициативу с учетом трендов индустрии и требований спортивных федераций.

B. Организация и развитие коммерческих, некоммерческих клубов, организаций, обществ и объединений, осуществляющих физкультурно-оздоровительную, физкультурно-спортивную деятельность *(ТФ B/01.6 Управление планированием деятельности)* Приказ Минтруда России от 27.04.2023 № 363н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подраздел	ПКс-1.	Способен осуществлять планирование деятельности спортивной организации	ИПКс-1.2.	Владеет навыками разработки и выбора стратегии, программы развития спортивной организации	З-1. Знать методологические основы стратегического планирования и программно-целевого управления в ведущих спортивных организациях, включая классификацию стратегий развития (роста, инновационные, диверсификации), современные тенденции спортивной индустрии (цифровизация, коммерциализация, устойчивое развитие), а также структуру и ключевые разделы программы развития спортивной организации (аналитический блок, концепция, целевые показатели, этапы реализации, ресурсное обеспечение). У-1. Уметь проводить стратегический анализ деятельности спортивной организации с использованием современных методов, разрабатывать и

ения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» (зарегистрирован Минюстом России 29.05.2023, регистрационный № 73527)					обосновывать альтернативные варианты стратегии с учетом спортивной специфики, формировать целостную программу развития, включая систему целей, дорожную карту, целевые индикаторы эффективности и план мероприятий, а также обосновывать выбор оптимальной стратегии перед ключевыми стейкхолдерами.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 144 академических часов.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 18 часов, из них, лекции - 4 часа, практические занятия – 14 часов, консультация – 0 часов. Самостоятельная работа составляет – 117 часов, контроль – 9 часов.

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 Управление инновационными и ведущими спортивными организациями является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений. В соответствии с учебным планом изучается на 2 курсе в 4 семестре 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	Общая характеристика управления в сфере физической культуры и спорта	31	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	28	Опрос, доклад/дискуссия, кейс
Тема 2	Физкультурно-спортивная организация как объект управления	35	1	0	0	4	0	0	0	0		0	0	30	Опрос, доклад/дискуссия, практическое задание

														практическая работа №1 (КТ-1)
Тема 3	Внутрифирменный менеджмент сферы физической культуры и спорта	39	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	34	Опрос, доклад/дискуссия, практическое задание
Тема 4	Инновационный менеджмент сферы физической культуры и спорта	30	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	25	Опрос, доклад/дискуссия, практическое задание практическая работа №2 (КТ-2)
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	экзамен
Итого		144	4	0	0	14	0	0	0	9	0	0	117	

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. Общая характеристика управления в сфере физической культуры и спорта. ИУК-2.1

Государственные органы управления сферой физической культуры и спорта. Управление физической культурой и спортом на федеральном и региональном уровнях. Деятельность органов государственного отраслевого управления и общественных физкультурно-спортивных организаций по развитию физической культуры и спорта. Управление физической культурой и спортом в образовательных организациях. Управление физической культурой и спортом в детско-юношеских спортивных школах. Управление физической культурой и спортом в организациях (корпоративный спорт). Управление физической культурой и спортом по месту жительства. Управление в профессиональном спорте.

Тема 2. Физкультурно-спортивная организация как объект управления. ИПКс-1.2

Менеджмент в сфере физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. Общая характеристика физкультурно-спортивной организации. Виды физкультурно-спортивных организаций. Особенности структуры управления физкультурно-спортивными организациями. Нормативная правовая база менеджмента физкультурно-спортивных организаций.

Тема 3. Внутрифирменный менеджмент сферы физической культуры и спорта. ИУК-2.1

Целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивация, координация, коммуникация как функции менеджмента сферы физической культуры и спорта. Управленческие решения в менеджменте сферы физической культуры и спорта. Методы управления физкультурно-спортивными организациями. Эффективность управления физкультурно-спортивными организациями. Проектное управление в системе менеджмента сферы физической культуры и спорта. Стратегическое управление и управление изменениями физкультурно-спортивной организации.

Тема 4. Инновационный менеджмент сферы физической культуры и спорта. ИПКс-1.2

Сущность и основные понятия менеджмента инноваций: новшество, инновация, жизненный цикл инноваций, инновационный процесс, инновационная деятельность, классификация инноваций. Новые технологии в сфере физической культуры и спорта. Структура и содержание системы инновационного менеджмента в организации сферы физической культуры и спорта. Особенности организационных форм инновационной деятельности в сфере физической культуры и спорта. Инновационный проект в спортивной отрасли, этапы его создания и

реализации. Основные источники инвестиций. Инвестиции в инновационном проекте. Показатели эффективности инновационного проекта.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДВ.02.02 Управление инновационными и ведущими спортивными организациями 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 Б1.В.ДВ.02.02 Управление инновационными и ведущими спортивными организациями используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, кейс, доклады/дискуссии, практические задачи

Задания к контрольным точкам:

Практическая работа №1

Практическая работа №2

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

Тема 1. Общая характеристика управления в сфере физической культуры и спорта. ИУК-2.1

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 опроса

- Основные направления деятельности в сфере физической культуры и спорта органов управления (федеральных, региональных, отраслевых, общественных организаций).
- Управление в отдельных подсистемах сферы физической культуры и спорта.

Подготовка к дискуссии/докладу:

– прочитать соответствующую литературу, статьи, исследования и новости, чтобы получить полное представление о теме;

– изучить существующие точки зрения на проблему;

– четко сформулировать тему – это позволит сохранить фокус на протяжении всей дискуссии; рекомендуется заранее уточнять термины и убедиться, что все участники понимают их одинаково;

– провести исследование – это поможет понять, какие аргументы могут поддерживать каждую сторону, и во что может «вылиться» обсуждение;

– определить свою точку зрения и чётко её сформулировать так, чтобы не возникало двусмысленных толкований;

– собрать факты, статистические данные и прочие доказательства – всё, что может подкрепить и прояснить позицию; при необходимости можно обратиться к цитатам из классики или к личному опыту;

– построить логическую структуру – определить основные пункты, которые нужно представить, распределить аргументы по этим пунктам, подготовить краткое резюме по позиции;

– использовать логические приёмы – например, опираться на причинно-следственные связи, использовать аналогии;

– продумать контраргументы – заранее подготовить ответы на возможные возражения.

Темы дискуссий/докладов по теме:

- Управление профессиональным спортом в Российской Федерации и за рубежом: лучшие практики.
- Деятельность Олимпийского комитета России.
- Почему государство развивает спорт**?**

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 «Подготовка менеджеров индустрии спорта за рубежом».

«В Швейцарии проводится подготовка по направлению «Событийный менеджмент и менеджмент индустрии спорта и развлечений», во Франции – по международному спортивному менеджменту или управлению спортивными организациями. В Великобритании можно пройти универсальную специализацию «Менеджмент в спорте», а в Соединенных Штатах Америки можно выбрать целый спектр менеджерских специальностей, в том числе и для отдельных видов спорта. Современных спортивных менеджеров отличают универсальные знания и высокая квалификация, они владеют знаниями по инновационным технологиям, новыми идеями и ценностями, все это дает им шанс на карьерный рост и осуществление успешного бизнеса. Спортивная индустрия стремительно развивается, а школы и факультеты учебных заведений чутко отзываются на требования рынка. Будущие спортивные управленцы изучают широкий спектр как традиционных «менеджерских» дисциплин, так и комплекс специализированных предметов, таких как продуктовая политика и ценообразование в спорте, маркетинговая стратегия спортивной организации, маркетинг спортивных событий, спортивный брендинг, дистрибуция и продажа спортивных продуктов и многое другое. Выпускник такого зарубежного вуза может уверенно занимать руководящую должность в разных областях спортивной индустрии: компаниях индустрии

гостеприимства, специализированных PR- и event-агентствах, фитнес-клубах, спортивных клубах, спортивных школах, профессиональных ассоциациях и федерациях, спорткомплексах. В Германии обучение дипломированных спортивных менеджеров можно охарактеризовать, выделяя следующие особенности и основные черты. Представители немецкой школы, занимающиеся подготовкой специалистов в сфере спорта, считают, что из-за постоянного внимания к спорту в силу экономических интересов общества значение спорта для нации в целом, неизбежность преобразовательных процессов, затрагивающих не только профессиональных участников – спортсменов и их тренеров, – все более очевидна. Изменения должны затрагивать и всех профессиональных менеджеров, и экономистов, знающих, как наиболее целесообразно вести финансово-хозяйственную деятельность в физкультурно-спортивных организациях. Выпускаемые специалисты являются акулами в мире спортивного бизнеса, в совершенстве владеющими вопросами финансирования, планирования, организации, спонсорства и меценатства и другими вопросами, необходимыми для организаций физкультурно-спортивной деятельности различных форм собственности и масштабов. Что касается подготовки спортивных специалистов в Канаде, то тут основная особенность заключается в применении единой системы подготовки вне зависимости от базового образования и дальнейшего желания продолжить обучение. Созданы и апробированы специальные программы обучения по спортивному менеджменту, которые в дифференцированном виде преподаются в профильных университетах и колледжах страны» (по материалам статьи)

Задания:

1. Выделите общее и различия в подготовке менеджеров в индустрии спорта за рубежом и в России, заполнив таблицу.

2. Прокомментируйте цитату «…школы и факультеты учебных заведений чутко отзываются на требования рынка…». В чем проявляется, по вашему мнению, «чуткость» зарубежной системы подготовки спортивных менеджеров?

3. Какие виды компетенций формируются в процессе подготовки менеджера спортивной индустрии за рубежом (личностные, социальные, технические и т.д.). Свой ответ подтвердите примерами из кейса.

Тема 2. Физкультурно-спортивная организация как объект управления. ИПКс-1.2

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 опроса и обсуждения

– Характеристика физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг.
– Особенности управленческой деятельности по предоставлению услуг сферы физической культуры и спорта.
– Характеристика спортивных организаций.
– Нормативная правовая база менеджмента сферы физической культуры и спорта.

Подготовка к дискуссии/докладу:

– прочитать соответствующую литературу, статьи, исследования и новости, чтобы получить полное представление о теме;

– изучить существующие точки зрения на проблему;

– четко сформулировать тему – это позволит сохранить фокус на протяжении всей дискуссии; рекомендуется заранее уточнять термины и убедиться, что все участники понимают их одинаково;

– провести исследование – это поможет понять, какие аргументы могут поддерживать каждую сторону, и во что может «вылиться» обсуждение;

– определить свою точку зрения и чётко её сформулировать так, чтобы не возникало двусмысленных толкований;

– собрать факты, статистические данные и прочие доказательства – всё, что может подкрепить и прояснить позицию; при необходимости можно обратиться к цитатам из классики или к личному опыту;

– построить логическую структуру – определить основные пункты, которые нужно представить, распределить аргументы по этим пунктам, подготовить краткое резюме по позиции;

– использовать логические приёмы – например, опираться на причинно-следственные связи, использовать аналогии;

– продумать контраргументы – заранее подготовить ответы на возможные возражения.

Темы дискуссий/докладов по теме:

– Спортивный продукт как компонент спортивного менеджмента.
– Спортивные события как компонент спортивного менеджмента.
– Роль волонтеров в оказании спортивных услуг.

Практическое задание:

1. Заполните таблицу: Организационные структуры управления спортивными организациями.

Название организационной структуры, схема	**Достоинства**	**Недостатки**	**Примеры спортивных организаций**

Тема 3. Внутрифирменный менеджмент сферы физической культуры и спорта. ИУК-2.1

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 опроса и обсуждения

- Раскройте суть основных функций менеджмента сферы физической культуры и спорта.
- Этапы подготовки и принятия управленческих решений.
- Административные, экономические, социально-психологические методы управления физкультурно-спортивной организацией.
- Выбор стратегии деятельности физкультурно-спортивной организации. Определение миссии и цели физкультурно-спортивной организации.
- Проектное управление в системе менеджмента сферы физической культуры и спорта.

Подготовка к дискуссии/докладу:

– прочитать соответствующую литературу, статьи, исследования и новости, чтобы получить полное представление о теме;

– изучить существующие точки зрения на проблему;

– четко сформулировать тему – это позволит сохранить фокус на протяжении всей дискуссии; рекомендуется заранее уточнять термины и убедиться, что все участники понимают их одинаково;

– провести исследование – это поможет понять, какие аргументы могут поддерживать каждую сторону, и во что может «вылиться» обсуждение;

– определить свою точку зрения и чётко её сформулировать так, чтобы не возникало двусмысленных толкований;

– собрать факты, статистические данные и прочие доказательства – всё, что может подкрепить и прояснить позицию; при необходимости можно обратиться к цитатам из классики или к личному опыту;

– построить логическую структуру – определить основные пункты, которые нужно представить, распределить аргументы по этим пунктам, подготовить краткое резюме по позиции;

– использовать логические приёмы – например, опираться на причинно-следственные связи, использовать аналогии;

– продумать контраргументы – заранее подготовить ответы на возможные возражения.

Темы дискуссий/докладов по теме:

- Интерактивное планирование Рассела Акоффа.
- Как запустить бизнес в сфере спорта?
- Методы стратегического анализа.
- Стратегии и возможности в российском спорте (специализация по выбору студента).
- Барьеры в коммуникациях в физкультурно-спортивной организации.

Практическое задание:

Заполните таблицу: «Сравнительная характеристика стилей менеджмента физкультурно-спортивных организаций»

Критерий сравнения	**Авторитарный стиль**	**Демократический стиль**	**Либеральный стиль**
1. Способ принятия решений			
2. Способ доведения задач до исполнителя.			
3. Ответственность.			
4. Принцип подбора кадров.			
5. Инициатива.			
6. Отношение руководителей к знаниям.			
7. Отношение руководителя к			

Критерий сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
подчиненным.			
8. Отношение руководителя к дисциплине.			
9. Система мотивирования.			
10. Примеры спортивных организаций			

Тема 4. Инновационный менеджмент сферы физической культуры и спорта. ИПКс-1.2

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 опроса и обсуждения

- Структура и содержание инновационного менеджмента в сфере физической культуры и спорта.
- Организационные формы управления инновационной деятельностью в спортивных организациях.
- Проектное управление в спортивных организациях

Подготовка к дискуссии/докладу:

– прочитать соответствующую литературу, статьи, исследования и новости, чтобы получить полное представление о теме;

– изучить существующие точки зрения на проблему;

– четко сформулировать тему – это позволит сохранить фокус на протяжении всей дискуссии; рекомендуется заранее уточнять термины и убедиться, что все участники понимают их одинаково;

– провести исследование – это поможет понять, какие аргументы могут поддерживать каждую сторону, и во что может «вылиться» обсуждение;

– определить свою точку зрения и чётко её сформулировать так, чтобы не возникало двусмысленных толкований;

– собрать факты, статистические данные и прочие доказательства – всё, что может подкрепить и прояснить позицию; при необходимости можно обратиться к цитатам из классики или к личному опыту;

– построить логическую структуру – определить основные пункты, которые нужно представить, распределить аргументы по этим пунктам, подготовить краткое резюме по позиции;

– использовать логические приёмы – например, опираться на причинно-следственные связи, использовать аналогии;

– продумать контраргументы – заранее подготовить ответы на возможные возражения.

Темы дискуссий/докладов по теме:

- Современный тенденции в сфере инновационной деятельности ведущих спортивных организаций.
- Инновационные проекты в сфере физической культуры и спорта.
- Спорт – сфера глобальных инноваций.
- Инновационные продукты спортивной деятельности.

Практические задания.

1. Приведите примеры применения инновационных технологий в спортивном менеджменте (по выбору студентов).

2. Приведите примеры использования инновационных технологий при проведении спортивных мероприятий (по выбору студентов).

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	0,2	20
КТ 2	100	0,6	40
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х 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

1. Выбрать объект исследования - крупное спортивное мероприятие, например Олимпийские игры (или другое по выбору студента). Какая структурная модель подошла бы крупному спортивному мероприятию? Аргументируйте своё решение.

2. Изучите организационную структуру управления в местной спортивной организации (по выбору студента). Считаете ли вы её оптимальной? Предложите совершенствование организационной структуры управления выбранной организации. Изобразите прежнюю и предлагаемую структуры графически.

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
Практическая работа №2

1. Построить древо целей для физкультурно-спортивной организации (по выбору студента).

2. Проанализируйте влияние факторов внешней среды на деятельность физкультурно-спортивной организации (по выбору студента).

3. Используя последовательно методы декомпозиции («дерево целей»), определите основные цели проекта «Разработка программного обеспечения

для подготовки хоккейных вратарей в виртуальной реальности». Выполните проверку списка полученных целей по методу SMART. При необходимости откорректируйте список целей проекта.
Справка: Описание проекта. Разработано приложение для виртуальной реальности, позволяющее отрабатывать навыки хоккейного вратаря, без необходимости приобретения дорогостоящего оборудования и инвентаря. Приложение состоит из двух частей: 1. Модуль для очков виртуальной реальности к которому подключается игрок. 2. Модуль для персонального компьютера который запускает тренер. Механизм работы приложения: 1. Тренер запускает приложение на ПК и создает персональную комнату подготовки для игрока (требуется Интернет). 2. Тренер выбирает режим подготовки игрока. В настоящее время доступно три режима: а) Соперник делает броски шайбы с дальней дистанции б) Два соперника перепасовкой делают броски с дальней дистанции в) Несколько соперников случайным образом делают броски с ближней дистанции. 3. Тренер выбирает силу удара (скорость полета шайбы и количество бросков) 4. Игрок надевает VR гарнитуру и подключается к персональной комнате (требуется Интернет). 5. Игрок отбивает удары или ловит шайбу, отрабатывает перемещение вдоль вратарской площадки. 6. Тренер наблюдает за действиями игрока и корректирует скорость шайбы. 7. Тренер получает отчет о пропущенных голах с указанием проблемных зон и проводит анализ тренировки. Благодаря проекту нет необходимости стоять в очереди на ледовую арену. Любой желающий может попробовать себя в качестве игрока в хоккей не выходя из дома.

4. Разработайте план коммуникаций проекта «ГТО без границ». Определите основные способы распространения информации по проекту.

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). Нет.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Общая характеристика управления в сфере физической культуры и спорта. ИУК-2.1

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Дайте общую характеристику управления физической культурой в Российской Федерации.
2	Какие органы управления входят в группу общей компетенции, а какие – специальной компетенции?
3	Раскройте содержание деятельности в области управления физической культурой и спортом образовательных организаций, детско-юношеских спортивных школ, коммерческих организаций.

1.2. Контрольные задания:

В спортивной школе (ДЮСШ) тренер набрал платную группу «оздоровительного плавания» для взрослых, хотя устав школы разрешает только бесплатную подготовку спортивного резерва для детей. Директор школы не знает, как квалифицировать эту деятельность. Дайте правовую и управленческую оценку ситуации. Что должен сделать директор?

Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных организаций в Российской Федерации является **общественной (негосударственной)** и		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	осуществляет координацию олимпийского движения, подготовку к Олимпийским играм и взаимодействие с Международным олимпийским комитетом? **Варианты ответов:** А) Министерство спорта Российской Федерации Б) Олимпийский комитет России (ОКР) В) Федеральное агентство по физической культуре и спорту (упразднено) Г) Региональный департамент спорта субъекта РФ		
2.	В соответствии с Федеральным законом № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ», какой орган или организация наделена полномочием по аккредитации общероссийских спортивных федераций и последующему контролю за их деятельностью? Варианты ответов: А) Олимпийский комитет России (ОКР) Б) Министерство спорта Российской Федерации В) Общественная палата РФ Г) Профессиональная спортивная лига (например, КХЛ, РФПЛ)		

2. **Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

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.

Тест 1. Согласно Федеральному закону № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ», кто осуществляет государственную аккредитацию общероссийских спортивных федераций?

А) Олимпийский комитет России (ОКР)
Б) Министерство спорта Российской Федерации
В) Президент Российской Федерации
Г) Общественная палата РФ

Тест 2. Какая из перечисленных организаций является общественной (негосударственной) и осуществляет в РФ координацию олимпийского движения и взаимодействие с Международным олимпийским комитетом (МОК)?

А) Министерство спорта Российской Федерации
Б) Федеральное агентство по физической культуре и спорту
В) Олимпийский комитет России (ОКР)
Г) Региональный департамент спорта субъекта РФ

Тест 3. Как соотносятся между собой кафедра физического воспитания и спортивный клуб в системе управления физической культурой в высшем учебном заведении?

А) Спортивный клуб полностью подчиняется кафедре физического воспитания и выполняет только ее указания
Б) Кафедра физического воспитания подчиняется спортивному клубу в вопросах организации внеучебной деятельности
В) Кафедра физического воспитания и спортивный клуб — независимые друг от друга структуры, не взаимодействующие между собой
Г) Кафедра физического воспитания и спортивный клуб являются управляющими компонентами системы, связанными элементом управленческого взаимодействия

Тест 4. Корпоративный спорт в соответствии с законодательством РФ относится к какой категории и какую основную цель преследует?

А) Относится к профессиональному спорту и направлен на коммерческую окупаемость и продажу прав на трансляции
Б) Относится к массовому спорту и направлен на физическую подготовку и физическое развитие работников организаций
В) Относится к спорту высших достижений и направлен на подготовку

спортсменов к Олимпийским играм
Г) Относится к адаптивному спорту и направлен на реабилитацию лиц с ограниченными возможностями здоровья

Тема 2. Физкультурно-спортивная организация как объект управления. ИПКс-1.2

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Дайте характеристику физкультурно-спортивной организации как системы.
2	Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среду физкультурно-спортивной организации.
3	Дайте классификацию организационной структуры управления физкультурно-спортивной организации, укажите достоинства и недостатки

1.2. Контрольные задания:

Муниципальная спортивная школа олимпийского резерва (СШОР) «Лидер» долгое время работала по линейной структуре управления: директор единолично принимал все решения, а тренеры подчинялись непосредственно ему. С ростом числа отделений (плавание, лёгкая атлетика, единоборства) и увеличением штата до 45 тренеров и 12 вспомогательных сотрудников возникли проблемы:

- директор не успевал решать текущие вопросы (составление расписания, закупка инвентаря, работа с родителями, отчёты в федерацию);
- тренеры жаловались на отсутствие оперативного решения хозяйственных и методических проблем;
- спортивные результаты начали снижаться из-за неэффективного распределения ресурсов

Предложите наиболее подходящий тип структуры управления для данной физкультурно-спортивной организации (СШОР) в новых условиях. Ответ обоснуйте.

2. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Физкультурно-спортивная организация, созданная в форме автономной некоммерческой организации (АНО), оказывает платные услуги населению (фитнес, секции). Полученная прибыль по итогам года была направлена на приобретение нового спортивного оборудования. Является ли это нарушением? а) Да, вся прибыль должна быть изъята в бюджет б) Да, прибыль некоммерческой организации должна быть распределена между учредителями в) Нет, если это предусмотрено уставом, а прибыль не распределяется между учредителями г) Нет, коммерческие организации могут направлять прибыль на любые цели		
2.	Какая особенность структуры управления физкультурно-спортивной организацией является специфической по сравнению с		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	промышленным предприятием? а) Наличие планово-экономического отдела б) Двойное подчинение спортсменов (тренеру и администрации) в) Обязательное наличие должности главного бухгалтера г) Применение электронного документооборота		

3. **Задания закрытого типа.**

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.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1. Для физкультурно-спортивной организации с большим количеством видов спорта, наличием сборных команд и разветвлённой инфраструктурой (например, олимпийский учебно-спортивный центр) наиболее эффективной будет структура управления:

а) Линейная
б) Функциональная
в) Линейно-функциональная
г) Проектная (временная)

Тест 2. Какая из перечисленных характеристик в первую очередь отличает некоммерческую физкультурно-спортивную организацию от коммерческой?

а) Наличие штатных тренеров
б) Ориентация на извлечение прибыли и её распределение между учредителями
в) Запрет на оказание платных услуг

г) Основная цель — не получение прибыли, а развитие вида спорта, физкультурно-оздоровительная работа

Тест 3. Какой нормативный правовой акт устанавливает правовые основы деятельности физкультурно-спортивных организаций в Российской Федерации, включая порядок их создания, права и обязанности, а также регулирование статуса спортсменов и тренеров?

а) Трудовой кодекс РФ (раздел «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров»)
б) Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»
в) Гражданский кодекс РФ (глава о некоммерческих организациях)
г) Приказ Минспорта РФ «Об утверждении правил вида спорта»

Тест 4. Какая из перечисленных моделей управления в наибольшей степени соответствует деятельности спортивной федерации (например, федерации футбола, хоккея, биатлона), объединяющей региональные отделения, клубы и проводящей официальные соревнования?

а) Линейная модель с прямым подчинением всех сотрудников президенту федерации
б) Модель «двойного управления» (спортивная и административная вертикали)
в) Исключительно проектная структура (каждое мероприятие — отдельный проект)
г) Классическая функциональная структура без территориального деления

Тема 3. Внутрифирменный менеджмент сферы физической культуры и спорта. ИУК-2.1

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте сущность основных функций менеджмента сферы физической культуры и спорта.
2	Назовите этапы разработки и реализации стратегии физкультурно-спортивной организации.

№ п.п.	Вопрос
3	Каким требованиям должна отвечать цель спортивной организации ? Каков порядок декомпозиции общей цели физкультурно-спортивной организации?

1.2. Контрольные задания:

Кейс. Спортивный клуб «Турбо» (12 тренажёров, зал групповых программ) три месяца назад запустил новую услугу – вечерняя группа кроссфита (19:00–20:00, понедельник/среда/пятница). Запись: 10 человек, реальная посещаемость – 3–4 человека. Тренер (опытный, но не мотивирован) опаздывает на 5–7 минут, занятия проводит «по настроению». Клиенты жалуются: «нет прогресса, тренировки однообразные, инвентарь грязный». Администратор не передаёт жалобы руководству. Клуб теряет деньги (аренда зала + ФОТ тренера). Директор просит вас, как менеджера, срочно принять решение.

Вопросы:

1. Назовите 3 функции менеджмента, которые нарушены больше всего (из перечня: целеполагание, планирование, организация, контроль, мотивация, координация, коммуникация). Почему?
2. Какое управленческое решение вы примете первым (одно действие) и какой метод управления примените?
3. Как повысить эффективность этой услуги (один измеримый KPI и один конкретный шаг)?
4. Предложите быстрый проект (на 2 недели) по исправлению ситуации: название, цель, один результат.
5. Какое стратегическое изменение в управлении клубом необходимо, чтобы подобное не повторялось?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В спортивной организации (фитнес-клуб) после внедрения системы KPI посещаемость групповых		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	программ выросла на 15 %, но текучесть тренеров увеличилась на 40 %. Какая функция менеджмента была реализована недостаточно полно? а) Планирование б) Контроль в) Мотивация г) Координация		
2.	Руководитель бассейна решает: закупить новую систему химводоподготовки (дорого, но надёжно) или нанять дополнительного инструктора по плаванию (дешевле, но без изменения качества воды). Какое управленческое решение будет соответствовать принципам стратегического управления в спортивной организации, ориентированной на долгосрочную репутацию? а) Нанять инструктора, так как это быстрее увеличит выручку. б) Закупить систему водоподготовки, даже если это дороже. в) Разделить бюджет пополам и сделать оба варианта частично.		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	г) Отложить решение на 3 месяца и собрать больше данных.		

3. Задания закрытого типа.

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.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1. Какая функция менеджмента физкультурно-спортивной организации обеспечивает согласованную работу разных отделов (тренажёрный зал, бассейн, школа единоборств) при проведении общеспортивного мероприятия?

а) Планирование
б) Контроль
в) Координация
г) Мотивация

Тест 2. В спортивной школе олимпийского резерва внедрили проект «Смена тренерского состава за 6 месяцев». Какие два фактора являются критическими для успеха управления изменениями по модели Коттера? Выберите комбинацию.

а) Увольнение всех несогласных и повышение зарплат
б) Создание «коалиции лидеров изменений» и демонстрация быстрых побед
в) Проведение собрания раз в месяц и рассылка писем
г) Аутсорсинг подбора тренеров и сокращение бюджета

Тест 3. Директор фитнес-клуба планирует повысить эффективность управления. Какой метод контроля позволит получить наиболее объективную информацию о реальном качестве работы персонала, не предупреждая их заранее?

а) Ежемесячный отчёт тренеров о посещаемости

б) Анализ финансовых показателей за квартал
в) «Тайный гость» (Mystery Shopping) с фиксацией времени ожидания, приветствия и чистоты
г) Анкетирование клиентов на ресепшен в присутствии администратора

Тест 4. Спортивный клуб получил три альтернативных предложения: А) снизить цены на абонементы, Б) запустить корпоративные турниры с B2B-продажами, В) открыть детскую академию по выходным. Какой критерий является ключевым при выборе управленческого решения с точки зрения стратегического управления, если клуб находится в фазе насыщения рынка?

а) Срок окупаемости меньше 3 месяцев
б) Дифференциация от конкурентов и создание повторяющегося денежного потока
в) Минимальные начальные инвестиции
г) Возможность быстро уволить персонал в случае неудачи

Тема 4. Инновационный менеджмент сферы физической культуры и спорта. ИПКс-1.2

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте основные понятия инновационного менеджмента сферы физической культуры и спорта.
2	Дайте характеристику инновационному проекту в спортивной отрасли, этапы его создания и реализации, а также приведите примеры успешных/не успешных инновационных проектов сферы физической культуры и спорта.

1.2. Контрольные задания:

Кейс 1. Муниципальная футбольная академия «Спарта-Юниор» столкнулась с отставанием в подготовке резерва. Тренеры жаловались, что не могут объективно оценить ошибки игроков в динамике из-за нехватки инструментов анализа. Руководство решило внедрить инновацию — портативную систему видеоанализа «Coach’s Eye Pro» с элементами ИИ для трекинга перемещений игроков. Для этого было создано новое подразделение — «Центр видеоаналитики», закуплено 4 комплекта оборудования (камеры, софт, сервер) за счет гранта от федерации футбола (3

млн руб.). Проект рассчитан на 1 год. Ожидаемый результат: снижение травматизма на 20% и повышение точности тактических действий на 30%.

Вопросы:

1. Определите, что в данном кейсе является новшеством, а что — инновацией.
2. К какому типу классификации инноваций (по сфере применения, по степени новизны, по источнику инициативы) можно отнести данный проект?
3. Опишите жизненный цикл инновации для системы «Coach's Eye Pro» в академии (перечислите этапы).
4. Назовите источник инвестиций, использованный в проекте. Является ли он возвратным?

Кейс 2. Сеть фитнес-клубов «Iron Flex» решила запустить собственный инновационный проект — мобильное приложение с функцией «виртуальный тренер» на основе нейросети, которая корректирует технику упражнений через камеру смартфона. Бюджет проекта — 8 млн руб. Источники: 50% — собственные средства клуба, 50% — кредит под 15% годовых. Этапы проекта: анализ рынка (1 мес.), разработка MVP (3 мес.), тестирование (2 мес.), запуск (1 мес.). Ожидаемые показатели: рост лояльности клиентов (NPS +15%), дополнительная выручка 2,5 млн руб./год.

Вопросы:

1. Опишите структуру системы инновационного менеджмента в организации «Iron Flex» применительно к этому проекту (кто участвует, какие подразделения).
2. Перечислите этапы создания и реализации инновационного проекта (с опорой на данные кейса).
3. Какие показатели эффективности инновационного проекта можно рассчитать? Приведите формулу и пример для срока окупаемости (без дисконтирования).
4. К какой организационной форме инновационной деятельности (венчурное подразделение, проектная группа, бизнес-инкубатор) можно отнести команду, работающую над приложением? Аргументируйте.

2. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного является обязательным элементом структуры системы инновационного менеджмента в организации спортивной отрасли? А) Отдельный венчурный фонд Б) Назначенное лицо (или подразделение), отвечающее за инновации В) Наличие патентного бюро Г) Ежегодная смена технологий		
2.	В спортивном клубе решили внедрить «умные» датчики в форму игроков для сбора биометрических данных. Какой этап инновационного процесса будет следовать сразу после этапа «создание новшества (разработка датчиков)»? А) Коммерциализация (вывод на рынок) Б) Внедрение (использование в тренировках) В) Диффузия инновации (распространение в другие клубы) Г) Оценка эффективности		

5. **Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

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.

Тест 1. Какая организационная форма инновационной деятельности предполагает создание временной команды внутри существующей спортивной организации для разработки нового продукта с последующим роспуском после завершения проекта?

А) Венчурное предприятие

Б) Бизнес-инкубатор

В) Проектная группа

Г) Технопарк

Тест 2. Инновационный проект в фитнес-клубе требует инвестиций 5 млн руб. Ожидаемый годовой денежный поток — 1,25 млн руб. Каков простой срок окупаемости (Payback Period) проекта?

А) 3 года

Б) 4 года

В) 5 лет

Г) 2,5 года

Тест 3. Что из перечисленного является источником инвестиций для инновационного проекта в спортивной школе с возвратным характером финансирования?

А) Грант Министерства спорта

Б) Краудфандинг (пожертвования родителей)

В) Банковский кредит

Г) Безвозмездная субсидия регионального бюджета

Тест 4. Какой этап жизненного цикла инновации характеризуется стабильным использованием технологии, накоплением статистики и максимальной отдачей от внедрения?

А) Разработка

Б) Внедрение

В) Рост

Г) Зрелость

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,	40

достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические 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.	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, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
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.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся не требуется дополнительных материалов. Нет.

6. 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.

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 экзамену.

К экзамену 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.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:

1. Государственные органы управления сферой физической культуры и спорта.

2. Управление физической культурой и спортом на федеральном и региональном уровнях.

3. Деятельность органов государственного отраслевого управления и общественных физкультурно-спортивных организаций по развитию физической культуры и спорта.

4. Управление физической культурой и спортом в образовательных организациях.

5. Управление физической культурой и спортом в детско-юношеских спортивных школах.

6. Управление физической культурой и спортом в организациях (корпоративный спорт).

7. Управление физической культурой и спортом по месту жительства.

8. Управление в профессиональном спорте.

9. Менеджмент в сфере физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг.

10. Общая характеристика физкультурно-спортивной организации.

11. Виды физкультурно-спортивных организаций.

12. Особенности структуры управления физкультурно-спортивными организациями.

13. Особенности управленческой деятельности по предоставлению услуг сферы физической культуры и спорта.

14. Влияние факторов внешней среды на деятельность физкультурно-спортивной организации

15. Нормативная правовая база менеджмента физкультурно-спортивных организаций.

16. Функции менеджмента сферы физической культуры и спорта.

17. Управленческие решения в менеджменте сферы физической культуры и спорта.

18. Методы управления физкультурно-спортивными организациями.

19. Эффективность управления физкультурно-спортивными организациями.

20. Проектное управление в системе менеджмента сферы физической культуры и спорта.

21. Стратегическое управление и управление изменениями физкультурно-спортивной организации.

22. Методы стратегического анализа.

23. Сущность и основные понятия менеджмента инноваций: новшество, инновация, жизненный цикл инноваций, инновационный процесс, инновационная деятельность, классификация инноваций.

24. Новые технологии в сфере физической культуры и спорта.

25. Структура и содержание системы инновационного менеджмента в организации сферы физической культуры и спорта.

26. Особенности организационных форм инновационной

деятельности в сфере физической культуры и спорта.

27. Инновационный проект в спортивной отрасли, этапы его создания и реализации.

28. Основные источники инвестиций.

29. Инвестиции в инновационном проекте.

30. Показатели эффективности инновационного проекта.

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. Спортивный менеджмент нового времени. Основы теории и цифровые решения : учебник / [автор не указан]. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2026. — 176 с. — ISBN 978-5-507-54954-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань : [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/414878 — Режим доступа: по подписке.

2. Менеджмент и маркетинг в спорте : учебник / И. В. Солнцев, С. А. Джендубаева, С. Н. Жданкин и др. ; под редакцией И. В. Солнцева. — Москва : Прометей, 2024. — 546 с. — ISBN 978-5-00172-663-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153523.html — Режим доступа: по подписке.

3. Филоненко, Н. В. Спортивный менеджмент нового времени. Основы теории и цифровые решения : учебник для вузов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 176 с. — ISBN 978-5-507-49290-9. — Текст : электронный // ЭБС Лань : [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/390761 — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Менеджмент и маркетинг в спорте : учебник / И.В. Солнцев, С.А. Джендубаева, С.Н. Жданкин [и др.] ; И. В. Солнцев, С. А. Джендубаева, С. Н. Жданкин [и др.]; под редакцией И. В. Солнцева. – Москва : Прометей, 2024. – 546 с. – ISBN 978-5-00172-663-0. – Текст : электронный // ЭБС "IPR SMART" : [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/153523.html (дата обращения: 11.03.2026). – Режим доступа: по подписке. Постоянная ссылка на документ: https://lib.niu.ranepa.ru/abis/UserEntry?Action=FindDocs&ids=584908

2. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508098

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

3. Приказ от 12 декабря 2024 года N 02-2531 "Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации"

4. Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 №306 (ред. от 19.07.2018 г.) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам».

5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года».

6. Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 N 38-ФЗ (последняя редакция).

8.4. Интернет-ресурсы

1. Сайт Агентства с IT-продуктами (CRM Capital Sport), SMM и маркетингом для клубов, федераций Sellout Digital http://selloutdigital.ru .

2. Сайт Организации спортивных мероприятий и маркетинг СпортКонцепт: http://sportconcept.ru.

3. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.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 используются информационные 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, средства работы 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. https://znanium.ru - 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 (EastView). 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-правоваясистема «Консультант».
9. http://www.garant.ru/Справочно-правоваясистема «Гарант».