

Утверждаю  
Генеральный директор АНО ДПО «РМА»



К.Э. Кулаков  
М.П.

**ПРОГРАММА**  
**профессиональной переподготовки**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ В ИГРОВЫХ ВИДАХ СПОРТА»**

## СОДЕРЖАНИЕ

Общие сведения о программе	3
Форма обучения и приобретаемые компетенции	4
Содержание учебных разделов и курсов	6
<b>ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ</b>	<b>6</b>
<b>I. БАЗОВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>6</b>
1. Менеджмент организации	6
Основы менеджмента	
Стратегический менеджмент	
<b>II. ДИСЦИПЛИНЫ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ</b>	<b>7</b>
2. Правовые аспекты спортивной индустрии	7
3. Экономика спорта	8
4. Менеджмент в спортивной индустрии	8
5. Спортивный маркетинг	10
6. СМИ в спорте	12
7. PR в спорте	12
8. Психология спорта	13
9. Современные технологии в спортивной индустрии	14
10. Планирование и организация спортивных мероприятий	14
11. Развитие личностных компетенций	14
<b>III. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ</b>	<b>15</b>
12. Выпускная аттестационная работа	15
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>22</b>
Примерная тематика выпускных аттестационных работ	22
Глоссарий	24
Правила внутреннего распорядка слушателей программ Бизнес-школы RMA	32
Положение об использовании и хранении Слушателями информации, предоставляемой Бизнес-школой RMA	33
График обучения	34



**ПРОГРАММА**  
**профессиональной переподготовки**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ В ИГРОВЫХ ВИДАХ СПОРТА»**

**ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРОГРАММЕ**

Учебная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в игровых видах спорта» (далее – Программа) разработана и реализуется в соответствии с Положением о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 и ст. 76 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации № 273 от 29.12.2012 –ФЗ».

Программа обучения включает набор обязательных предметов, составляющих основу теоретической подготовки специалистов-руководителей в области спорта. На базе профессиональных дисциплин в области менеджмента проводится изучение специальных дисциплин и дисциплин специализации, организуется прохождение практических курсов.

Программа состоит из нескольких блоков. Каждый блок, помимо аудиторных занятий и мастер-классов, включает самостоятельную работу слушателей.

По завершении каждого блока проводится контроль знаний в форме курсовой работы, зачета или экзамена.

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Форма контроля
Менеджмент в игровых видах спорта			
1	Развитие личностных компетенций	16	-
Часть I. Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента			
2	Менеджмент организации	16	Зачет
3	Правовые аспекты спортивной индустрии	32	Зачет
Часть II. Дисциплины специализации			
4	Экономика спорта	28	Экзамен
5	Менеджмент в спортивной индустрии	148	Экзамен
6	Спортивный маркетинг	108	Экзамен
7	СМИ в спорте	24	Зачет
8	PR в спорте	16	-
9	Психология спорта	16	Зачет
10	Современные технологии в спортивной индустрии	24	-
11	Планирование и организация спортивных мероприятий	32	-
Часть III. Итоговая аттестация			
12	Выпускная аттестационная работа	44	Защита проекта
	<b>ВСЕГО ЧАСОВ:</b>	504	

По завершении всего курса выполняется выпускная аттестационная работа в соответствии с установленным стандартом.

## **ФОРМА ОБУЧЕНИЯ И ПРИОБРЕТАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:**

Форма обучения: очно-заочная (вечерняя);

Срок освоения 504 учебных часа;

Занятия проводятся 3 раза в неделю;

Продолжительность занятия 4 академических часа продолжительностью по 45 минут.

После двух академических часов устанавливается перерыв продолжительностью 15 минут.

Продолжительность обучения 1 учебный год;

**Виды учебных занятий:** лекции, семинары, лекционно-практические комплексы, кейсы, деловые игры; тренинги, внеаудиторные занятия, мастер-классы отечественных и зарубежных лидеров индустрии, практика, технические и менеджерские стажировки

Программа «Менеджмент в игровых видах спорта» дает каждому слушателю возможность развить все основные профессиональные и личностные компетенции, соответствующие международным стандартам и требованиям российского рынка, которые необходимы для успешной работы в спортивной индустрии.

### **По результатам освоения программы выпускник будет знать:**

- Организационную структуру отрасли и всех основных объектов спортивной индустрии: лиг, клубов, комитетов.
- Современные методы управления и их особенности для индустрии спорта;
- Экономические аспекты спортивной индустрии;
- Основы финансового менеджмента и особенности налогообложения для спортивных организаций;
- Методы разработки бизнес-планов создания и развития новых спортивных проектов;
- Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в спортивной индустрии;
- Основы международного спортивного права;
- Основы правового регулирования трансфертной футбольной системы;
- Специфику управления, эксплуатации и коммерческого использования спортивных сооружений.

### **Выпускник будет уметь:**

- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности в работе над проектом;
- применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач в спортивной индустрии;
- оценивать риски и последствия принимаемых организационно-управленческих решений в спортивной индустрии;
- применять современные технологии управления персоналом;
- анализировать поведение потребителей спортивного продукта и оказывать влияние на формирование спроса для целевой аудитории;
- моделировать бизнес-процессы и применять методы их реинжиниринга;
- использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и бенчмаркетинга;
- анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения бизнеса;
- проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования с учетом фандрайзинга и спонсоринга;
- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею при создании спортивного проекта;
- разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций и спортивных проектов;

- оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

**Выпускник будет владеть:**

- навыками работы в команде;
- методами обоснования стратегических и тактических решений;
- способами разрешения конфликтов в процессе работы над проектом;
- приемами презентации и представления проекта во внешней среде;
- навыками планирования, организации и проведения спортивных мероприятия;
- навыками ведения агентской деятельности;
- навыками взаимодействия со СМИ и навыками продвижения спортивных проектов в СМИ.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНЫХ РАЗДЕЛОВ И КУРСОВ

## ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ

### **Тема 1. Вводное занятие по запуску группы**

Цели, задачи и содержание программы. Правила и порядок обучения.

График учебного процесса. График прохождения учебных дисциплин и междисциплинарные связи. Регулярность проведения собраний и встреч с группой. Контроль успеваемости и посещаемости. Правила внутреннего распорядка.

Структура сайта [www.gma.ru](http://www.gma.ru), порядок и способы получения информации об учебном процессе, учебно-методических материалов.

Система организации практических курсов и стажировок в процессе обучения.

Порядок подготовки и защиты дипломной работы (проекта).

Краткий обзор отрасли. Объекты управления спорта. Виды профессиональной деятельности.

## ЧАСТЬ I. БАЗОВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

### **1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Тема 1. Вводная лекция "Введение в спортивный менеджмент".**

Введение в спортивную индустрию. Структура отрасли. Основные объекты управления. Особенности менеджмента и инструментов управления применительно к спортивной отрасли.

#### **Тема 2. Основы менеджмента**

Основные определения. Сущность и содержание менеджмента. Генезис менеджмента. Эволюция и развитие.

Руководство организацией. Мотивация. Функции управления (Планирование, Организация, Руководство, Контроль). Функции руководителя.

Внешняя и внутренняя среда организации.

Организация. Типы организаций. Классификация организаций. Правило SMART. Системы управления организацией.

Руководитель. Типы руководителей. Требования к руководителю. Портрет «идеального начальника».

#### **Тема 3. Стратегический менеджмент**

Основы стратегического менеджмента; Основные виды стратегий. Этапы процесса стратегического менеджмента.

Основы стратегического анализа. Анализ макросреды. STEP-анализ. Благоприятные и неблагоприятные факторы макросреды.

Анализ отрасли. 5 сил конкуренции по М. Портеру. Благоприятные и неблагоприятные факторы отрасли. Характеристика и особенности рынков спортивных продуктов.

Анализ внутренней среды организации. Функциональные зоны организации. Сильные и слабые стороны организации. Особенности функциональных зон.

Определение направлений развития организации. SWOT-анализ.

Миссия организации как основа стратегического позиционирования организации. Цели организации. Классификация целей организации. Стратегические цели организации. Структура стратегического плана.

Пирамида стратегий. Коллективные стратегии. Корпоративные стратегии. Конкурентные стратегии. Создание устойчивых конкурентных преимуществ организации. Функциональные стратегии. Реализация стратегий. Стратегический контроль.

Спортивная организация как бизнес-предприятие.

Стратегии спортивных организаций, виды, разработка, практикум.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Арчибальд, Рассел Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – Нью-Йорк: John Wiley, 2006.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. 2010 г.
3. Ассоциация СОВНЕТ «Основы Профессиональных Знаний и Национальные Требования к Компетентности (НТК) Специалистов по Управлению Проектами»
4. Воропаев В. И. Россия в мировом сообществе управления проектами / В. И. Воропаев // Стратегия и конкурентоспособность.- 2006. - №6 (9).
5. Керзнер Гарольд. Управление проектами для руководства. – Нью-Йорк: Van Nostrand Reinhold, 2007.
6. Менеджмент организации. Теория и практика Автор: Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева Издательство: Омега-Л 2010
7. Романова М.В. Управление проектами / В. М. Романова, Форум, 2007.

## **ЧАСТЬ II. ДИСЦИПЛИНЫ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ**

### **2. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

#### **Тема 1. Правовые аспекты спортивной индустрии**

Нормативно-правовая база спортивной индустрии. Субъекты спортивной отрасли. Закон о физической культуре и спорте. Государственное регулирование в спорте. Закон об общественных объединениях и акционерных обществах (Оргкомитеты, федерации, лиги, клубы). Сравнительная характеристика правовых форм спортивных организаций (по применению законодательства). Налоговый кодекс о спорте. Антидопинговое право. Реклама в спорте.

#### **Тема 2. Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров.**

Трудовая функция спортсмена и тренера. Срок действия трудового договора с тренером и спортсменом. Дополнительные условия трудового договора спортсмена, договора с тренером, дополнительные обязанности работодателя спортсмена и тренера. Временный перевод (переход) спортсмена к другому работодателю. Дополнительные гарантии и компенсации спортсменам и тренерам. Особенности регулирования труда женщин-спортсменок и спортсменов в возрасте до восемнадцати лет. Особенности работы спортсмена, тренера по совместительству. Отстранение спортсмена от участия в спортивных соревнованиях. Особенности расторжения трудового договора со спортсменом, с тренером.

#### **Тема 3. Управление трансферной системой в футболе**

Правовые аспекты трансферной системы – российские и международные. Нормативно-правовая база трансферной деятельности. Правовое обеспечение трансферной деятельности клуба. Правовые инструменты разрешения конфликтов.

#### **Тема 4. Основные аспекты агентской деятельности в игровых видах спорта**

Правовые аспекты агентской деятельности. Регламент. Контракт. Изменения в спортивном законодательстве касательно определения и деятельности агента.

#### **Тема 5. Правовая охрана и защита товарных знаков**

История товарных знаков. Субъекты права на товарный знак. Классификация товарных знаков. Оценка стоимости товарных знаков. Виды товарных знаков. Этапы приобретения товарных знаков. Международная регистрация товарных знаков. Сделки с товарными знаками. Анализ товарных знаков спортивной индустрии.

#### **Тема 6. Мастер-класс профессионального агента**



Характеристика агента. Нормативно-правовая база в агентской деятельности. Специфика взаимоотношений агента и игрока (семьей агента). Комплексное обслуживание игрока. Взаимодействие агента с клубом. Критерии эффективного игрока.

### **3. ЭКОНОМИКА СПОРТА**

#### **Тема 1. Экономика спортивной индустрии**

Содержание понятия спортивной индустрии. Субъекты рынка спортивных событий. Квазирынки спортивной индустрии. Основные разделы экономики - микроэкономика, макроэкономика, международная экономика в спорте. Экономическая система. Факторы производства. Методы изучения науки. Понятие собственности. Виды собственности. Правовые основы собственности. Юридические лица-субъекты собственности. Понятие продукта в спорте. Нормы ГК. Организационно-правовые формы предприятий в спортивной индустрии. Оргструктура спортивных организаций.

#### **Тема 2. Спортивное финансирование**

Самокупаемость и безубыточность в спорте. Финансовое управление. Бюджет, смета, финансовый план. Формы и циклы финансового планирования. Финансовый и управленческий учет. Доходная часть бюджета. Особенности и модели ценообразования. Влияние государства на ценообразование. Финансовые риски, страхование рисков. Целевое финансирование в области спорта.

#### **Тема 3. Особенности налогообложения в спорте**

ОСНО и УСН. НДФЛ для спортсменов резидентов и нерезидентов. Страховые взносы. Особые льготы (Сочи, ЧМ 2018). Льготы и сложные исчисления НДС.

### **4. МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

#### **РАЗДЕЛ 1. Управление глобальными проектами (Единая Лига ВТБ, КХЛ)**

##### **Тема 1. Создание и управление Единой Лигой ВТБ**

Структура Единой Лиги ВТБ. Функции департаментов. Стратегия развития Лиги. Организация работы по взаимодействию со спонсорами Лиги. Организация работы по взаимодействию с телевидением. Работа с болельщиками и внедрение новых технологий.

##### **Тема 2. Создание и управление КХЛ**

Структура КХЛ. Функции департаментов. Стратегия развития Лиги. Организация работы по взаимодействию со спонсорами Лиги. Организация работы по взаимодействию с телевидением. Работа с болельщиками и внедрение новых технологий.

#### **РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЦИЯМИ, ЛИГАМИ И КЛУБАМИ.**

##### **Тема 1. Основы управления и взаимодействия федераций, лиг и клубов**

Цели и задачи организаций. Структура взаимодействия между федерациями, лигами и клубами и государственными структурами.

##### **Тема 2. Специфика управления футбольным клубом**

Роль клуба в системе спорта. Управление футбольным клубом. Бренд клуба, его значение. Построение эффективного управления. Стратегия управления. Схемы и структуры управления. Принципы управления спортивным клубом. Минимальные штатные требования. Спортивный клуб как бизнес. Структура ответственности. Финансы клуба. Бюджет. Основные источники доходов клуба. Структура расходов. Повышение эффективности управления клубом. Маркетинг и коммерция в футболе. Интернационализация футбола.

##### **Тема 3. Специфика управления хоккейным клубом**

Роль клуба в системе спорта. Управление хоккейным клубом. Построение эффективного управления. Схемы и структуры управления. Принципы управления спортивным клубом. Минимальные штатные требования. Спортивный клуб как бизнес. Основные источники доходов клуба. Структура расходов. Повышение эффективности управления клубом.

#### **Тема 4. Структура и система управления МХЛ**

Структура Лиги. Функции департаментов. Структура доходов и расходов Лиги. Особенности управления Лигой. Взаимодействие с клубами Лиги. Стратегическое развитие Лиги.

#### **Тема 5. Создание и развитие детской хоккейной школы. Открытие филиала за границей**

Особенности создания и развития региональной детской хоккейной школы. Бюджетирование и источники финансирования деятельности школы. Стратегия развития и открытие филиала за границей. Поиск, отбор и найм тренерского персонала.

#### **Тема 6. Управление баскетбольным клубом**

Структура баскетбольного клуба. Функции отделов баскетбольного клуба. Построение эффективного управления. Схемы и структуры управления. Принципы подбора игроков и тренеров в клуб. Система подготовки к сезону, играм. Основные источники доходов клуба. Структура расходов. Специфика организации участия клуба в лигах России. Повышение эффективности управления клубом.

#### **Тема 7. Консалтинг в спорте**

Организация агентства, занимающегося оказанием консалтинговых услуг в спорте. Определение процессов спортивного клуба, которые могут быть переданы на аутсорсинг.

#### **Тема 8. Практический опыт управления спортивными проектами**

Анализ управленческих инициатив, реализуемых в различных спортивных клубах. Процесс адаптации управленческих решений. Организация и проведение спортивных мероприятий. Практическое применение стратегии спортивного клуба.

#### **Тема 9. Построение селекционного отдела футбольного клуба**

Организация селекционного отдела футбольного клуба. Выбор модели функционирования отдела и взаимодействия с внешними ресурсами (агентства). Определение критериев поиска футболистов. Выбор рынков поиска и их особенности.

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМИ СООРУЖЕНИЯМИ**

#### **Тема 1. Управление, эксплуатация и коммерческое использование спортивных сооружений.**

Классификация спортивных сооружений. Оценка эффективности спорткомплекса. Разработка стратегии по превращению убыточного комплекса в эффективный и прибыльный.

Спортивные комплексы различного назначения: спортивно-зрелищные, учебно-тренировочные, физкультурно-оздоровительные.

Спортивные комплексы с различными архитектурными особенностями и различиями по размеру. Спортивные комплексы различной специализации.

Анализ рыночной позиции спорткомплекса. Мотивация для занятий спортом.

Сравнение с конкурентами. Конкурентные преимущества. Конкурентные стратегии. Разработка концепции спорткомплекса «с нуля».

Пример экономического обоснования спорткомплекса (футбол, бассейн, фитнес). Инвестиционный проект.

#### **Тема 2. Строительство, подготовка и обслуживание спортсооружений.**

Рынок поставщиков оборудования для спортивных сооружений (покрытия, трибуны, электронное и информационное оборудование, инвентарь и т.д.).

### **Тема 3. Опыт эффективного управления муниципальным спортивным сооружением.**

Особенности управления комплексом, находящимся в муниципальной собственности. Дотации из бюджета. Тарифы на коммунальные и прочие услуги. Инфраструктура.

Специфика управление спортивными сооружениями, принадлежащими клубу.

### **Тема 4. Управление инфраструктурой стадионного комплекса**

Просмотр инфраструктуры одного из стадионов города Москвы. Специфика управления стадионом. Техническое обслуживание арен. Организация службы безопасности стадиона. Коммерческое использования арен.

Специфика управления большим стадионом.

### **Тема 5. Изучение инфраструктуры учебно-тренировочной базы.**

Просмотр инфраструктуры базы. Структура и управление базой. Взаимодействие менеджмента базы с менеджментом офиса клуба. Техническая эксплуатация базы. Структура расходов базы.

## **5. СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ**

### **Тема 1. Основы спортивного маркетинга**

Роль маркетинга в спорте. Комплексное исследование рынка спортивных услуг. Виды спортивных продуктов: зрелище, тренировки (услуги), товары, информация. Целевые аудитории клуба как объект маркетинга. Права (трансферные, на телетрансляции, лицензионные) как объект маркетинга.

Ценообразование, маркетинговые коммуникации и продажи в спортивной индустрии.

Позиционирование спортивной организации и ее продуктов. Реальная и рыночная стоимость спортивных услуг.

### **Тема 2. Маркетинговые исследования в спорте**

Организация и проведение маркетинговых исследований в спорте. Кабинетные и полевые исследования. Исследование телевизионных рейтингов спортивных событий. Формирование выводов.

### **Тема 3. Маркетинг спортивного сооружения**

Маркетинговые возможности спортивного сооружения. Реализация «naming rights». Организация сервисов на спортивном сооружении. Различные маркетинговые модели спортивного объекта.

### **Тема 4. Реализация билетов на entertainment-события. Маркетинг и дистрибуция**

Анализ целевой аудитории. Маркетинг продаж. Соотношение секторов и стоимости. POSM. Обучение и мотивация продавцов. Методы продаж. Агенты и комиссионеры. Планирование и учет. Точки продаж. Технические методы организации продаж. Системы доступа.

### **Тема 5. Рекламные возможности спортивного клуба. Маркетинговые коммуникации**

Целевые аудитории. Виды коммуникаций. Разработка коммуникационной стратегии. Основные правила формирования и развития бренда. Основные правила реализации программ по связям с общественностью. Виды аудиторий, группы получателей информации.

## **Тема 6. Формирование спонсорских пакетов**

Значение спонсорства. Спонсорство как специфический рынок. Новые тенденции. Спонсорство как уникальный канал маркетинговой коммуникации. Аудитории спонсорского канала. Влияние спонсорства на компанию и бренд.

Интегрированные спонсорские программы. Практика спонсорства. Стратегия держателя прав. Возможности для спонсора. Как бренд выбирает объект спонсорства.

Оценки и измерения в спонсорстве. Матрица спонсорской привлекательности. Стоимость спонсорского пакета. Методика расчета стоимости. Оценка эффективности. Алгоритм работы со спонсорами: 9 последовательных этапов. Как увеличить стоимость спонсорского пакета.

«Партизанский маркетинг», использование возможностей и методы борьбы с ним.

## **Тема 7. Match Day. Экономика игрового дня**

MatchDay: концепция и организация. Понятие экономики игрового дня. Виды деятельности экономики игрового дня. Место доходов экономики игрового дня в структуре доходов Клуба. Способы организации экономики игрового дня: самостоятельно и аутсорсинг процесса. Учет и анализ продаж.

Основные условия организации питания на спортивных событиях: форматы организации питания, требования к ассортименту, к ценам, к персоналу, регулирующие санитарные нормы и требования к организации процесса питания.

Основные условия организации торговли сувенирной продукцией и атрибутики: возможные форматы торговли, требования к ассортименту и ценам, расположению точек продаж.

Основные условия организации развлекательных сервисов. Возможные варианты и виды сервисов. Цели развлекательных сервисов.

## **Тема 8. Организация системы продаж клубной атрибутики**

Виды клубной атрибутики. Этапы закупки атрибутики. Клубные магазины. Реализация товара. Сравнительная характеристика атрибутики по видам спорта.

## **Тема 9. Структура организации и маркетинговая деятельность в рамках проекта СБР**

Цели и задачи федерации. Органы управления и функции отделов федерации. Структура доходов и расходов организации. Роль СБР в развитии вида спорта

## **Тема 10. Маркетинг сторонних брендов на спортивном рынке**

Взгляд на спортивный рынок со стороны сторонних брендов, таких как «Budweiser» и «Аэрофлот – российские авиалинии». Принципы формирования спонсорских пакетов и коммуникация спонсора с аудиторией спортивного клуба.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Ларин К.О. Основы билетологии. Изд-во Прондо, 2014 – 308с.
2. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 480с.
3. Бич Джон, Чедвик Саймон Маркетинг спорта – Изд-во Альпина Паблишер, 2010 – 706 с.
4. Джон Девис «Эффект Олимпийских Игр: как спортивный маркетинг создает сильные бренды», РИД Медиа, 384 с.
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 816с.
6. Черчилль Г.А., Браун Т.Дж. Маркетинговые исследования. – СПб.: Издательство "Питер", 2007. – 704с.
7. Аакер Д. Создание сильных брендов /Дэвид А. Аакер- М.: Издательский дом Гребенщикова, 2003.- 440с.
8. Ванэкен Б. Бренд – помощь \Перевод с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. – 336с.
9. Дж. Р. Росситер, Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – М., СПб.:

10. Питер, 2002.-651с.
11. Домнин В.Н. Брэндинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2002. – 352с.
12. Келлер К.Л. Стратегический брэнд – менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 704с.
13. Дэвис С., Данн М. Брэнд – билдинг /пер. с англ. Под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. – 320с.
14. Марк П. Герой и бунтарь. Создание брэндов с помощью архитипов./ Пер. с англ. Под ред. В. Домнина.- Спб.: Питер, 2005.- 336с.

**Интернет-ресурсы:**

1. [www.4p.ru](http://www.4p.ru) – специализированный сайт для маркетинг – менеджеров и маркетологов
2. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) – специализированный сайт для маркетинг – менеджеров и маркетологов
3. [www.sostav.ru](http://www.sostav.ru) – специализированный сайт для маркетинг – менеджеров

## **6. СМИ В СПОРТЕ**

### **Тема 1. Перспективы спортивного телевидения в России**

Взаимоотношения между телевидением и видами спорта, их многоуровневые внутриотраслевые взаимосвязи. Кто кому нужен больше. Макроэкономический контекст. История взаимоотношений телевидения. Классификация телеканалов, их конкурентоспособность. Платные каналы.

Взаимоотношения телевидения с клубами. Структура доходов клубов. Влияние ТВ на коммерческие доходы клубов и игроков.

Создание и функционирование спортивного канала федерального уровня «Матч ТВ».

### **Тема 2. Работа пресс-службы спортивного клуба и федерации.**

Структура пресс-службы. Основные задачи. Взаимодействие со СМИ. Должностные обязанности. Бюджет пресс-службы. Формирование пула журналистов в СМИ. Виды, назначение и механизм эффективного использования пресс-релизов. Организация пресс-конференций. Организация пресс-трипов для журналистов.

### **Тема 3. Взаимодействие телевидения со спортивными лигами и клубами**

Взаимоотношения между телевидением и футболом, их многоуровневые внутриотраслевые взаимосвязи. Кто кому нужен больше. Макроэкономический контекст. История взаимоотношений телевидения и футбола.

Классификация телеканалов, их конкурентоспособность. Платные каналы.

Взаимоотношения телевидения с клубами. Структура доходов клубов. Влияние ТВ на коммерческие доходы клубов и игроков.

### **Тема 4. Управление спортивным Интернет-проектом**

Создание и управление спортивным Интернет-проектом на примере сайта sports.ru. Изучение спортивного digital-рынка: перспективы развития и новые технологии. Контентная составляющая современных спортивных Интернет-медиа.

### **Тема 5. Спортивные СМИ**

Специализация спортивных СМИ. Печатные СМИ и Интернет. Авторская концепция. Обложка. Рубрикатор. Общеполитические и специализированные СМИ. Правильное освещение событий.

## **7. PR В СПОРТЕ**

### **Тема 1. PR спортсмена.**

Что такое PR спортсмена, кому он нужен. Идеология PR-сопровождения спортсмена. Гарантия успеха. Риски. Анти-кризисные решения. Личность спортсмена. Место PR-специалиста в работе со спортсменом. Программы PR-сопровождения. Виды и этапы PR. Технологии продвижения.

### **Тема 2. PR-технологии в спорте**

Использование современных PR-технологиях в работе спортивных лиг, федераций и клубов. Сравнение зарубежного опыта с инструментарием, применяемым в России.

Маркетинговые коммуникации. Рекламные возможности спортивного клуба. PR-отдел спортивной организации. Функции, направление деятельности. Структура и функции пресс-службы. Функции и специфика деятельности пресс-секретаря. Зачем спорту нужен PR.

Информационное обеспечение деятельности пресс-службы. Техника организации специальных событий для СМИ. Техника организации брифингов и пресс-конференций. Требования к пресс-релизу. Требования к пресс-киту.

Взаимодействие PR-специалиста и журналистов.

## **8. ПСИХОЛОГИЯ СПОРТА**

### **Тема 1. Социальная психология в спорте.**

Социально-психологическая характеристика малых групп и спортивных команд. Социальная психология малой группы. Социометрическая структура малой группы. Функциональные и эмоциональные отношения в малой группе. Социально-психологический анализ общения. Групповая динамика. Технология создания команд.

### **Тема 2. Психология лидерства и агрессия в спортивных играх.**

Развитие личности в коллективе. Социально-психологическая характеристика лидерства и руководства. Лидерство в группе. Ролевая структура совместной деятельности в профессиональном клубе. Специфика отношений в системах «тренер-спортсмен», «тренер – спортивная группа», «спортсмен – спортсмен». Психологические защиты в спорте высших достижений. Приспособление и агрессия как защитные механизмы в профессиональном спорте.

### **Тема 3. Конфликтология спортивной деятельности.**

Психология конфликтного поведения. Групповое взаимодействие в спортивной команде. Конфликт как социальный феномен в современном профессиональном спорте. Классификация конфликтов в спортивных командах и причины их возникновения. Синдром чемпиона как внутриличностный конфликт. Мотивационный диссонанс в профессиональном коммерческом и некоммерческом спорте высших достижений как источник конфликта.

Конфликтные ситуации делового общения. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Тактика поведения тренерского совета в конфликтной ситуации. Предупреждение конфликтных ситуаций и конфликтов. Этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций.

### **Тема 4. Психология спортивной деятельности.**

Психологические особенности видов спорта. Психология игры. Психограмма видов спорта и моделирование процесса управления подготовкой команды. Психология личности в спорте. Психические состояния спортивной деятельности. Психология спортивного соревнования.

Психологическое обеспечение подготовки спортсменов. Волевая подготовка в спорте. Общая и социально-психологическая подготовка. Психологическая подготовка к конкретному соревнованию. Стресс-факторы спортивной деятельности. Психогигиена и психопрофилактика в спорте.

### ***Рекомендуемая литература:***

1. Журавлёв Д.В. Психологическая регуляция и оптимизация функциональных состояний спортсмена. - М., 2009. - 120 с.
2. Сопов В.Ф. Теория и методика психологической подготовки в современном спорте. - М., 2010. - 120 с.
3. Джадд Биасиотто. Как стать... элитой. - 2000. - 124 с.
4. Родионов А.В. Психология физической культуры и спорта. - 204 с.

## **9. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

### **Тема 1. Эффективное использование социальных сетей для спортивной индустрии.**

Основные понятия работы в социальных сетях. Генерация лидов. Работа с негативом. Контент. Измерение эффективности. Контентная политика. Видео, инфографика. Перспективы использования социальных сетей для продвижения спортивных проектов. Целевая аудитория соц. сетей.

### **Тема 2. CRM-системы в спорте**

Внедрение CRM-систем в работу спортивных клубов: зарубежный опыт и отечественные реалии. Выбор необходимого функционала CRM-системы. План внедрения.

### **Тема 3. Web-технологии в спорте**

Разработка современных сайтов для субъектов спорта: лиги, федерации, клубы, спортивные объекты. Требования к разработке дизайна. Особенности представления контента и интеграция с социальными сетями. Риски. Выбор подрядчика.

### **Тема 4. Продвижение КХЛ в Интернете**

Организация продвижения лиги в среде Интернет на примере КХЛ. Внедрение и использование различных платежных систем.

## **10. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

### **Тема 1. Event-менеджмент**

Роль спортивных мероприятий в спортивной индустрии. Нормативно-правовая база при организации спортивных мероприятий. Аспекты финансового обеспечения спортивных мероприятий. Кадровое обеспечение мероприятия. Организация процесса привлечения зрителей. Управление процессом реализации мероприятия. Взаимодействие с госструктурами и привлечение спонсоров.

### **Тема 2. Структура и организация проведения «Гонки Чемпионов» в Олимпийском**

Особенности проведения и организации «Гонки Чемпионов». Организация работы с болельщиками и спонсорами.

### **Тема 3. Организация и развитие пляжных видов спорта**

Организация и проведение мероприятий по пляжным видам спорта.

### **Тема 4. Практическое участие в стажировках (не менее двух)**

По результатам стажировок сдается отчет.

## **11. РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **Тема 1. Основы делового общения (тренинг)**

Изучение технологии самопрезентации. Командообразование. Распределение ролей в команде. Циклы жизни команды и управление командой.

## **Тема 2. Стратегия развития футбольных клубов через призму стратегии развития собственной карьеры (тренинг)**

Тренинг личностного роста. Развитие качеств, необходимых для работы в спортивной индустрии. Ролевые игры.

## **Тема 3. Стань чемпионом! Секреты успеха от великих спортсменов (тренинг)**

Развитие лидерских качеств человека. Тренинг профессиональной мотивации и эффективности, позволяющий лучше понять психологию великих спортсменов и больших побед.

### **ЧАСТЬ III. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ**

#### **12. ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА**

##### **Порядок подготовки и защиты выпускной аттестационной работы (дипломной работы)**

Выпускная аттестационная работа слушателей (далее – дипломная работа) является ключевым завершающим итогом обучения и предназначена для:

- обобщения и систематизации имеющихся у слушателей теоретических знаний и практического опыта в области управления, развитию их творческого потенциала как менеджеров, учебной апробации идей и планов, ориентированных на практическое воплощение;

- проведения исследований по актуальным тенденциям развития соответствующей отрасли, группы компаний, организации (фирмы);

- разработки самостоятельного проекта в области бизнеса, направленного на решение реальных управленческих проблем в рамках конкретной компании или сферы деятельности;

- комплексной оценки полученных слушателем в ходе обучения профессиональных управленческих знаний, навыков и компетенций.

Дипломная работа должна иметь практический и прикладной характер, опираться на принципы цивилизованного, этического и высокопрофессионального отношения к управлению.

Успешная защита дипломной работы является обязательным условием получения диплома АНО ДПО «РМА» о профессиональной переподготовке, удостоверяющего право на ведение профессиональной деятельности.

##### **Подготовка дипломной работы состоит из следующих последовательных этапов:**

1. Слушатель на основе изученных учебных курсов, а также с учётом задач, стоящих перед конкретной компанией или его профессиональной деятельностью, самостоятельно формулирует или выбирает из утвержденного примерного списка тем *направленность тематики* дипломной работы.

2. Утверждение темы дипломной работы происходит на собрании преподавателей бизнес-школы RMA, на котором слушатель излагает:

- тему дипломной работы;
- объект и предмет исследования;
- цель и задачи дипломной работы;
- основную идею дипломной работы.

Для выпускных аттестационных работ тема должна формулироваться таким образом, чтобы ответить на вопросы:



Что? – В формулировке темы должно содержаться наименование и раскрываться содержательная сущность идеи, подлежащей внедрению (освоению, продвижению на рынок и т.п.).

Зачем? – Тема должна отражать основную цель работы, достигаемую при внедрении (реализации) идеи.

Как? – Из предлагаемой формулировки должно быть ясно, каким образом достигается цель внедрения (реализации) идеи, на основе каких подходов (методов), или при помощи каких технических (технологических, инструментальных и др.) средств обеспечивается внедрение (реализация) идеи.

Кроме того, в теме работы должна указываться конкретная организация, на базе которой выполнена работа.

Ключевыми словами, определяющими идею работы, могут быть:

- новый продукт (его название);
- новый вид услуг (их название);
- новая технология (конкретно, какая именно);
- новая техника (конкретно, какая именно);
- новые системы управления (конкретно, какие именно);
- новые методы управления (конкретно, какие именно) и т. п.

Ключевыми словами, характеризующими процесс внедрения или коммерциализации идеи, могут быть: «освоение», «внедрение», «разработка», «совершенствование», «проектирование», «организация», «повышение», «формирование», «управление» и т. п.

Тема должна быть сформулирована по следующей схеме:

Повышение конкурентоспособности Формирование нового бизнеса Развитие Оптимизация текущей деятельности	На основе	Внедрения Освоения Разработки Совершенствования Проектирования Организации Управления	Характеристика идеи: [нового продукта] [новой услуги] [новой технологии] [новой системы] [концепции]	в	[Наименование организации]
--	-----------	---	---	---	----------------------------

По итогам выступления всех слушателей оформляется протокол с темами дипломных работ и списком рекомендованных консультантов. Выбор консультанта, а также согласование с ним возможности совместной работы над проектом осуществляется самим слушателем.

Тема дипломной работы утверждается генеральным директором бизнес-школы RMA на основании заявления слушателя. В случае не утверждения темы дипломной работы слушателю дается 5 дней для дополнительного согласования темы и переоформления заявления.

### Выполнение дипломной работы:

Слушатель осуществляет работу над дипломным проектом на основе плана, согласованного с руководителем факультета.

За достоверность информации и обоснованность сформулированных в дипломной работе выводов и рекомендаций ответственность несет слушатель.

При обнаружении фактов плагиата и заимствований из других информационных источников, не имеющих соответствующих ссылок, по решению учебно-методической

комиссии дипломная работа не допускается к защите, или, если факты плагиата обнаружены после допуска к защите, ставится неудовлетворительная оценка.

3. Слушатель в установленные сроки обязан представить 80-90% готовности материала и презентацию дипломной работы на промежуточную аттестацию (предзащиту). Предзащита является обязательной формой предварительной оценки и апробации выпускной аттестационной работы. Целью предзащиты является определение готовности проекта выпускной аттестационной работы к защите. Бизнес-школа RMA организует предзащиту согласно утвержденному плану. Создается комиссия, в которую входят научные консультанты и руководство факультетов. Для слушателей, не прошедших промежуточную аттестацию в установленный срок, решение о переносе предзащиты принимает руководитель учебного отдела совместно с руководителем факультета на основе письменного заявления слушателя.

4. Слушатель после прохождения промежуточной аттестации не позднее установленного срока сдает готовую дипломную работу в 2-х экземплярах, сброшюрованных в отдельное издание при помощи «гребенки» или твердого переплета, и ее электронную версию на любом носителе в учебный отдел бизнес-школы RMA для допуска к защите.

Защита выпускной работы проводится согласно утвержденному графику.

### **Структура и содержание дипломной работы.**

Дипломная работа должна иметь следующую структуру и содержание:

- титульный лист;
- аннотация;
- оглавление (содержание);
- введение;
- основная часть (три главы);
- заключение;
- библиографический список (список литературы);
- приложения.

Аннотация. Должна быть объемом не более одной страницы. Она включает краткое описание структуры работы, общий объем – количество страниц, количество графиков, таблиц, рисунков, количество использованных источников информации.

Содержание. В содержании в хронологической последовательности даются все названия структурных элементов дипломной работы с указанием номеров страниц, на которых они помещены: введение, главы, параграфы, заключение, список литературы, приложения (Приложение 4).

Содержание оформляется на одном машинописном листе, нумерация страниц начинается с титульного листа (на титульном листе номер не ставится).

Введение. Во введении необходимо отразить следующее:

1. Актуальность темы дипломной работы.
2. Формулировку проблемы, которая требует решения, и состояние этой проблемы на данный момент времени в литературе (со ссылкой на работы ведущих специалистов в этой области) и практике (законодательство, статистика, организационное обеспечение и др.).
3. Постановку цели и задач дипломной работы.
4. Обоснование предмета и объекта исследования.
5. Указание методов исследования.
6. Краткое описание логики работы.

Объем введения не должен превышать 3-5 стр. машинописного текста.

Основная часть. Основная часть состоит из трех глав.

Первая глава является теоретической.

**Она должна содержать:**

1. Изложение основных теоретических положений, определяющих сущность и содержание предмета исследования, исходя из целей и задач дипломной работы.

2. Анализ теории и практики по выбранной теме и определение наиболее важной проблемы, требующей первоочередного решения, структуризацию объекта исследования, классификацию факторов.

3. Рассмотрение точек зрения ведущих специалистов по выбранной проблеме (обзор литературы).

4. Анализ возможных направлений, средств и методов решения указанной проблемы.

5. Определение логики решения проблемы.

Первая глава должна обеспечивать теоретическую основу для второй и третьей глав. С этой целью слушатель излагает в ней только тот теоретический материал, который ему потребуется для решения практических вопросов, определенных целями и задачами дипломной работы. При этом слушатель критически осмысливает разные теории на предмет подтверждения их практикой в части решения тех или иных экономических проблем. Об уровне качества материала этой главы обычно свидетельствует перечень литературных источников, на который должны быть ссылки по тексту.

В конце первой главы должны быть сделаны выводы, освещающие результаты исследования по каждому из ее параграфов.

Вторая глава предполагает диагностику объекта исследования. В этой главе анализируется отечественная и зарубежная практика решения рассматриваемой проблемы. При этом выбор объекта сравнения необходимо обосновать. Анализ решения проблемы должен содержать не только положительные (позитивные), но и отрицательные (негативные) оценки. Глава должна содержать краткую характеристику этого объекта (описание объекта, его экономический потенциал, степень использования ресурсов, эффективность функционирования, рейтинг в системе аналогичных объектов и пр.).

Далее следует выполнить анализ текущего состояния объекта (за последние 2-3 года), выявить тенденции развития объекта, дать оценку этим тенденциям. Произвести комплексный экономический анализ и поиск резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности объекта, выполнить необходимые технико-экономические расчеты, оценить экономическую эффективность деятельности объекта, а также выполнить другие расчеты, необходимые в контексте исследования. Рекомендуется предложить бизнес-план проекта по развитию объекта и произвести его расчет.

Качественный и особенно количественный анализ проблемы в значительной степени зависит от полноты и достоверности информационной базы, используемой при подготовке выпускной аттестационной работы. Получение доступа к этим базам является одной из задач, решаемых самостоятельно и в сотрудничестве с научным консультантом и преподавателями.

По итогам исследования следует сделать выводы, которые должны подчеркнуть негативные тенденции в развитии объекта исследования, подтвердить наличие проблемы, выявленной в первой главе и констатировать необходимость ее решения.

**Во второй главе необходимо:**

1. Обосновать организационно-правовую форму объекта исследования;
2. Составить организационную структуру;
3. Составить дерево целей проекта;
4. Провести SWOT анализ;
5. Провести анализ угроз и возможностей по результатам проведенного SWOT анализа;
6. Сделать PEST анализ;

Сделать общие выводы и обозначить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели и перспективы проекта

В третьей главе целесообразно предложить и проанализировать ряд мероприятий, направленных на решение указанной проблемы. Основная задача в этой

главе – произвести расчет минимум одного мероприятия. Расчеты можно выполнять, исходя из потребностей оценки мероприятий. Как правило, они сводятся к оценке экономической и социально-экономической эффективности мероприятия.

Если слушатель не может предложить собственное решение проблемы, то он должен изучить отечественный и зарубежный опыт по рассматриваемой проблеме, рекомендации ученых и практиков, опубликованные в печати, и выбрать из них те варианты мероприятий, которые можно реально осуществить в сложившихся условиях и которые принесут наибольшую пользу, а также произвести оценку приоритетности тех или иных направлений мероприятий с последующим расчетом. В любом случае, слушатель должен представить попытку стратегического видения (решения) исследуемой проблемы.

**В третьей, расчетной части необходимо:**

1. Выбрать режим налогообложения (учитывая организационно-правовую форму, выбранную в аналитической части работы);
2. Составить бюджет проекта (проектов);
3. Составить бюджет доходов и расходов фирмы (с учетом выбранного режима налогообложения);
4. Обосновать норму дисконта для экономических расчетов;
5. Провести анализ экономической эффективности проекта с учетом обоснованной нормы дисконта.

Обязателен расчет показателей:

NPV - чистый дисконтированный доход (Net Present Value)

IRR – внутренняя норма прибыли (Internal rate of return)

PI – индекс прибыльности инвестиций (Profitability Index)

DPP- дисконтированный период окупаемости (Discounted Playback Period)

По результатам расчетов и оценок в третьей главе необходимо сделать соответствующие выводы.

**Заключение.** В этой части дипломной работы излагаются основные результаты исследования, выполненного слушателем. Заключение пишется на основе выводов, сделанных по каждой главе дипломной работы.

**Список литературы.** В список должна быть включена только та литература, которая непосредственно использована дипломником и обязательно та литература, на которую имеются сноски в дипломной работе.

Каждый источник в списке литературы должен быть пронумерован. В научной литературе допускается использование различных систем организации библиографического аппарата, однако для дипломных работ предпочтителен вариант внутритекстовых ссылок с расположением литературных источников в следующем порядке:

1. Законодательная литература и нормативно-правовые документы;
2. Монографии, научные статьи и материалы научных конференций в алфавитном порядке;
3. Материалы хозяйствующих субъектов в алфавитном порядке;
4. Книги и статьи иностранных авторов в алфавитном порядке на языке оригинала;
5. Ссылки на электронный адрес.

Оформление каждого источника информации в списке литературы производится в соответствии с существующими требованиями (Приложение б);

**Приложение.** Назначение этого раздела - дать более развернутое, чем в основной части дипломной работы, представление о тех источниках и промежуточных материалах, с которыми работал слушатель. С помощью приложений доказываются достоверность исходных данных, проводимых расчетов, повышается аргументированность выполненного анализа и сделанных предложений. Этот раздел позволяет слушателю варьировать объем основной части дипломной работы, вынося в приложения все вспомогательные расчеты и построения.

Приложения располагаются в порядке появления на них ссылок в дипломной работе. Каждое приложение начинается с нового листа и содержит в правом верхнем углу слово «Приложение», напечатанное прописными буквами. При наличии в работе нескольких приложений каждое из них нумеруется. Если на одном листе может быть помещено несколько рисунков или таблиц, то они также нумеруются в пределах каждого приложения. Объем приложений и их количество не ограничено. Нумерация страниц приложений является сквозной.

При ссылке в тексте на материалы приложения следует напечатать слово «приложение» или сокращенно «прил.». обычным шрифтом, поставить его номер, а если необходимо, то и указать номер таблицы или рисунка в нем.

### **Требования к оформлению выпускной работы**

Работа начинается с *титульного листа* (Приложение 3).

При оформлении дипломной работы необходимо иметь в виду следующее:

- порядок оформления содержания представлен в Приложении 4.
- главы должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Каждую главу следует начинать с новой страницы;
- параграфы следует нумеровать арабскими цифрами в пределах каждой главы (например: "3.1" - первый параграф третьей главы);
- "Введение", "Заключение" не нумеруются как главы;
- нумерация страниц работы должна быть сквозной; при этом следует иметь в виду, что 1 страница - титульный лист, 2 страница - аннотация; Номер проставляется внизу, по центру страницы;
- таблицы должны нумероваться арабскими цифрами и иметь заголовки;
- качественная дипломная работа подразумевает наличие ссылок на использованную литературу по тексту работы.

*Ссылки* нумеруются в квадратных скобках в виде цифры, соответствующей номеру источника в списке литературы, на который ссылаются. Сноска, кроме номера источника, может включать и конкретную страницу источника.

Дипломную работу разрешается представлять к защите на листах А4 объемом не менее 50 страниц односторонней печати (без учета приложений), напечатанную на компьютере шрифтом Times New Roman 14 через полтора интервала\*. Текст работы должны ограничивать поля: сверху листа -20 мм, снизу - 20 мм, справа -10 мм, слева – 30 мм.

Выпускная работа *брошюруется* в виде отдельного издания при помощи «ребенки» или твердого переплета.

### **Защита выпускной аттестационной работы**

1. *Защита* выпускной аттестационной работы происходит в виде публичной презентации на заседании выпускной аттестационной комиссии. Руководит защитой Председатель. Процедуру защиты обеспечивает секретарь.

Защита включает презентацию автором выполненной дипломной работы, его ответы на вопросы членов комиссии, дискуссию по проблемам, затронутым в работе, ознакомление комиссии с отзывом научного консультанта (при наличии). Отзыв должен отразить сильные и слабые стороны выпускной работы, ее соответствие установленным требованиям и завершаться оценкой («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»). Присутствующий на защите научный консультант может выступить и дать также устную оценку выпускной работе.

Дипломная работа слушателем защищается публично. На защите может присутствовать любой слушатель, но только с предварительной аккредитацией у руководителя факультета.

Защита выпускной аттестационной работы - официальное публичное мероприятие, требующее официальной формы одежды.

\* Шрифт может отличаться в заголовках, названиях таблиц и рисунков, внутри таблиц и рисунков.

2. *Структура презентации* должна отвечать основным идеям и выводам, сделанным в выпускной аттестационной работе (Продолжительность презентации дипломной работы составляет 10-12 минут).

В презентации должны найти отражение:

- *актуальность* темы дипломной работы;
- *цель* дипломной работы, включая практическую часть;
- *объект* исследования (часть системы управления, которая рассматривается в работе).
- *предмет* исследования.
- *логика* (что определило порядок изложения материала) и *структура* (из каких частей состоит работа) исследования;
- *суть* и особенности разрабатываемого бизнес-проекта;
- *основные количественные и качественные результаты*;
- *выводы и рекомендации* из полученных результатов, их практическая значимость.

3. *Процедура оценки* дипломной работы.

Решение комиссии об оценке дипломной работы принимается на закрытом заседании по завершении всех назначенных на этот день защит с учетом:

- отзыва научного консультанта (при наличии);
- содержания вступительного слова;
- ответов на поставленные вопросы;

Защита выпускной аттестационной работы имеет целью оценить готовность выпускника к профессиональной деятельности.

Применяются следующие критерии оценки дипломной работы на ее защите:

- соответствие ее утвержденным требованиям (структуре и содержанию).
- степень разработки конкретных вопросов темы работы, а также значимость и обоснованность сделанных выводов и предложений.
- зрелость выступления выпускника (включая логику изложения, полноту и качество ответов на вопросы).

По результатам защиты, по итогам открытого голосования членов комиссии выставляется дифференцированная оценка: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно". При равном числе голосов – голос председателя комиссии является решающим.

Процедура защиты дипломных работ оформляется протоколом, который подписывается председателем и членами комиссии, и результаты объявляются председателем аттестационной комиссии в тот же день.

Оценка, полученная слушателем на защите, фиксируется в протоколе и выносится в приложение к диплому с указанием темы дипломной работы.

4. *Перенос сроков защиты (повторная защита)*.

В случае защиты дипломной работы на оценку «неудовлетворительно», комиссия решает, может ли слушатель представить к защите ту же работу с доработкой, или обязан разработать новую тему. Слушатель, получивший на защите неудовлетворительную оценку, отчисляется. Он допускается к повторной защите в течение трех лет после окончания программы, но не более двух раз. При отчислении слушатель получает справку установленного образца о прохождении программы профессиональной переподготовки.

#### Примерная тематика выпускных аттестационных работ

1. Разработка плана маркетинговых мероприятий для спортивной организации (Академия, Клуб, Лига, Федерация)
2. Разработка концепции создания спортивной школы (академии) по виду спорта
3. Разработка пакета коммерческих и спонсорских предложений спортивной организации (Академия, Клуб, Лига, Федерация)
4. Разработка концепции создания спортивной организации (Клуб, Лига, Федерация)
5. Разработка концепции SMM для спортивных организаций (Академия, Клуб, Лига, Федерация)
6. Организация программы коммерческого (эффективного) использования спортивной инфраструктуры по виду спорта
7. Разработка концепции и управление информационной инфраструктурой спортивной организации (Академия, Клуб, Лига, Федерация)
8. Разработка концепции стратегического развития спортивной организации (Академия, Клуб, Лига, Федерация)
9. Разработка концепции Благотворительного Фонда спортивных организаций (Клуб, Лига, Федерация)
10. Разработка концепции создания социального проекта в спорте
11. Организация работы музея спортивной организации
12. Оптимизация экономической деятельности спортивной организации (Академия, Клуб, Лига, Федерация)
13. Разработка маркетинговой концепции национального чемпионата по виду спорта
14. Разработка маркетинговой концепции развития Атлета (спортсмена)
15. Технологическое обеспечение видов деятельности спортивной организации (Академия, Клуб, Лига, Федерация (Атлет))
16. Управление и развитие CRM системы спортивной организации (Академия, Клуб, Лига, Федерация)
17. Разработка программы (концепции) развития и инвестиционной привлекательности различных видов спорта по группам: а) Игровые; б) Индивидуальные; с) Технические; d) Экстремальные
18. Разработка программы внедрения краундрафтинговых и фандрайзинговых инструментов для некоммерческих и общественных спортивных организаций
19. Разработка PR программы спортивных продуктов (Атлет, Спортивное событие, Спортивная организация)
20. Разработка плана открытия детской спортивной школы в Москве
21. Разработка спонсорского пакета на примере футбольного/хоккейного клуба
22. Создание спортивной лиги
23. Организация программы повышения лояльности к клубу на примере внедрения «Карты фаната»
24. Разработка стратегии развития клуба

25. Разработка комплекса мероприятий по повышению посещаемости домашних матчей спортивного клуба
26. Разработка стратегии повышения привлекательности бренда
27. Разработка бизнес-проекта спортивного печатного издания
28. Внедрение комплекса мероприятий, направленных на увлечение болельщиков клуба, зарегистрированных в CRM-системе
29. Создание и развитие методологического отдела детско-юношеской академии профессионального клуба
30. Внедрение современных IT-инструментов при организации работы профессионального клуба (профессиональной лиги)
31. Развитие стадионной территории клуба путем реализации девелоперских проектов



## Глоссарий

**К разделу Управление проектами**

**Arbeitspaket** – пакет работ.

**CBS** – структура стоимости проекта.

**Cost Breakdown Structure** – структура стоимости проекта.

**Deliverable** – создаваемый результат.

**OBS** – организационная структура управления проектом.

**Organization Breakdown Structure** – организационная структура управления проектом.

**Projektstrukturplan** – структура разбиения работ.

**PSP** – структура разбиения работ.

**RBS** – структура разбиения ресурсов.

**Resource Breakdown Structure** – структура разбиения ресурсов.

**Stakeholder** – лицо, заинтересованное в проекте.

**WBS** – структура разбиения работ.

**Work Breakdown Structure** – структура разбиения работ.

**Work package** – пакет работ.

**Декомпозиция** – разбиение элемента на составные части на основе того или иного логического основания (принципа декомпозиции).

**Дерево работ** – структура разбиения работ.

**Единичная работа** – пакет работ.

**Лицо, заинтересованное в проекте** – юридическое или физическое лицо, активно вовлеченное в проект, заинтересованное в его результатах, существенно влияющее на проект или испытывающее влияние со стороны проекта на свои интересы.

**Матрица ответственности** – графо-аналитический инструмент, с помощью которой устанавливается ответственность исполнителей за совокупность работ по проекту.

**Организационная структура управление проектом** – структурная модель организации, выполняющей проект, в виде иерархического графа, узлы которого изображают структурные единицы (подразделения и сотрудников), а связи – отношения подчинения.

**Пакет работ** – минимальный и простейший элемент деятельности по проекту, находящийся на самом нижнем уровне структуры разбиения работ и подлежащий выполнению одним сотрудником.

**Работа** – часть труда, направленного на достижение результатов и требующего затрат времени и необходимых ресурсов.

**Рабочий пакет** – пакет работ.

**Содержание проекта** – совокупность целей, работ и результатов проекта.

**Создаваемый результат** – измеримый, осязаемый и проверяемый выход, итог, результат, продукт, получаемый в результате выполнения работ по проекту или отдельной его части.

**Состав работ** – краткое описание работ и результатов, необходимых для выполнения в рамках проекта или контракта.

**СРР** – структура разбиения работ.

**Стейкхолдер** – лицо, заинтересованное в проекте.

**Структура затрат по проекту** – структура стоимости проекта.

**Структура работ** – структура разбиения работ.

**Структура разбиения затрат** – структура стоимости проекта.

**Структура разбиения работ** – иерархический граф, изображающий деятельность проекта в виде декомпозиционной структуры взаимосвязанных работ.

**Структура разбиения ресурсов** – структурная модель проекта, в виде иерархического графа, узлы которого изображают ресурсы, необходимые для выполнения работ по проекту, а связи – отношения принадлежности к группам ресурсов.

**Структура ресурсов проекта** – структура разбиения ресурсов.

**Структура стоимости проекта** – иерархическая структура видов и статей затрат, необходимых для выполнения работ по проекту.

**Структурная декомпозиция работ** – структура разбиения работ.

**Техническое задание** – документальное описание работ и результатов, а также их технических, календарных и стоимостных характеристик, определенных для выполнения в рамках контракта.

## **К разделу Финансовый менеджмент**

**Актuarные расчеты** – экономико-математические расчеты, используемые в практическом страховании для определения размера страховых взносов (страхового тарифа) в зависимости от срока страхового договора и объекта страхования. Основаны на анализе многолетних статистических наблюдений, позволяющих составить распределение вероятности наступления страховых случаев по категориям объектов страхования

**Анализ рисков** – раздел теории управления рисками, включающей идентификацию и классификацию рисков по причинам их возникновения, определение вероятности их возникновения (степени риска) и возможных потерь (меры риска), а также выбор наиболее эффективных мер управления рисками.

**Зоны риска** – качественная характеристика степени риска в зависимости от вероятности его возникновения. Для определения зон риска обычно используется кривая Лоренца. Как правило, выделяют следующие зоны риска: зоны допустимого риска (возникновение рискованной ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения компании), зона умеренного риска (убытки от возникновения рискованной ситуации покрываются прибылью других областей деятельности), зона высокого риска (в результате возникновения рискованной ситуации ухудшается финансовое положение компании), зона недопустимого риска (рискованная ситуация приводит к неплатежеспособности или банкротству предприятия). В противоположность зонам риска выделяют безрисковую зону, характеризующую возможность не наступления рискованной ситуации. Безрисковая зона является характеристикой шанса.

**Критерии риска** – 1) Признаки, по которым определяют наступление рискованной ситуации; 2) Признаки, на основании которых производится классификация рисков. Критерии риска должны быть внутренне непротиворечивыми.

**Мониторинг** – контроль состояния управляемого объекта и/или внешней среды в режиме реального времени, обеспечивающий своевременность принятия решения и за счет этого значительно снижающий риск производственно-хозяйственной, финансовой или инновационной деятельности. Мониторинг может осуществляться с применением компьютерных систем, которые наибольшее распространение и развитие получили на финансовом рынке. Качество мониторинга, оцениваемое по степени достижения поставленной цели, зависит от входной информации (ее толерантности, репрезентативности и своевременности) и методов обработки данных (мобильности, адекватности, адаптивности и быстродействия).

**Неопределенность** – неполнота или неточность информации об условиях реализации инновационного проекта, в том числе о связанных с ним затратах и результатах. Множественность возможных состояний организации и внешней среды при широком спектре способов и форм инновационной деятельности приводят к тому, что рассмотрение полного перечня ситуаций, возможных при реализации инноваций, на практике не только невозможно, но и экономически нецелесообразно. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

**Риск** – экономическая категория, отражающая возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной, финансовой и/или инновационной деятельности.

Количественно возможность наступления рискованной ситуации оценивается с помощью методов математической статистики и теории вероятностей. Сравнение степени неблагоприятности ситуации или неудачи результата деятельности осуществляется с помощью экономической теории полезности. При этом риск имеет элементы субъективности, поскольку оценка полезности зависит от лица, принимающего решение. Основными показателями оценки риска являются мера и степень риска, количественно характеризующие возможность и уровень неблагоприятности альтернатив.

**Управление рисками** – область управления, задачей которой является определение и контроль состояния различных областей деятельности или ситуаций, возникающих в результате возможных нежелательных изменений. Эта область относится к сфере упреждающего управления. Особое значение управление рисками приобретает на стадии инвенций при принятии решений о начале исследований и разработки, поскольку этот этап жизненного цикла инноваций имеет максимальную неопределенность, а следовательно, характеризуется высокими рисками.

### **К разделу маркетинг**

**Бенчмаркинг** — 1) исследование технологии, технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы; 2) метод анализа превосходства и оценки конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов однотипной или смежной отрасли в целях изучения и использования лучшего (принцип-от лучшего к лучшему).

**Брэндинг** — область системы маркетинговых коммуникаций, занимающаяся разработкой фирменного стиля, его элементов, формированием уникального имиджа фирмы, отличающего ее от конкурентов.

**Внешняя среда предприятия** — это внешние по отношению к нему силы: потребители, поставщики, торговые посредники, инвесторы, конкуренты, а также факторы макросреды: социально-демографические, географические, экономические и т.п.

**Внутренняя среда предприятия** — это, собственно говоря, само предприятие.

**Выборка** — часть населения, представляющая всю исследуемую группу потребителей.

**Демпинг** — продажа товара по ценам значительно ниже среднего рыночного уровня, так называемым "бросовым", иногда ниже себестоимости. Во многих западных странах действуют антидемпинговые законодательства, которые защищают прибыль национальных производителей и нередко препятствуют ввозу товаров из других стран, предлагаемых по пониженным ценам в связи с недостаточной конкурентоспособностью.

**Диверсификация** — 1) вид товарной стратегии, в соответствии с которой предприятие расширяет число производимых продуктов; 2) одновременное расширение, развитие двух и более не связанных друг с другом видов производств в целях завоевания новых рынков и получения дополнительной прибыли. Применяют горизонтальную, вертикальную и скрытую стратегии диверсификации.

**Жизненный цикл товара** — это продолжительность жизни товара на рынке, состоящая из четырех стадий (внедрение на рынок, рост, зрелость, спад), на каждой из которых меняется объем продаж товара и размер приносимой им прибыли.

**Закон Мерфи** — рекламный закон, который гласит: "Недостаточные рекламные расходы приводят к бессмысленной трате денег", т.е. экономия на рекламе бессмысленна.

**Кодекс Esomar**- международный кодекс проведения маркетинговых и социологических исследований, разработанный Европейским обществом по изучению рынка и общественного мнения.

**Комплекс маркетинга** — это сочетание четырех элементов, с помощью которых предприятие может оказывать влияние на рынок: товара/услуги, цены, методов распространения (где продавать) и методов продвижения (как рекламировать).

**Конкурентная карта рынка** — 1) классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке; 2) распределение рыночных долей конкурентов, позволяющее контролировать место (лидер, аутсайдер) конкурента (или собственной фирмы) на рынке. Определяется по результатам анализа рыночной позиции конкурентов на конкретных товарных рынках.

**Конкурентное преимущество** — имеющаяся у предприятия или продукта какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.

**Консьюмеризм** — организованное движение защиты интересов и прав потребителей, связанное с обеспечением физической безопасности потребителей, защитой их экономических интересов, борьбой с выпуском недоброкачественной продукции, недобросовестной конкуренцией и т.д.

**Логистика** — 1) отрасль науки - совокупность самостоятельной методологии, теории, методов и способов оптимизации всех видов потоков (физических, информационных, энергетических и т.д.), сопровождающих экономические, социальные и коммуникативные процессы в сфере создания, воспроизводства и потребления товаров и услуг в условиях функционирования и развития рыночных отношений; 2) теория планирования, управления и контроля процессов движения материальных, трудовых, энергетических и информационных потоков в человеко-машинных системах; 3) совокупность теории и практики анализа и оптимизации перемещения продукта и потоков, его сопровождающих, в сфере производства и обращения товара.

**Макросреда** включает в себя факторы, которые влияют на рыночную деятельность предприятия и на которые нельзя повлиять: политические, экономические, демографические, социальные, культурные, природные, географические и т.п.

**Марка** — это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и дифференцировать его от продукта конкурентов.

**Маркетинг** — это деятельность, способствующая получению предприятием прибыли за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей потребителей.

**Маркетинг взаимодействия** — 1) перспективная концепция сервисного предпринимательства, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления коммуникациями со всеми субъектами рыночной сети на каждой стадии жизненного цикла товара. Концепция, ориентированная на долгосрочные взаимоотношения с клиентом и на удовлетворение целей участвующих в коммуникациях (сделках) сторон; 2) метод организации маркетинга по принципу распределения, расширения ответственности за понимание и выполнение функций маркетинга среди всего персонала фирмы - от работника, непосредственно обслуживающего клиента, до высшего руководства фирмы.

**Маркетинг-аудит** — 1) ревизия, обнаружение слабых мест в концепции, стратегиях и планах маркетинга, в результатах их реализации; 2) всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая проверка внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности фирмы и ее подразделений; 3) средство осуществления стратегического контроля маркетинга.

**Маркетинг-менеджмент** — 1) управление маркетингом на различных уровнях рыночной экономики; 2) целенаправленная координация и формирование всех мероприятий фирмы, связанных с рыночной деятельностью на уровне предприятия, на уровне рынка и на уровне общества в целом; 3) управленческая деятельность, связанная с осуществлением планирования, организации, координации, контроля, аудита,

стимулирования всех подразделений отдела (управления) маркетинга предприятия; 4) совокупность принципов, методов, средств и форм управления маркетингом в целях интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на товары и услуги, увеличения прибыли.

**Маркетинг-микс** (комплекс маркетинга) — 1) структура маркетинга; компоненты, элементы системы маркетинга; процессы, составляющие маркетинг; 2) структура расходов по маркетингу; 3) рецепт маркетинга; комплексная программа мероприятий по продвижению товаров или услуг от производителя до конечного потребителя.

**Маркетинговая деятельность** — 1) разновидность работы, функций в сфере предпринимательства; 2) деятельность, связанная с осуществлением функций маркетинга (маркетинговые исследования, организация маркетинга, сбыт, ценообразование, товарная политика, разработка стратегий и планов маркетинга, продвижение товара, маркетинговая разведка, бенчмаркинг и т.д.) с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли фирмы.

**Маркетинговая информационная система (МИС)** — 1) постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной, точной информации для использования ее в сфере маркетинга с целью планирования, претворения в жизнь и контроля за использованием маркетинговых мероприятий; 2) совокупность персонала, оборудования, приемов и методов системного, планомерного сбора, анализа, синтеза и передачи информации, используемой в процессе разработки и принятия решений в области маркетинга.

**Маркетинг-статистика** — 1) область статистики, изучающая состояние и динамику рынка и рыночных отношений на разных иерархических уровнях предпринимательской деятельности; 2) вид профессиональной деятельности по сбору, обработке и анализу данных о состоянии и развитии систем маркетинга; 3) совокупность данных и показателей, характеризующих состояние внутренней и внешней среды маркетинга.

**Медиа** — 1) средства распространения рекламы; 2) вся совокупность средств аудио-, теле- и визуальной коммуникации.

**Международный маркетинг** — маркетинг, используемый предприятиями и государством во внешнеэкономической деятельности. Он предполагает исследование внешней среды, целесообразности выхода на международный рынок, выбор конкретных рынков и методов выхода на них, разработку плана маркетинга, изучение информационной поддержки при организации работ на международном рынке, исследование конкурентных преимуществ и т.д.

**Метод Дельфи** — один из наиболее распространенных методов экспертных оценок, проходящий в несколько туров.

**Микросреда** — совокупность факторов и сил, которые влияют на рыночные возможности конкретного предприятия: потребители, конкуренты, поставщики, посредники, другие контактные аудитории (включая сотрудников предприятия).

**Миссия** — это краткое выражение основной цели предприятия, четко сформулированная причина его существования.

**НИОКР** — научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки — инновации.

**Пробный маркетинг** — оценка продукта и его маркетинговой программы с целью получения и изучения реакции потребителей и посредников на появление этого продукта в реальных рыночных условиях. Используется для прогнозирования объема продаж и прибыли.

**Реклама** — 1) любая платная форма неличного предложения и представления идей, товаров и услуг от имени известного спонсора; 2) форма коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг на язык нужд и потребностей покупателей.

**"Рекламная пирамида"** - сочетание основных типов потребительской аудитории, ее готовности приобретать рекламируемый товар. По мере возрастания ее готовности выделяют следующие стадии: незнание, осведомленность, знание, благорасположение, предпочтение, покупка, повторная покупка.

**Репрезентативность** — степень соответствия количественных характеристик, полученных в результате выборочного наблюдения, характеристикам, свойственным всей генеральной совокупности.

**Репрезентативная выборка** — выборка, состав и структура которой по своим существенным характеристикам соответствуют составу и структуре генеральной совокупности.

**Рынок** — 1) место встречи спроса и предложения, где происходит выявление степени соответствия характеристик произведенного продукта общественной потребности в нем, осуществляется сравнение конкурентоспособности данного товара с конкурентоспособностью товара-конкурента; 2) сфера обмена товарами, услугами и другой собственностью; 3) группа потребителей; 4) все покупатели данного товара; 5) организованное место торговли; 6) источник получения товаров и услуг; 7) физически или виртуально представленная совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов или услуг.

**Сегмент рынка** - совокупность, группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же предлагаемый продукт и на комплекс маркетинга.

**Сенсус (retail census)** — полная перепись всех точек розничной торговли.

**Сетевой подход в маркетинге** — концепция представления процесса взаимодействия субъектов маркетинговой системы, базирующаяся на многосторонних взаимосвязях, а не на "двухцветных" отношениях (только покупатель и продавец). Сетевой подход утверждает, что ни продавцы, ни покупатели не свободны в выборе и замене партнеров, так как риск этого шага значителен ввиду того, что при изменении ресурсов сразу возникает зависимость, т.е. нарушается обмен связями. Обмен ресурсами среди членов маркетинговой сети является источником зависимости и власти. Маркетинговая сеть включает три взаимосвязанных компонента: участников (фирмы), ресурсы и виды деятельности. Сетевой подход предполагает гетерогенность ресурсов и их иерархический контроль.

**Система маркетинговых коммуникаций** — 1) совокупность субъектов (отправителей и получателей), средств, каналов, прямых (сообщений) и обратных (реакция получателя) связей в процессе взаимодействия маркетинговой системы с внешней средой; 2) совокупность форм и средств межлического взаимодействия.

**Скрытая реклама** — общее название материалов в прессе и художественных произведениях, содержащих положительную, коммерчески важную для определенной фирмы информацию.

**Система маркетинговых коммуникаций** — 1) совокупность субъектов (отправителей и получателей), средств, каналов, прямых (сообщений) и обратных (реакция получателя) связей в процессе взаимодействия маркетинговой системы с внешней средой; 2) совокупность форм и средств межлического взаимодействия.

**Стратегический маркетинг** — 1) систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей

лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивающих продуценту устойчивое конкурентное преимущество; 2) анализ потребностей физических лиц и организаций; 3) уточнение линии фирмы, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля; 4) процесс разработки стратегического комплекса-микса, основных направлений стратегической политики фирмы в области товара, цен, коммуникаций, распределения и сбыта с учетом факторов, постоянно меняющейся маркетинговой среды.

**Стратегический план предприятия** — комплексный план действий, реализация которого приведет к достижению целей предприятия и поможет осуществлению его миссии.

**Товар** — все, что может удовлетворить потребность потребителя и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Товарная биржа — рыночная структура, позволяющая осуществлять куплю-продажу не самих товаров, а контрактов на поставку товаров.

**Товарная номенклатура** — совокупность всех производимых и предлагаемых предприятием к продаже товаров.

**Товарный знак** — термин, имя, знак, символ, рисунок или их сочетания, используемые для отличия (идентификации) товаров или услуг одного предприятия от товаров или услуг других предприятий.

**Услуги (сервис)** — все те дополнительные выгоды для потребителя, которые позволяют ему выбрать оптимальный вариант приобретения и потребления товара.

**Фирменный стиль** — визуальное и смысловое единство всего образа фирмы, ее товаров и услуг, всей исходящей от фирмы информации, ее внешнего и внутреннего оформления.

**Фокус-группа** — заранее выбранная группа из 6—15 человек с определенными характеристиками, которая под руководством ведущего (модератора) занимается обсуждением поставленной маркетинговой проблемы.

**Формирование спроса** — доведение с помощью маркетинговых средств (рекламы, выставок и ярмарок, связей с общественностью) до потенциального покупателя информации о существовании товара как средства решения его проблемы, обеспечение начальных продаж и завоевание начальной доли рынка.

**Целевой сегмент рынка** — потребители, для которых фирма производит и которым реализует свою продукцию.

**Эксперимент** — метод сбора первичной информации, позволяющий оценить причинно-следственные связи.

**Ярмарка** — периодически проводимое на одном и том же месте краткосрочное мероприятие по демонстрации образцов товаров для придания известности им и фирме, заключения контрактов на поставку

### **Аббревиатуры, принятые в спортивной индустрии**

**ФИФА** – Международная федерация футбольных ассоциаций.

**УЕФА** – Союз европейских футбольных ассоциаций.

**ИОС- МОК**, Международный Олимпийский комитет

**ОС** - Олимпийская Хартия

**R** - Правило Олимпийской Хартии

**BLR** - Официальное разъяснение к Правилу.  
**OCOG - ОКОИ**, Оргкомитет Олимпийских игр  
**IF/ МСФ** - Международная спортивная федерация  
**ASOIF/АСОИФ**, Ассоциация летних Олимпийских международных федераций  
**AIOWF/ АИОВФ** - Ассоциация зимних Олимпийских спортивных федераций  
**NOC/ НОК** - национальный Олимпийский комитет  
**IPC/МПК** - Международный Паралимпийский комитет  
**ANOC/ АНОК** - Ассоциация национальных Олимпийских комитетов  
**ANOCA/ АНОКА** - Ассоциация национальных Олимпийских комитетов Африки  
**OCA /ОСА** - Олимпийский совет Азии  
**PASO/ ПАСО** - Пан-американская спортивная организация  
**ONOC/ ОНОК** - Национальные Олимпийские комитеты Океании  
**EOC/ ЕОК** - Европейский Олимпийские комитеты  
**CAS/ САС** - Суд спортивного арбитража  
**OGKS/ СИОИ** - Службы информации Олимпийских игр  
**WADA/ ВАДА** - Всемирное антидопинговое агентство  
**IOA/ МОА** - Международная Олимпийская академия  
**РФС** – Общероссийская общественная организация «Российский футбольный союз».  
**РФПЛ** – Некоммерческое партнерство «Российская футбольная Премьер-Лига».  
**ФНЛ** – Некоммерческое партнерство «Футбольная Национальная Лига».  
**ОКР** – Олимпийский комитет России  
**ВФВ** – Федерация волейбола России  
**РФБ** – Российская федерация баскетбола  
**ФХР** – Федерация хоккея России  
**НФБР** - Национальная федерация бадминтона России  
**ФБР** – Федерация бокса России  
**ФИЖ** - Международной Федерации гимнастики



**Правила поведения слушателей программы профессиональной  
переподготовки  
«Менеджмент в игровых видах спорта»**

Данные Правила призваны способствовать укреплению дисциплины в период обучения по программе профессиональной переподготовки, повышению эффективности учебного процесса.

**Обязанности Слушателей:**

1. Посещать все аудиторные и выездные занятия в назначенное время без опозданий согласно расписанию. При посещаемости менее чем 50% (пятьдесят процентов) от общего количества аудиторных часов в соответствии с учебным планом, Слушатель не допускается к защите выпускной дипломной работы.

2. Выполнять в установленные сроки все задания, предусмотренные учебным планом и программами.

3. Проходить в установленные сроки текущую аттестацию, предусмотренную действующими рабочими планами, программами дисциплин и расписанием занятий. При наличии двух академических задолженностей (зачетов и/или экзаменов) Слушатель не допускается к сдаче последующих зачетов и экзаменов до ликвидации имеющихся задолженностей.

4. Своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и преподавателей, не допускать нарушений дисциплины.

5. Соблюдать требования техники безопасности, поддерживать чистоту и порядок в помещениях проведения занятий.

6. Не наносить ущерб имуществу учебного заведения. Слушатель несет материальную ответственность за любой причиненный им ущерб.

7. Соблюдать принятые требования к внешнему виду: аккуратность, деловой стиль одежды.

8. Уважительно относиться к окружающим, соблюдать требования делового этикета в общении.

9. В случае необходимости покинуть аудиторию во время занятия Слушатель имеет право выйти, но возврат в аудиторию может быть осуществлен только после перерыва между занятиями.

**Слушателю запрещается:**

Производить аудио и видео съемку во время занятий;

Приводить на занятия посторонних лиц. Посторонним считается лицо, не являющееся слушателем или выпускником программы переподготовки «Менеджмент в игровых видах спорта»;

Находиться в верхней одежде в аудитории. Верхняя одежда должна быть сдана в гардероб;

Громко разговаривать и шуметь в коридорах и аудиториях во время проведения занятий;

Пользоваться во время занятий мобильными телефонами. Вся аппаратура, функционирование которой сопровождается звуковыми сигналами, подлежит отключению;

Курить в помещениях. Курение разрешено только в специально обозначенных знаком «место для курения» местах.

Употреблять алкогольные напитки, играть в азартные игры в помещениях;

Приносить продукты питания и принимать пищу в учебных аудиториях и других не предназначенных для этого местах.

Входить в аудиторию после начала занятия. Для всех опоздавших будет предоставлена единовременная возможность входа в аудиторию через 20 минут после начала занятия, или после перерыва.

## ПОЛОЖЕНИЕ

### Об использовании и хранении Слушателями информации, предоставляемой Бизнес-школой RMA

#### Общие положения.

1.1 Данное Положение определяет порядок использования и хранения Слушателями Бизнес-школы RMA (далее по тексту – Организация) информации, передаваемой в процессе обучения по программам профессиональной переподготовки. Передача информации обусловлена сотрудничеством сторон в сфере дополнительного профессионального образования.

1.2. Вся информация, выдаваемая и передаваемая Организацией Слушателю в какой-либо форме согласно Договору, учебному плану, программами дисциплин является исключительной собственностью Организации.

1.3. Во всем, что не предусмотрено настоящим Положением, Стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

#### Слушателю запрещается в процессе обучения и после его окончания:

2.1. использовать методики преподавания, разработанные Организацией;

2.2. любым способом распространять информацию, которую Организация считает конфиденциальной, а именно касающуюся учебного плана, перечня дисциплин, преподавательского состава, раздаточные материалы и другую информацию, передаваемую Слушателю в процессе обучения по программам профессиональной переподготовки;

2.3. производить аудио и видео съемку во время занятий; в случае нарушения данного пункта Слушатель может быть отчислен из Организации (п. 5.21 Устава - за неудовлетворительное поведение, невыполнение распоряжений и требований Генерального директора и преподавателей Организации), а также привлечен к ответственности, предусмотренной действующим законодательством РФ.

#### Заключительные положения.

3.1. Слушатель несет ответственность за нарушение настоящего Положения в соответствии с действующими в Организации правилами и законодательством РФ.

3.2. Настоящее Положение вступает в действие с момента его подписания и действует в течение 10 (Десяти) лет.

**ГРАФИК ОБУЧЕНИЯ  
для группы С-39**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Дата</b>
1.	Занятия	с 15 марта 2016 г. по 10 марта 2017 г.
2.	Летние каникулы	16 июля 2016 г. по 05 сентября 2016 г.
3.	Занятия	с 06 сентября 2016 г.
4.	Преддипломное собрание	сентябрь 2016 г.
5.	Утверждение тем	сентябрь 2016 г.
6.	Работа над проектом	с октября 2016 г. по январь 2017 г.
7.	Зимние каникулы	с 28 декабря 2016 г. по 9 января 2017 г.
8.	Занятия	с 10 января 2017 г.
9.	Предзащита	февраль 2017 г.
10.	Защита дипломных работ	10 марта 2017 г.