

ВЕСТНИК

сентябрь
№2-3(27-28)/2018

РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

www.olympicuniversity.ru



ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ. СДЕЛАНО В РОССИИ

МИНСК
В ОЖИДАНИИ
II ЕВРОПЕЙСКИХ ИГР

АСТАНА-2017:
ОПЫТ ОРГАНИЗАТОРОВ



РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Лев БЕЛОУСОВ,
ректор Российского Международного
Олимпийского Университета,
профессор, д. и. н.,
член-корреспондент
Российской академии образования

Владимир ВАСИН,
почетный вице-президент
Олимпийского комитета России

Софья ВЕЛИКАЯ,
председатель Комиссии
спортсменов Олимпийского
комитета России

Николай ПЕШИН,
проректор по научной работе
Российского Международного
Олимпийского Университета,
профессор, д. ю. н.

Иан ХЕНРИ,
директор Центра олимпийских
исследований Университета
Лафборо (Великобритания)

Александр ПАРШИКОВ,
проректор
Российского Международного
Олимпийского Университета,
профессор, д. п. н.,
заслуженный тренер РФ

Владимир ЛЕДНЕВ,
первый проректор
Московского
финансово-промышленного
университета «Синергия»,
профессор, д. э. н.

Эмилио Фернандес ПЕНЬЯ,
директор
Центра олимпийских
исследований Автономного
университета Барселона (Испания)

Олег ХОДЕНКОВ, директор издательских и медиапрограмм РМОУ

РЕДАКЦИЯ

Сергей МУРАВЬЕВ, главный редактор

Ольга БЛАГОДАТСКИХ, бильдредактор

Павел ЕРЕМИН, дизайн-макет

Павел МХЕИДЗЕ, дизайн и верстка

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учредитель: АНО ДПО «Российский Международный Олимпийский Университет»
Свидетельство о регистрации СМИ в Федеральной службе по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор):
ПИ № ФС77-42663 от 16.11.2010

Адрес редакции: 119270, Москва, Лужнецкая набережная, д.8, стр.1
Тел.: +7 (495) 956-24-30; факс: +7 (495) 956-24-31
E-mail: vestnik@olympicuniversity.ru
www.olympicuniversity.ru

Отпечатано в ОАО «Подольская фабрика офсетной печати». 142100, Московская область, Подольск,
Революционный пр., 80/42.

Тираж 600 экземпляров. Заказ № 04122 от 17 сентября 2018 года.

В номере использованы фото МИА «Россия сегодня», из архивов РМОУ и пресс-служб



СОДЕРЖАНИЕ

РМОУ

4

ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ

Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета

ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ ФИФА – 2018

14

Владимир Леднев. Реальная сказка, или Сделано в России

Ярчайшие впечатления и системные итоги

28

Андрей Малыгин. Маркетинговые «партизаны» на ЧМ-2018: СТРАТЕГИИ УСПЕХА

Как воспользоваться возможностями для решения собственных задач, не имея никакого отношения к организации турнира

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

42

Георгий Катулин: «Позитивное впечатление от праздника спорта в Минске распространится по всей Европе»

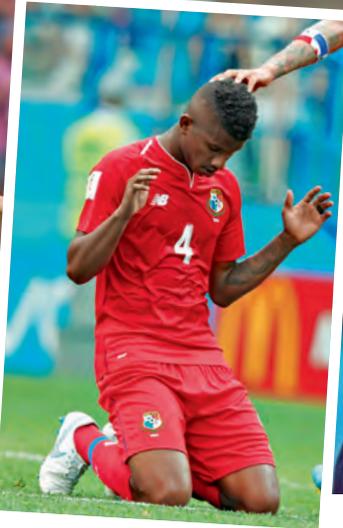
Интервью с директором фонда «Дирекция II Европейских игр 2019 года»

КЛУБ SPORT CONNECT

48

Кирилл Пятель. Как провести лучшие студенческие игры в истории. Опыт Алматы-2017

Уникальные наработки могут быть интересны организаторам Всемирной зимней Универсиады в Красноярске-2019



ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

58

**Антон Никольский. МЕЖДУНАРОДНОЕ ОЛИМПИЙСКОЕ ДВИЖЕНИЕ:
ВЫЗОВЫ И УГРОЗЫ**

Главный из них – изменения в потреблении контента в пользу интернет-ресурсов

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

66

**Елизавета Кожевникова. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА В СПОРТЕ:
РОЛЬ ПСИХОЛОГА В ПРЕОДОЛЕНИИ КРИЗИСА ЭФФЕКТИВНОСТИ АТЛЕТА**

Спортивный психолог и титулованная спортсменка – о насущной проблеме

КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

74

**Алексей Патраков. КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ**

Опыт выпускника флагманской программы РМОУ

КЛУБ SPORT CONNECT

84

**Артем Райников, Сергей Почекутов. ФУТБОЛЬНАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
КАК КОРПОРАЦИЯ: БЮРОКРАТИЯ, ТЕХНОКРАТИЯ И ЛЮБИТЕЛЬСКИЙ СПОРТ**

Опыт Иркутска показателен и ценен

НАВИГАТОР

94

КАЛЕНДАРЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Предстоящие форумы, конференции, семинары и выставки

Выпуск пятый, ю



ЮБИЛЕЙНЫЙ



В Сочи состоялась торжественная церемония вручения дипломов выпускникам программы «Мастер спортивного администрирования».

22 июня в кампусе РМОУ в Сочи состоялась торжественная церемония вручения дипломов выпускникам программы «Мастер спортивного администрирования». В пятом выпуске РМОУ – 48 представителей 15 стран мира, в числе которых Россия, Колумбия, Мексика, Гонконг, Суринам, Казахстан, Парагвай, Финляндия, Китай, Индия, Тринидад и Тобаго. Ректор университета профессор Лев Белоусов и почетные гости выступили с вдохновляющими речами и пожелали студентам удачи на профессиональном пути. Перед началом церемонии ее участники по традиции оставили пожелания в специальной книге почетных гостей РМОУ, а также подписали футбольный мяч – такой же, каким играли в эти дни футболисты на чемпионате мира по футболу – 2018. Студенты выразили благодарность профессорам и сотрудникам университета, партнерам РМОУ, экспертам, представителям фондов, выдавших гранты на учебу, а также сотрудникам организаций и спортивных объектов, где слушатели проходили практику во время учебы. В числе выпускников РМОУ в этом году – пятеро студентов с грантами на обучение от Фонда поддержки олимпийцев России (программа стартовала год назад и продолжится в следующем году), и 20 студентов, получивших Олимпийскую стипендию Фонда Владимира Потанина.





Станислав Поздняков,
президент Олимпийского комитета России:

«Мне очень приятно быть вместе с вами сегодня, когда город Сочи вновь в центре мировых спортивных новостей благодаря чемпионату мира по футболу. Олимпийские игры 2014 года серьезно изменили этот прекрасный город, и я надеюсь, что учеба в олимпийской столице придаст новый импульс вашей профессиональной карьере. РМОУ – это зримое воплощение олимпийского наследия, одно из очень немногих в мире образовательных учреждений, имеющих на своем дипломе олимпийские кольца. Присутствующие в зале слушатели флагманской программы университета «Мастер спортивного администрирования» приехали из самых разных стран и российских регионов, чтобы вместе под руководством российских и зарубежных преподавателей, экспертов высшей квалификации в течение нескольких месяцев постигать сложную науку эффективного спортивного менеджмента.

Рад поздравить вас, дорогие друзья! Вы хорошо поработали и своими успехами в учебе заслужили диплом, который признается повсюду, высоко котируясь на международном уровне. Пользуясь благоприятной возможностью, я хочу от имени Олимпийского комитета России и от себя лично поблагодарить администрацию, преподавательский коллектив и всех сотрудников университета за тот существенный вклад, который вносится образовательным учреждением в повышение профессиональной компетентности работников физкультурно-спортивной отрасли. Олимпийская образовательная программа ОКР, реализуемая на базе РМОУ, позволила за неполные два учебных года пройти курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки уже более чем полутора тысячам отечественных и зарубежных специалистов, которые занимают ключевые кадровые позиции в нашей с вами столь востребованной сфере деятельности. Получая самые положительные отзывы от участников олимпийской образовательной программы, Олимпийский комитет России намерен продолжать и укреплять сотрудничество с университетом, поддерживать разработку и реализацию новых, еще более актуальных учебных курсов, постепенную диверсификацию их направленности».

Лев Белоусов,
*ректор Российского
Международного
Олимпийского
Университета:*

«Вы вступаете в совершенно новую, полную опасностей на пути вашей карьеры жизнь, которая во многом определяется правилами конкуренции. Но вы не должны этого бояться, так как у вас есть великолепные конкурентные преимущества и стартовые возможности. Те знания, умения и навыки, которые вы обрели здесь, – это ваша путевка в жизнь. Вы лучшие! Вы должны знать об этом. Мы гордимся вами.

Вы окончили университет, который уже второй год подряд удерживает второе место в тройке лучших европейских образовательных программ по спортивному менеджменту (согласно рейтингу британского журнала SportBusiness International). Вы вступаете в когорту наших выпускников, которые рассеяны уже по полусотне стран мира. И будьте уверены, если вы приедете в одну из этих стран, вас ждут радушие и помощь. Это ваш ресурс, используйте его. И тоже помогайте тем, кто был до вас и кто будет после вас. Среди наших выпускников есть и министры спорта разных стран... Не забывайте альма-матер! Мы всегда будем рады вас видеть, я не прощаюсь с вами, я говорю: до свидания и до новых встреч!»



Александр Катушев,

исполнительный директор Фонда поддержки олимпийцев России:

«Уважаемые гости, уважаемые выпускники! Фонд сотрудничает с РМОУ давно, с 2012 года. Я помню, как открывалось это здание, приезжал Владимир Владимирович Путин, и мы ходили и радовались, какие здесь прекрасные стены, какое шикарное оборудование. Но я думаю, что возвести здание – это даже не полдела, а гораздо меньше. Льву Сергеевичу и его сотрудникам удалось сделать гораздо большее: вы создали коллектив. Здесь учат не только профессионалы, здесь учат мудрые люди. Они учат не только профессии, они учат жизни, они воспитывают. Поэтому хочу сказать вам, уважаемые выпускники: думаю, что вы не только в карьере будете успешными. В этом университете вы получили дополнительную мудрость жизни, а умный человек учится всю жизнь. Для Фонда поддержки олимпийцев России это тоже юбилейный, десятый выпуск. У нас были выпуски до этого, мы учили по программе «Спортивный менеджмент», которую прошли 235 человек из 67 регионов нашей Родины.

Каждый раз, приезжая сюда для вручения дипломов, я с удовольствием встречаюсь с выпускниками РМОУ, которые говорят мне, что (и тут я цитирую) эта учеба для них была глотком свежего воздуха. Охотно верю, ведь Сочи – прекрасный город, тут замечательные пляжи, жаркое солнце и пальмы. Но не этим вызваны столь восторженные отзывы. Однажды, приехав в Сочи, я спросил студентов университета: вы купались? Они ответили: нет, мы же учиться сюда приехали. Вот что создал коллектив РМОУ: ребята приезжают сюда учиться, а не купаться.

Рад сообщить, что коллегиальные органы фонда приняли решение о продолжении сотрудничества с Олимпийским комитетом России в рамках программы «Мастер спортивного администрирования». Кстати, Сергей Хорохордин, только что получивший диплом и защитившийся на «отлично», учился в том числе по гранту фонда. Я рад, что среди наших выпускников есть отличник. А были среди них и заслуженные мастера спорта, и десятки мастеров международного класса, и олимпийские чемпионы, и призеры различных Олимпийских игр, которые сейчас трудятся в 67 регионах нашей страны и профессионально продвигают спорт. Это стоит дорогого!»

Анатолий Пахомов,

глава города Сочи:

«Дорогие выпускники! От имени всех сочинцев я очень рад поздравить вас с получением диплома «Мастер спортивного администрирования». Вы должны знать: мы всегда рады видеть вас в Сочи. Мы уверены, что многие из вас полюбили наш город и что, вернувшись домой, пригласите друзей и вновь и вновь будете приезжать к нам отдыхать и работать. Желаю вам удачи! Желаю, чтобы ваши ожидания оправдались и чтобы вы добились больших успехов в управлении в области спорта».



ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА «ОЛИМПИЙСКИЕ СТИПЕНДИИ» ПРИСТУПИЛИ К УЧЕБЕ



20 человек из 17 стран мира стали победителями конкурса «Олимпийские стипендии» Стипендиальной программы Владимира Потанина и приступили к обучению в Сочи по флагманской программе университета «Мастер спортивного администрирования». Они познакомятся с лучшими практиками преподавания и опытом экспертов и спортсменов мирового уровня. Высокий уровень образования обеспечит учебная программа РМОУ, в основе которой – современные подходы к подготовке специалистов в сфере спортивного администрирования, основанные на ценностях олимпизма.

«Для нас примечательно, что растет количество заявителей, которые узнали о программе и конкурсе благодаря положительным отзывам своих коллег – стипендиатов прошлых лет, – отметила в связи с этим Оксана Орачева, генеральный директор Фонда Владимира Потанина. – Расширяется география наших выпускников, и сама программа становится более известной. В этом году на 20 стипендий претендовали 59 человек из 20 стран мира. Из ряда стран, включая Хорватию, Францию, Литву, Катар, мы получили заявки впервые. Среди победителей конкурса как управленцы с многолетним стажем, так и молодые специалисты, которых объединяют любовь к спорту и желание профессионально развиваться в области спортивного менеджмента. Наши стипендиаты в Канаде, Бразилии, Германии, России, Свазиленде, Индии, Шри-Ланке, Китае и многих других странах развивают летние и зимние виды спорта, проводят соревнования национального и международного уровней, занимаются поиском и тренировкой талантливых спортсменов, выступают волонтерами на спортивных мероприятиях и реализуют себя в академической среде».

Конкурс «Олимпийские стипендии» проводится с 2013 года, он был учрежден фондом в преддверии Игр в Сочи. За пять лет проведения конкурса стипендии получили 96 слушателей из 45 стран мира. С 2016 года фонд также выделяет гранты для приглашенных профессоров программы. Фонд покрывает расходы на обучение и проживание в Сочи, а также выделяет ежемесячные именные стипендии. Конкурс «Олимпийские стипендии» проводится раз в год. Информация о новых конкурсах публикуется на сайте и в социальных сетях.

Программа «Мастер спортивного администрирования» одобрена Международным олимпийским комитетом и реализуется при поддержке Олимпийского комитета России. Согласно рейтингу авторитетного британского журнала SportBusiness International, программа МСА в ряду постдипломных образовательных программ по спортивному менеджменту заняла второе место в Европе в 2017 и 2018 годах и десятое в мире в 2017 году.

«Каждый год мы отбираем самых талантливых и самых перспективных ребят, – заявил ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Среди студентов и выпускников РМОУ – олимпийские чемпионы, чемпионы мира и Европы, победители международных соревнований. Все они сегодня являются успешными управленцами в сфере спорта. После завершения обучения в РМОУ стипендиаты программы работают в оргкомитетах крупнейших спортивных соревнований (например, зимних Олимпийских игр 2018 года, Чемпионата мира по футболу ФИФА 2018 года), международных спортивных организациях, олимпийских комитетах своих стран, спортивных федерациях, госструктурах, образовательных учреждениях, бизнесе и организациях, развивающих массовый спорт».

НОВЫЙ МОСКОВСКИЙ ОФИС РМОУ ОТКРЫЛСЯ В ЗДАНИИ ОКР

Новый современный офис университета открылся 28 мая в здании Олимпийского комитета России на Лужнецкой набережной, 8. В торжественной церемонии приняли участие президент ОКР Александр Жуков, ректор РМОУ Лев Белоусов, ректор РМОУ и директор проектного офиса ПАО «ГМК «Норильский никель» Яна Гриб. После того, как они совместно перерезали красную ленточку у входа в офис, Лев Белоусов рассказал собравшимся об университете, его образовательных программах и о тех возможностях, которые открываются перед слушателями.



СТУДЕНТКИ РМОУ ПРИКОСНУТСЯ К ДРЕВНИМ КАМНЯМ ОЛИМПИИ



Россиянка Елизавета Жук и Сукрити Бхарджей из Индии, закончив обучение в Сочи по программе MSA, поступили в Международную олимпийскую академию (МОА) и проведут весь сентябрь в Греции. Девушки успешно прошли конкурс, и академический совет МОА пригласил их принять участие в четырехнедельном семинаре для «постдоков», аспирантов и исследователей, которые изучают различные аспекты олимпийского движения и готовят публикации на эту тему. Международный олимпийский семинар – главный краткосрочный курс академии. Ежегодно он собирает в Олимпии более 20 иностранных исследователей. В этом году он пройдет в 25-й раз. Елизавета и Сукрити узнали об этой программе на семинарах профессора РМОУ Джима Парри и подали заявки в академию.

Елизавета Жук так прокомментировала это событие. «Я очень обрадовалась, узнав, что меня отобрали для участия в 25-м Международ-

ном олимпийском семинаре, – сказала она. – Этот курс проводится на месте Древней Олимпии, колыбели Олимпийских игр. Для меня как исследователя в сфере спорта и студентки РМОУ важно своими глазами увидеть место, где зародились Олимпийские игры. РМОУ не только дает великолепные знания в сфере спортивного управления, но и предоставляет возможности для стремительного развития в профессиональном и научном плане. Это неудивительно: наши профессора являются выдающимися спортивными экспертами, известными во всем мире. Так что весь этот год я училась у лучших из лучших!»

В свою очередь Сукрити Бхарджей отметила: «Я благодарна providению и профессорам РМОУ, которые в течение всего этого года помогли мне воплощать мечты в жизнь, развиваться, узнавать новое, просто вдохновляли... Уверена, что те знания, что я приобрела в РМОУ и получу в МОА в сентябре, пригодятся мне в ближайшем будущем, когда я начну строить карьеру в спортивной индустрии».



РЕЙТИНГ SPORTBUSINESS INTERNATIONAL:
ПРОГРАММА MSA ВНОВЬ В ТРОЙКЕ ЛИДЕРОВ В ЕВРОПЕ

В июне опубликован рейтинг авторитетного британского журнала SportBusiness International: программа Российского Международного Олимпийского Университета «Мастер спортивного администрирования» второй год подряд оказалась в тройке лучших в Европе программ по спортивному менеджменту (Postgraduate Sports Course Rankings). Флагманская программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» заняла 2-е место в Европе (удерживает эту позицию второй год подряд) и 11-е место в мире, оставив позади таких гигантов, как швейцарский AISTS и Колумбийский университет в Нью-Йорке. В мировом списке победителей – 40 образовательных программ, при этом РМОУ является самым молодым учебным заведением.

К участию в рейтинге приглашаются учебные заведения, запустившие образовательные программы не менее трех лет назад. Методология включает проведение опроса среди выпускников, которые оценивают качество обучения и возможности для трудоустройства по окончании курса. В числе других ключевых критериев оценки программы – гендерный состав студентов, количество иностранных студентов, языки обучения, возможности для стажировок, качество сервисов поддержки для выпускников и т. д. Это единственный авторитетный отраслевой рейтинг в секторе образования по спортивному менеджменту. С ростом спортивной индустрии и специализированных образовательных программ по спортивному управлению его значимость растет: за последние годы количество организаций – участников рейтинга увеличилось втрое.

«Мы рады, что наша программа Master of Sport Administration второй год подряд в тройке лидеров рейтинга журнала SportBusiness International, – отметил ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Еще на этапе разработ-

ки этого курса у нас был амбициозный план: создать лучший образовательный продукт в сфере спортивного менеджмента, который позволит готовить специалистов высшего класса. Сегодня, спустя пять выпусков, могу констатировать, что мы с этой задачей справились. Наш курс «Мастер спортивного администрирования» получил высокую оценку и международное признание. В университете работают ведущие профессора из десяти стран мира, созданы отличные условия для обучения, наши выпускники (а это в том числе и представители 50 государств) востребованы

и работают в структурах спорта и олимпийского движения. К слову, этим летом 15 наших выпускников принимают непосредственное участие в организации и проведении

чемпионата мира по футболу. Итоги рейтинга подтверждают правильность стратегического курса РМОУ и дают основания для оптимизма всем тем, кто оказывал поддержку нашим образовательным, исследовательским и просветительским программам. Это достижение РМОУ тем ценнее, что оно достигнуто в условиях жесткой конкуренции с ведущими зарубежными университетами, давно работающими на рынке спортивного образования. Тем не менее на достигнутом останавливаться не собираемся и будем уверенно двигаться дальше, на позиции мирового лидера спортивного бизнес-образования».

В прошлом году РМОУ оказался единственным учебным заведением из России, попавшим в рейтинг за все время его существования. В этом году университет подтвердил свои позиции (в 2014 году программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» была отмечена в разделе «За кем стоит наблюдать» – Ones to Watch). Будучи новым учебным заведением, университет не мог тогда участвовать в рейтинге, но уже отмечались предпосылки для его вхождения в топ-лист в будущем).



SportBusiness

POSTGRADUATE
COURSE
RANKINGS

2018



В преддверии Чемпионата мира по футболу – 2018 в бразильском мобильном приложении Global Football 2018 появились футбольные термины на русском языке. Это результат сотрудничества экспертов РМОУ с бразильскими коллегами из Университета Порту-Алегри (группа олимпийских исследований PUCRS/GPEO). Всего в приложении 300 футбольных терминов, и они делятся по темам: «Арбитраж», «Разметка футбольного поля», «Экипировка / инвентарь», «Действия», «Позиции игроков», «Правила игры», «Тактика» и «Люди». В первую очередь приложение рассчитано на многочисленных туристов, приехавших в Россию на чемпионат мира, а также специалистов по коммуникациям. «Приложение Global Football 2018 активно использовалось во время мундиала в Бразилии в 2014 году, но с тех пор мы значительно его усовершенствовали, в частности, в области юзабилити, структуры интерфейса и скорости работы», – рассказал Эдуардо Пелланда, профессор Школы коммуникаций, искусств и дизайна Университета Порту-Алегри.

Сегодня в приложение встроены русский, португальский, испанский и английский языки. «Наши партнеры из Российского Международного Олимпийского Университета очень помогли нам, в частности, с корректным переводом



**GLOBALL
FOOTBALL**

терминов. К чемпионату мира в Катаре 2022 года мы планируем запустить и блок терминов на арабском языке», – отметил профессор Нельсон Тодт, координатор группы олимпийских исследований.

В свою очередь проректор РМОУ по научной работе профессор Николай Пешин отметил: «Получив предложение от бразильских коллег о партнерстве в этом проекте, РМОУ сразу и с удовольствием его принял. Работа

оказалась весьма непростой, но чрезвычайно интересной: провести правильное соотнесение терминов, корректно их объяснить и объединить, изложить все не схематически, а «живым языком». Безусловно, начиная эту работу, мы действовали с прицелом на чемпионат мира по футболу, который предстояло принять России, понимая, что преодоление языкового барьера – это одна из важнейших наших задач в коммуникационной сфере. Нет необходимости объяснять значимость этого приложения для туристов, которым интересны наша культура, наш язык, не исключая и футбольный сленг». В разработке приложения участвовали студенты из школы наук о здоровье (курс физического воспитания), школы гуманитарных наук и школы коммуникаций, искусств и дизайна Университета Порту-Алегри. Приложение можно скачать для платформ iOS и Android.

КУРС «СПОРТ И ПРАВО» ПРАКТИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

В конце июля в Сочи в рамках Олимпийской образовательной программы (реализуется РМОУ и Олимпийским комитетом России при финансовой поддержке «Норильского никеля») прошел учебный курс «Спорт и право». В нем приняли участие 42 слушателя. В рамках интенсивного курса был рассмотрен широкий круг вопросов, связанных с понятием и принципами спортивного права, антидопинговым обеспечением, особенностями действия отраслевых правовых институтов в спорте. Занятия вел проректор РМОУ по научной работе, профессор кафедры конституционного и муниципального права юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова Николай

Пешин. Прежде всего слушателей интересовали вопросы, касающиеся анализа трудовых отношений с участием спортсменов и тренеров, институтов гражданского и предпринимательского права в спорте, особенностей государственного регулирования спорта. На занятиях разбирались практические кейсы, связанные с рассмотрением и разрешением спортивных споров. Слушатели самостоятельно предлагали практические решения, уровень которых затем оценивался и сопоставлялся с позицией спортивных третейских судов. Слушатели высоко оценили практическую направленность курса и его применимость в управлении российскими спортивными организациями.

СИЛА СПОРТА В ОДНОМ МЯЧЕ



4 июля на ежегодной Школе Благотворительного фонда Владимира Потанина состоялся публик-ток «Сила спорта», посвященный возможностям спорта как технологии социальной интеграции и позитивных изменений в обществе. Инициатором дискуссии выступил фонд в партнерстве с РМОУ при поддержке социальной сети «ВКонтакте». Поводом для встречи стал международный проект One Ball. One World, который в этом году Россия принимает впервые. Видеозапись дискуссии доступна в группе Благотворительного фонда Владимира Потанина в сети «ВКонтакте» по ссылке vk.com/potaninfoundation.

Проект One Ball. One World начал свою историю в 2002-м. С тех пор каждые четыре года в период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу проект путешествует по странам мира, продвигая спорт как инструмент социальных изменений в обществе. Символом приверженности ценностям спорта, честной игры и уважения друг к другу является футбольный мяч, который выступает эквивалентом олимпийского огня. Он путешествует по странам мундиала и собирает подписи людей в знак их личной социальной ответственности и веры в объединяющую силу спорта. Каждое путешествие мяча традиционно начинается в лондонском парке «Баттерси», где в 1864 году прошла первая в мире

официальная игра в футбол, и завершается в стране, принимающей чемпионат мира по футболу. В этом году финальной точкой проекта стала Москва.

«Мы счастливы, что финал глобальной инициативы One Ball. One World состоится у нас, в Школе фонда, – заявила генеральный директор фонда Оксана Орачева. – Участники школы и пользователи «ВКонтакте» получают доступ к передовому опыту социального проектирования на примере международной инициативы и ярких кейсов, которые представляют российские коллеги. Для каждого из них спорт стал не только звездной карьерой, но и способом открыть для себя и сообщества гуманистический потенциал и принципы честной игры. Ведь сила настоящего спорта заключается в создании среды социальных компетенций и активной деятельности, позволяющей найти ответы на самые сложные социальные вызовы современного мира».

В дискуссии приняли участие экс-футболист, идеолог проекта One Ball. One World Эндрю Арис, директор Благотворительного фонда Владимира Потанина Оксана Орачева, ректор РМОУ Лев Белоусов, телеведущий, актер Михаил Шац, первый вице-президент РФС Никита Симонян, олимпийские чемпионки Светлана Журова и Мария Киселева, директор благотворительного фонда «Созидание» Елена Смирнова.

«В названии One Ball. One World заложена символическая игра слов и смыслов: Земля круглая, как мяч, – сказал ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Спорт действительно не знает границ, он объединяет, соединяет, открывает новые грани и возможности, дает импульс к созиданию, причем в самых разных областях. Спорт – это движение вперед, к победе, стремление к совершенствованию, в том числе через добрые дела. Студенты РМОУ из 48 стран мира, не понаслышке знающие, как спорт способен изменить жизнь к лучшему, передают символический пас из Сочи».

ПРОРЕКТОР РМОУ ИЗБРАН В КОМИССИЮ ОКР

29 мая в Олимпийском комитете России состоялось Олимпийское собрание, на котором избрали представителей руководящих органов организации на новое четырехлетие. На должность президента Олимпийского комитета России делегаты собрания поддержали абсолютным большинством голосов кандидатуру Станислава Алексеевича Позднякова, первого вице-президента ОКР, четырехкратного олимпийского чемпиона по фехтованию. В состав контрольно-реви-

зионной комиссии ОКР на должность ответственного секретаря избран Александр Тихонович Паршиков, проректор РМОУ, президент Всероссийского объединения представителей спортивных школ. Это назначение позволит университету быть ближе к важным событиям и решениям, принимаемым в российском олимпийском движении, и поможет профессорско-преподавательскому коллективу в реализации амбициозных образовательных задач.



КУРС «МАРКЕТИНГ В СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ»: ПРИМЕРЫ ПРОДВИЖЕНИЯ СПОРТИВНЫХ ПРОЕКТОВ

С 18 по 26 июня в Москве прошел учебный курс «Маркетинг в спортивной отрасли». Обучение ведется в рамках Олимпийской программы (реализуется РМОУ и ОКР при финансовой поддержке «Норильского никеля»). В рамках интенсивного курса выступили преподаватели с большим опытом практической работы, среди которых исполнительный директор еженедельника «Футбол. Хоккей», консультант по вопросам управления спортивными сооружениями Анатолий Волосов, руководитель компании «PPC-менеджмент», организатор спортивных мероприятий, автор книги «Билетология» Кирилл Ларин, создатель и руководитель маркетингового агентства «Спортс Элевен», организатор ряда крупных спортивных соревнований Демьян Сидоренко, первый проректор университета «Синергия» Владимир Леднев. Среди проработанных вопросов – подходы к анализу маркетинговой активности организаций в рамках спортивных собы-

тий (спонсорство, реклама, экспонирование и т. п.), возможности государственной поддержки, цифровой маркетинг, разработка офлайновой и онлайн-овой стратегии привлечения клиентов. На занятиях было рассмотрено большое количество практических кейсов, слушатели проанализировали решения для различных реальных ситуаций.



«УСПЕХ ПОСЛЕ УСПЕХА»

Вопросы управления карьерой традиционно находятся в фокусе РМОУ, иное было бы странно для учебного заведения, занятого подготовкой и переподготовкой менеджеров в индустрии спорта. В апреле и мае в Сочи состоялись два профильных мероприятия широкого представительства. В ходе первого мероприятия – круглого стола «Успех после успеха» – его участники обсудили проблемы, связанные с перспективой трудоустройства спортсменов, покидающих большой спорт; вопросы о том, какие инструменты успешной социализации и карьерного роста для данной категории соискателей важно создать и применить на практике. В мероприятии приняли участие Андрей Марков, руководитель управления по подготовке объектов и организации мероприятий в городе-организаторе Сочи оргкомитета «Россия-2018», Евгения Говядова, руководитель службы управления персоналом ФГБУ «Юг Спорт», Сергей Пилосян, директор департамента спорта администрации города Сочи, преподаватели-эксперты РМОУ Демьян Сидоренко и Анатолий Волосов, представители спортивных федераций и клубов из 19 регионов России. По данным исследования, проведенного в рамках мероприятия, выяснилось, что работодатели с большей охотой готовы нанимать

спортсменов на вакансии в области спортивного менеджмента, чем кандидатов, имеющих опыт в административной или управленческой деятельности. 72% опрошенных согласились с тем, что необходима разработка специальной программы по поддержке спортсменов в вопросах профориентации и адаптации к новым карьерным перспективам. В мае в партнерстве с консалтинговой компанией Detech и при поддержке Олимпийского комитета России и Российского антидопингового агентства РУСАДА был проведен второй круглый стол «Успех после успеха», посвященный проблемам управления карьерой в индустрии спорта. Основной темой круглого стола стало обсуждение перспектив реализации проекта по созданию «атласа профессий» в индустрии спорта и центра управления карьерой для спортсменов, а также механизмы создания центров компетенций в разных регионах нашей страны. Представители РУСАДА предложили спортсменам, закончившим спортивную карьеру, участие в образовательных программах и проектах агентства, в рамках которых они могут выступить перед подрастающим поколением и поделиться опытом того, как сделать правильный выбор в спорте и построить карьеру без допинга.

ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ – 2018



*Владимир Леднев,
первый проректор Московского финансово-
промышленного университета «Синергия»,
научный руководитель факультета спортивного
менеджмента, профессор, д. э. н.*

Реальная сказка, или Сделано в России

ФУТБОЛЬНОЕ ВРЕМЯ ЛЕТИТ ОЧЕНЬ БЫСТРО. СОВСЕМ НЕДАВНО ВНИМАНИЕ ВСЕГО МИРА БЫЛО ПРИКОВАНО К НЕЗАБЫВАЕМЫМ БАТАЛИЯМ ЛУЧШИХ ФУТБОЛЬНЫХ СБОРНЫХ МИРА, НО ВОТ УЖЕ ПРОШЛО ПОЧТИ ДВА МЕСЯЦА. В ЕВРОПЕ СТАРТОВАЛИ НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЧЕМПИОНАТЫ ВЕДУЩИХ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН, СОВСЕМ СКОРО НАЧНЕТСЯ ГРУППОВАЯ СТАДИЯ ОЧЕРЕДНЫХ ЛИГИ ЧЕМПИОНОВ И ЛИГИ ЕВРОПЫ. В СЕНТЯБРЕ СТАРТОВАЛ НОВЫЙ ТУРНИР ДЛЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СБОРНЫХ – ЛИГА НАЦИЙ УЕФА. И ВСЕ ЖЕ ЭТИ РЕГУЛЯРНЫЕ СОБЫТИЯ НЕ ЗАСЛОНЯЮТ ЯРЧАЙШЕГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ, КОТОРОЕ ПРОИЗВЕЛ ЧЕМПИОНАТ МИРА В РОССИИ. А ПОТОМУ МЫ ПОПЫТАЕМСЯ ПОДВЕСТИ НЕКОТОРЫЕ СИСТЕМНЫЕ ИТОГИ ФУТБОЛЬНОГО МУНДИАЛЯ – 2018, КОТОРЫЙ СОЗДАЛ МНОГО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ КАК ДЛЯ МИРОВОЙ ФУТБОЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ, ТАК И ДЛЯ РАЗВИТИЯ ФУТБОЛА В НАШЕЙ СТРАНЕ. И, КОНЕЧНО, ЧТО ОН ДАЛ РОССИИ – ДЛЯ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА, ДЛЯ РЕГИОНОВ, ДЛЯ РАЗВИТИЯ СПОРТА И ДЛЯ РЯДОВЫХ ГРАЖДАН.

Что такое чемпионат мира по футболу? Можно сказать, что это одновременно:

- грандиозный футбольный праздник для многих сотен миллионов болельщиков всех стран и континентов мира;
- бесконечные хлопоты и заботы, а иногда и серьезные проблемы для организаторов;
- всемирные смотрины для профессиональных футболистов (а по сути – рыночная ярмарка);

- в целом большой бизнес и мегасобытие планетарного масштаба.

По своей инвестиционной и коммерческой привлекательности, зрительскому интересу и ажиотажу, вниманию средств массовой информации чемпионат мира по футболу можно сравнить только с летними Олимпийскими играми. Хотя по своей продолжительности футбольный мундиаль, безусловно, номер 1. На целый месяц все события (политические, экономические, социальные) во

14



Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

многим отходят на второй план, уступая место футболу.

Как все начиналось

Когда в мае 2010 года ФИФА (фр. *Fédération Internationale de Football Association*, сокр. FIFA, в русской транслитерации – ФИФА) завершила прием официальных заявок от стран – потенциальных организаторов, у России были очень известные и достойные конкуренты: Англия, Испания + Португалия (совместная заявка), Нидерланды + Бельгия (совместная заявка). Это великие футбольные страны с хорошо подготовленной спортивной и общей инфраструктурой. А в России необходимо было практически заново построить всю спортивную инфраструктуру, за исключением стадиона «Лужники», и очень многое из общей инфраструктуры (дороги, аэропорты, гостиницы и другое).

Поэтому в случае с заявкой России у ФИФА возникали большие риски, так как необходимо было за семь лет реально построить то, что очень красиво смотрелось в заявочной книге в формате цветных презентаций. На тот момент безусловным фаворитом считалась заявка Англии. Но в спорте объективность всегда идет рядом с непредсказуемостью.

В итоге 2 декабря 2010 года в швейцарском Цюрихе заявка России победила во втором туре, обойдя заявки Испании / Португалии и Нидерландов / Бельгии и получив 13 голосов. Напомним, что заявка Англии набрала лишь два голоса и выбыла уже в первом туре. В финальном голосовании приняли участие 22 члена исполкома ФИФА, которые и решили судьбу России. Таков этот действительно исторический факт!

Футбольная Россия: великая стройка

После окончательной победы в декабре 2010-го в России фактически началась одна большая футбольная стройка. И этот период продолжался более семи лет. Да, конечно, частично можно было воспользоваться опытом подготовки к Олимпийским зимним играм в Сочи, но и только. Чемпионат мира по футболу ФИФА–2018 предстояло принять 11 российским городам – очевидно, что это совершенно иной масштаб.

Государство взяло на себя серьезные обязательства перед ФИФА, и, конечно, это тоже были риски: репутационные, экономические и политические. Сегодня полезно просто вспомнить, что конкретно было построено и реконструировано к началу чемпионата мира, который официально стартовал 14 июня.

ТАБЛИЦА 1

№	Город	Название стадиона	Вместимость (количество зрителей)
1	Москва	«Лужники»	78 011
2	Санкт-Петербург	«Санкт-Петербург»	67 800
3	Сочи	«Фишт»	44 287
4	Москва	«Спартак»	44 190
5	Волгоград	«Волгоград Арена»	43 713
6	Ростов-на-Дону	«Ростов Арена»	43 472
7	Нижний Новгород	«Нижний Новгород»	43 319
8	Казань	«Казань Арена»	42 873
9	Самара	«Самара Арена»	41 970
10	Саранск	«Мордовия Арена»	41 685
11	Калининград	«Калининград»	33 973
12	Екатеринбург	«Екатеринбург Арена»	33 061

Если мы говорим про матчи чемпионата, то они состоялись на 12 стадионах в 11 российских городах (данные представлены в таблице 1).

Необходимо напомнить, что десять красивцев-стадионов были построены с нуля. Стадион «Лужники» прошел сложнейшую техническую реконструкцию, при этом сохранив свой исторический облик. И только стадион «Спартак» к моменту старта финального турнира ЧМ представлял собой обкатанную арену, уже несколько лет принимавшую официальные матчи национального и международного уровней.

Но сборные команды приехали не только играть, но и регулярно тренироваться и готовиться к матчам. Для четверки лучших из них, в итоге дошедших до полуфинала, это были тренировки на протяжении почти месяца. В 25 регионах России были расположены тренировочные базы, удалось построить 95 тренировочных футбольных площадок.

И это только спортивная инфраструктура, которая еще много лет будет служить развитию российского спорта (и не только футбола). А есть ведь еще и общая инфраструктура, которая позволила с блеском провести этот исторический для России турнир. Просто вдумайтесь в эти сухие статистические цифры и попытайтесь оценить колоссальный масштаб всероссийской стройки:

- 9 аэропортов (построены и реконструированы);
- 9 взлетно-посадочных полос (построены и реконструированы);
- 12 новых автомобильных дорог;
- отремонтировано более 3 тыс. километров улиц и дорог.

В итоге удалось справиться с небывалым для такого короткого периода (чуть больше месяца) объемом перевозок:

- общий авиапассажиропоток составил более 16 млн человек;
- пассажиропоток на железнодорожном транспорте превысил 5 млн человек.

И еще одна цифра: над выполнением поставленных задач по организации чемпионата мира трудились много лет по 24 часа в сутки 40 федеральных министерств и ведомств в полной координации с российскими регионами. Уже после окончания чемпионата мира, наверное, можно констатировать свершившийся факт: великая стройка привела к созданию реальной футбольной сказки.

Дуэт организаторов

Строго формально Чемпионат мира по футболу ФИФА–2018 провели две организации: ФИФА и оргкомитет «Россия-2018». Хотя следует признать, что распределение ролей, интересов, возможностей и функций в этом своеобразном дуэте организаторов выглядит на первый взгляд достаточно необычно. Если говорить совсем коротко и упрощенно, задачи ФИФА можно свести к следующим:

- правильно, открыто и максимально прозрачно провести выборы страны-организатора. Кстати, на фоне антикоррупционных расследований 2015–2016 годов теперь окончательное решение о выборе страны-организатора принимает не исполком (в составе, как правило, 22–24 человек), как раньше, а конгресс ФИФА (а это более 200 делегатов из всех стран, развивающих футбол);

- максимально эффективно, достаточно жестко и строго, с периодической регулярностью проверять все записанное в заочной книге для организации и подготовки к чемпионату мира, внося, если это необходимо, изменения по согласованию с принимающей страной. Все, что касается организации чемпионата мира, подробно прописано в различных регламентах и других документах ФИФА, и задача оргкомитета – четко и последовательно это выполнять. А для ФИФА остается функция мониторинга и контроля;
- ФИФА является единственным собственником этого замечательного футбольного события и владельцем всех коммерческих прав, и это подразумевает еще одну важнейшую задачу ФИФА – максимально на этом событии заработать, чтобы экономически обеспечить функционирование своей организации, развивать футбол в мире, помогать континентальным и национальным футбольным федерациям, а также обеспечить призовой фонд чемпионата мира для финансового вознаграждения каждой сборной – участницы финального турнира.

Если рассматривать совокупные доходы ФИФА от проведения чемпионатов мира, то динамика выглядит следующим образом:

- 2010 (ЮАР) – \$3,9 млрд,
- 2014 (Бразилия) – \$4,8 млрд,
- 2018 (Россия) – рекордные \$6,1 млрд (по предварительным подсчетам).

Основные источники доходов ФИФА на чемпионате мира в России – это:

- продажа телевизионных прав (\$3,06 млрд),
- спонсорские контракты (\$1,65 млрд).

Кроме того, часть доходов (меньшую) приносят билетная программа и мерчандайзинг. Отметим, что по этим двум статьям доходов ФИФА делится с оргкомитетом «Россия-2018».

Поэтому, если подводить общие итоги деятельности ФИФА по организации Чемпионата мира по футболу ФИФА–2018, то можно вывести своеобразную формулу финансового успеха ФИФА на чемпионате в России:

- сложные выборы, серьезные риски и много ангажированных псевдоскандалов по ходу всего периода организации и подготовки;
- отличная страна, железные государственные гарантии и сверхнадежный партнер для сотрудничества;
- новые рынки сбыта, отличные возможности для продвижения и долгосрочные инвестиционные эффекты;
- прекрасная атмосфера, феноменальное гостеприимство, спокойствие и безопасность.

В итоге ФИФА по акциям условного предприятия «Чемпионат мира по футболу ФИФА» получит рекордные дивиденды, являясь единственным акционером и действуя по принципу «минимум расходов, максимум доходов». А дальше разрежет этот финансовый пирог и накормит практически всех: оргкомитет, футбольные федерации, профессиональные футбольные лиги и клубы, сборные команды, конечно, не забывая и о себе. Именно так действует сегодня эта уникальная футбольная конструкция.

В качестве примера таких финансовых поощрений можно привести данные общего призового фонда Чемпионата мира по футболу ФИФА – 2018. Он составил \$400 млн, которые распределяются между всеми участниками финального турнира в следующей пропорции (см. табл. 2).

Таким образом, сборная России, которая вышла в 1/4 финала, заработала \$16 млн, а чемпион мира сборная Франции – \$38 млн.

Анализируя деятельность второго участника этого грандиозного мегасобытия – оргкомитета «Россия-2018», надо хорошо понимать, что его главная задача – выступать «наконечником копья», а вся Россия (министерства, ведомства,

ТАБЛИЦА 2

Стадия турнира	Вознаграждение
Групповой этап	\$8 млн
Выход в 1/8 финала	\$12 млн
Выход в четвертьфинал	\$16 млн
Четвертое место	\$22 млн
Третье место	\$24 млн
Финалист	\$28 млн
Победитель	\$38 млн

регионы и в конечном итоге люди) будет выполнять функцию того самого копья, которое придаст этому турниру всю необходимую мощь, энергию и движение. Все основные затраты взяло на себя государство, и тут действует другая модель – «максимум расходов, минимум доходов». Реально заработать на чемпионате мира стране-хозяйке почти невозможно.

Общие расходы России на проведение чемпионата мира оцениваются на уровне \$13–14 млрд, хотя точных и окончательных данных еще нет. Если сравнивать с двумя предыдущими чемпионатами, сравнение не в нашу пользу:

- ЮАР-2010. Около \$4,6 млрд (это такой малобюджетный эконом-вариант);
- Бразилия-2014. Около \$11,6 млрд (относительно дорогой вариант);
- Россия-2018. Примерно \$13–14 млрд (по сути бизнес-вариант, имея в виду, что чемпионат мира заметно расширит инвестиционные возможности 11 регионов России для долгосрочного экономического развития).

Но в России на такие огромные затраты шли осознанно, прекрасно понимая, что для страны в целом и для каждого из регионов это совершенно новое качество инвестиционной активности, экономического развития и социальных возможностей для населения. Оценивая деятельность оргкомитета «Россия-2018» на протяжении почти восьми лет его существования, можно кратко отметить главные достижения:

- современные стадионы;
- удобная инфраструктура;
- хорошая транспортная логистика;
- прекрасная безопасность;
- инновационные условия для работы СМИ;
- удивительно зрелищный турнир;

- незабываемая атмосфера на трибунах и в фан-зонах;
- радушие и гостеприимство для многочисленных болельщиков;
- фантастическая общая атмосфера и небывалое единение российских граждан.

Оргкомитет создал работоспособную и профессиональную команду, которая, по признанию ФИФА, провела лучший мундиаль в истории мирового футбола.

Кто главные потребители ЧМ-2018?

Исходим из того, что чемпионат мира по футболу – практически главный продукт мировой индустрии спорта. Именно он и летние Олимпийские игры – самые зрелищные спортивные мегасобытия в мире спорта. В эпоху абсолютной коммерциализации профессионального спорта важно понять, кто этот продукт потребляет, откуда берутся просто фантастические доходы и каковы интересы потребителей.

Основных потребителей Чемпионата мира по футболу ФИФА–2018 можно поделить на три условные категории:

- зрители и болельщики;
- бизнес (партнеры и спонсоры ФИФА, лицензиаты, рекламодатели);
- СМИ (телекомпании, газеты и журналы, интернет-порталы и другие).

Конечно, не все, что зарабатывается на проведении чемпионата мира, поддается подсчету. Далеко не все деньги поступают в казну ФИФА. Есть очень много косвенных экономических эффектов от мундиаля. И все же можно утверждать, что чемпионат мира по футболу – самый успешный в коммерческом отношении проект мировой индустрии спорта.

РИСУНОК 1

Основные участники футбольной индустрии





Главные потребители чемпионата мира – 2018 представлены на рис. 1.

Если в целом оценивать потребителей ЧМ-2018 по количеству доходов, то, конечно, болельщики заметно уступают представителям СМИ и бизнеса. Но, во-первых, чемпионат проводится именно для зрителей. А во-вторых, именно СМИ и бизнесу очень нужна эта зрительская аудитория (не важно, болеешь ты на стадионе или смотришь футбол в фан-зоне, по телевизору, планшету или телефону). Зритель – это потенциальный потребитель партнеров и спонсоров ФИФА и других компаний, которые рекламируют свою продукцию и услуги во время трансляций футбольных матчей.

Теперь несколько цифр и статистики о главных потребителях чемпионата мира.

1. О зрителях

- Телевизионная аудитория всего турнира превысила 3 млрд человек.
- Финальный матч посмотрели около 1 млрд зрителей.
- Во время матча Россия – Хорватия доля телеаудитории в России составила 63%.
- Билетная программа чемпионата мира охватила 3,032 млн человек.
- Средняя посещаемость матчей чемпионата – около 47 тыс. человек.
- Общая посещаемость фестивалей болельщиков (фан-зоны) – около 7,7 млн человек.

СПРАВА НАЛЕВО:

Артём Дзюба (Россия) и главный тренер сборной России Станислав Черчесов после забитого нашей командой мяча в матче 1/8 финала между сборными Испании и России.

Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

- Паспорт болельщика Fan ID получили почти 1,8 млн человек из 195 стран мира.

2. О СМИ

- ФИФА получила выручку от продажи прав на телетрансляции на общую сумму \$3,060 млрд.
- На чемпионате мира работали 74 телезритателя.
- Аккредитованных журналистов было 15,5 тыс. из 117 стран мира.
- Телевизионные трансляции велись на 219 стран.

3. О бизнесе

- 20 крупнейших спонсоров турнира заплатили ФИФА \$1,65 млрд.
- Среди спонсоров было семь китайских компаний.
- Среди партнеров ФИФА – adidas, Coca-Cola, Wanda, «Газпром», Hyundai-Kia, Qatar Airways, Visa.

Подводя краткие итоги коммерческой составляющей Чемпионата мира по футболу ФИФА-2018, можно сказать следующее:

- собственник турнира – ФИФА, единственный владелец всех коммерческих прав, получил рекордные доходы;
- главные потребители ЧМ-2018 остались очень довольными его результатами;
- зрители и болельщики получили прекрасно организованное событие с потрясающими матчами и искрометным финалом;
- СМИ (телеканалы, радиостанции, газеты и журналы, интернет-порталы и сайты) в течение целого месяца имели отличный повод ежеминутно напоминать о себе, освещая этот турнир, и максимально расширили свою аудиторию, а также получили хорошие экономические результаты;
- бизнес (партнеры и спонсоры ФИФА) очень хорошо использовал этот мундиаль для продвижения своей продукции и услуг, работая с лояльной и позитивно настроенной зрительской аудиторией.

То есть все участники этого события получили что хотели: интерес, лояльность, эмоции, настроение и конечно же деньги.

Спортивные результаты

Оценивать и анализировать спортивные результаты любого соревнования всегда достаточно сложно и субъективно. Тем более когда речь идет о чемпионате мира по футболу – турнире, который является абсолютной вершиной своеобразного футбольного олимпа для любого профессионального футболиста, вне зависимости от того, какой клуб и какую сборную команду он представляет. Конечно, давать оценки – вещь неблагодарная, и все же спустя почти два месяца после окончания турнира попробуем это сделать.

Характеризуя весь чемпионат в целом, можно сказать, что для болельщиков, специалистов и экспертов он оказался очень интересным, неожиданно результативным и абсолютно непредсказуемым с точки зрения результата многих матчей. Некоторые специалисты говорят даже, что это был «турнир сенсаций». Начался он с матча открытия, в котором сборная России продемонстрировала наступательный и результативный футбол и победила сборную Саудовской Аравии со счетом 5:0. Это был отличный старт для всего турнира! А завершился чемпионат прекрасным и результативным футболом, который продемонстрировали в финальном матче сборные Франции и Хорватии. Причем нельзя сказать, что сборная Хорватии – проигравшая сторона, так как весь футбольный мир по достоинству оценил игру команды на этом турнире, а дома вся страна встретила своих футболистов как национальных героев.

Как все-таки можно, пусть и достаточно субъективно, оценить и сравнить надежды, ожидания и достигнутый конкретный результат? Наверное, только с помощью определенных количественных показателей. Попробуем это сделать с помощью:

- рейтинга сборных команд, который ФИФА обновляет и публикует каждый месяц;
- рейтинга суммарной рыночной стоимости состава каждой сборной, которую обычно оценивают финансовые аналитики;
- рейтинга каждой европейской страны, когда УЕФА оценивает выступления клубов (за пять последних лет) в официальных европейских турнирах (Лига чемпионов и Лига Европы).

В чемпионате мира участвовали 32 сборные команды. Наверное, у каждой страны была своя

ТАБЛИЦА 3

Место по итогам ЧМ-2018	Сборная команда	Рейтинг ФИФА (до турнира)	Соотношение рейтинга и результата (+, -)
1	Франция	7	+6
2	Хорватия	18	+16
3	Бельгия	3	0
4	Англия	13	+9
5–8	Бразилия	2	-6
5–8	Уругвай	17	+9
5–8	Россия	66	+58
5–8	Швеция	23	+15



цель, программа-минимум и программа-максимум. Были явные и скрытые фавориты, просто хорошие сборные и «темные лошадки», а также сборные, для которых само участие в финальном турнире – уже серьезное достижение. Для более объективной оценки лучше оценивать сборные, которые провели хотя бы пять матчей. Эти сборные не просто вышли из группы, но и победили еще как минимум в одном матче стадии плей-офф, то есть вышли в 1/4 финала. Таким образом, будем оценивать по сути лучшую восьмерку чемпионата мира.

Начнем с рейтинга сборных команд, который ежемесячно публикует ФИФА и который рассчитывается, исходя из матчей сборной каждой страны за несколько лет. В нем учитываются статус матчей (официальные турниры и товарищеские матчи), сила соперников (по рейтингу), на каком стадионе играют сборные (хозяева, гости) и многое другое. Некоторые специалисты критикуют этот рейтинг, другие относятся к нему скептически, но никаких других показателей оценки и соотношения сборных команд просто нет. Тем более показатели рейтинга учитываются при жеребьевке официальных турниров (состав групп на отборочный и финальный турниры чемпионата мира во многом формируется по рейтингу ФИФА, имея в виду состав корзин участников).

Перед финальным турниром был опубликован очередной рейтинг ФИФА, где достаточно высоко располагались такие сборные, как:

ВРАТАРЬ ИГОРЬ АКИНФЕЕВ (РОССИЯ)
и игроки сборной России
радуются победе над сборной Испании
в матче 1/8 финала.

Фото: Евгения Новоженкина/МНА «Россия сегодня»

- Германия – 1-е место (чемпион мира – 2014);
- Португалия – 4-е место (чемпион Европы – 2016);
- Аргентина – 5-е место;
- Испания – 8-е место.

Все эти сборные в разной степени считались фаворитами турнира, но выступили явно неудачно, уступив своим соперникам по 1/8 финала (Германия же вообще не вышла из группы). В таблице 3 приведен состав финальной восьмерки с их рейтингами на момент начала турнира.

Из этой таблицы видно, что практически все сборные первой восьмерки выступили лучше, если принять во внимание их место в текущем рейтинге. Исключение составила сборная Бразилии, которая была одним из безусловных фаворитов турнира. Победитель чемпионата сборная Франции считалась скрытым фаворитом, тем более необходимо помнить, что французы заняли второе место на последнем чемпионате Европы в 2016 году. Финальный турнир еще раз показал, что рейтинг рейтингом, но важно быть готовым к чемпионату здесь и сейчас, так как этот турнир достаточно скоротечен (один

ТАБЛИЦА 4

Место по итогам ЧМ-2018	Сборная команда	Рейтинг суммарной стоимости	Стоимость состава, млн евро
1	Франция	1	1080
2	Хорватия	10	360
3	Бельгия	6	754
4	Англия	5	874
5–8	Бразилия	3	981
5–8	Уругвай	9	372,5
5–8	Россия	18	161,83
5–8	Швеция	22	119,75

месяц) и крайне важно хорошо подготовиться и подойти в оптимальной форме именно к этим семи матчам (именно столько нужно сыграть матчей, чтобы дойти как минимум до полуфинала).

Таблица 4 дает возможность оценить рыночную суммарную стоимость состава каждой сборной (по данным издания Transfermarkt). Конечно, эти показатели тоже достаточно субъективны (это же не ценник в магазине), и все-таки они дают возможность оценить потенциальную силу каждой сборной, которая складывается из стоимости всех игроков на футбольном трансферном рынке.

Наверное, можно сказать, что этот показатель (стоимость состава сборной команды) более точен с точки зрения прогнозов и конкретных результатов. Во всяком случае, сразу шесть команд из восьмерки лучших на чемпионате мира попали в рейтинг десяти лучших по суммарной стоимости состава. А победитель турнира сборная Франции вообще занимает первое место в этом рейтинге. Аналити-

ки оценили стоимость ее состава (это было на момент начала турнира) в миллиард евро с лишним (1 080 000 000 евро). Возможно, этот показатель более объективный, если мы сравниваем данные таблиц 3 и 4. Стоит отметить, что рыночная стоимость многих французских футболистов по окончании чемпионата мира увеличилась.

И еще один рейтинг, который регулярно рассчитывается в УЕФА и используется для определения квот стран, которые будут представлять их клубы в европейских клубных турнирах, таких как Лига чемпионов и Лига Европы.

Наверное, по этому рейтингу УЕФА сложнее всего оценивать результаты сборных на чемпионате мира, так как он складывается для каждой страны из результатов футбольных клубов. По сути это совокупная оценка национальных чемпионатов и силы профессиональных футбольных лиг. Но, несмотря на это, все равно можно сделать несколько выводов.

- Испания – многократный лидер рейтинга, а испанские клубы регулярно выигрывают

ТАБЛИЦА 5

Место в рейтинге	Страны	Результат по итогам ЧМ-2018
1	Испания	1/8 финала
2	Англия	4-е место
3	Италия	Не вышла в финальный турнир
4	Германия	Не вышла из группы
5	Франция	1-е место
6	Россия	1/4 финала
7	Португалия	1/8 финала
8	Украина	Не вышла в финальный турнир
9	Бельгия	3-е место
10	Турция	Не вышла в финальный турнир



европейские турниры (мадридский «Реал», «Севилья», «Атлетико»). Но испанские футболисты очень часто в своих клубах на вторых ролях, поэтому это сказалось на результате в России.

- В Англии засилье легионеров из разных стран. В английских клубах играют лучшие футболисты мира, но это не англичане. Поэтому четвертое место сборной – очень хороший результат на мундиале.
- Почти все ведущие игроки сборной Франции – лидеры в своих европейских клубах, и это залог успеха сборной Франции. Эти же слова можно отнести и к успеху сборной Бельгии, игроки которой выступают в сильных европейских клубах.
- Игроки сборной России практически все выступают в российских клубах, а наш национальный чемпионат расположился на шестом месте, сразу после топовой пятёрки. Это лишний раз подтверждает силу первенства Российской премьер-лиги.

СОТРУДНИЦА ПОЛИЦИИ
и болельщики сборной Колумбии перед матчем группового этапа между сборными Колумбии и Японии в Саранске.

Фото: Максимилиан Блинов/МНА «Россия сегодня»

Кстати, в число даже 15 лучших не входит чемпионат Хорватии (17-е место в рейтинге УЕФА), сборная команда которой заняла второе место на чемпионате мира. Объяснение простое: почти все ведущие игроки этой сборной выступают в ведущих лигах Европы.

Завершая оценку спортивных результатов мундиала, хочется напомнить, как до старта чемпионата мира принимались ставки в букмекерских конторах на победителя турнира (ведь расчетливые букмекеры очень серьезно и трезво оценивают систему своих коэффициентов, чтобы не остаться в проигрыше, в расчете на максимально высокий доход).

В таблице 6 приведены самые котирующиеся сборные команды на момент старта

ТАБЛИЦА 6

Сборная команда	Коэффициенты	Место в ЧМ-2018
Бразилия	5,5	1/4 финала
Германия	6,0	Не вышла из группы
Франция	7,0	1-е место
Испания	8,0	1/8 финала
Аргентина	10,0	1/8 финала
Бельгия	15,0	3-е место
Англия	20,0	4-е место

чемпионата мира. Это коэффициенты не какой-то одной букмекерской конторы, а сводные по данным нескольких. Из таблицы видно, что даже букмекеры не смогли предсказать всех призеров этого мундиала.

Поэтому ни рейтинги, ни стоимость состава, ни коэффициенты букмекеров не могут предсказать итоги футбольного мундиала. И это, наверное, очень хорошо. Иначе 3 млрд жителей планеты не следили бы за матчами чемпионата целый месяц. А когда в футболе рушатся прогнозы и ожидания, у всех специалистов мира всегда есть один очень надежный ответ: «Это футбол!»

Общие итоги и эффекты

При подведении общих итогов крупного спортивного события, а чемпионат мира по футболу – это, безусловно, мегасобытие, стараются оценить не только очень конкретные финансовые результаты, но и общие эффекты, включая долгосрочные.

Общие эффекты для каждой страны – организатора спортивного события можно условно поделить на некоторые составляющие:

- репутационные и имиджевые (для страны в целом и государства);
- политические (для руководства страны и органов власти);
- инвестиционные (для долгосрочного экономического развития страны в целом и каждого региона);
- экономические (на период подготовки и особенно проведения чемпионата мира для частного бизнеса: владельцев отелей и ресторанов, магазинов, особенно с сувенирной продукцией, и некоторых других);
- социальные (для населения страны и граждан конкретных регионов, которые после окончания чемпионата будут использовать в повседневной жизни построенные и реконструированные объекты);
- спортивные (для развития и популяризации спорта и особенно футбола, футбольной инфраструктуры, новых технологий и инструментов работы с болельщиками и дальнейшего развития волонтерского движения в спорте);
- для развития туризма (как внутреннего, так и, конечно же, международного, так как многие болельщики наверняка еще раз захотят посмотреть Россию с ее атмосферой гостеприимства, ознакомиться

с уникальными историческими памятниками нашей архитектуры и традициями культуры разных народов России).

Для России как великой мировой державы был очень важен имиджевый эффект от проведения футбольного мундиала. Страна подарила всему миру незабываемый феерический праздник. Чемпионат мира для России стал самым масштабным международным спортивным мероприятием (пусть не обижаются организаторы Олимпийских игр в Сочи). Россия в очередной раз поддержала свою очень высокую репутацию, выполнив абсолютно все обязательные требования и необходимые обязательства, взятые перед ФИФА.

Политический эффект, когда мы говорим об органах законодательной и исполнительной власти (центральной и региональной), можно кратко охарактеризовать спортивной формулой: «Все работали планомерно, стойко и упорно, очень профессионально и как одна большая всероссийская команда». Хотя почти все восемь лет России все время кто-то упорно пытался мешать – постоянными санкциями (то Крым, то Украина, то Сирия или что-то еще), нагнетанием истерии и русофобии, регулярными обвинениями в допинговых нарушениях и т. д. Российская власть показала, что если она берется за серьезное дело, то все в итоге будет сделано на «отлично».

Инвестиционный эффект от чемпионата мира пока достаточно сложно оценить и подсчитать, так как он долгосрочный. Но уже сегодня можно отметить, что регионы, которые принимали матчи мундиала, получили мощный дополнительный импульс своего экономического и социального развития на многие годы вперед. Теперь очень важно воспользоваться этим новым качеством жизни и максимально его использовать.

Экономический эффект посчитать несколько проще, так как речь идет о совокупных доходах, которые были получены во время чемпионата мира. Можно для примера назвать некоторые предварительные цифры.

- Около 100 млрд рублей было потрачено потребителями в сфере услуг (отели, рестораны и кафе, магазины и т. д.).
- В Москве болельщиками было потрачено около 1,7 млрд рублей.
- Татарстан оценил суммарный экономический эффект на сумму 11 млрд рублей.
- На Никольской улице в Москве владельцы ресторанов и кафе говорили, что только за



месяц они получили свою обычную годовую выручку.

- На «Казань Арене» продали пива на 89 млн рублей; и т. д.

Поэтому можно смело говорить, что малый и средний бизнес, работающий в сфере услуг, безусловно, экономически выиграл и заработал на этом чемпионате.

Социальный эффект важен для жителей страны, так как им будут пользоваться граждане много лет, и он тоже носит долгосрочный характер. Материальное наследие ЧМ-2018 остается людям: аэропорты и вокзалы, дороги и мосты, развязки и улицы, благоустроенные парки и набережные, многое другое. Со временем граждане поймут, зачем государство потратило такие колоссальные деньги на футбольный мундиаль. Это не только для зрителей и болельщиков, а для всех российских граждан. Хотя многие уже сейчас по достоинству оценили многочисленные объекты общей инфраструктуры в разных регионах России.

Спортивные эффекты, особенно спортивное наследие ЧМ-2018, оценим чуть позже, но уже сегодня можно отметить некоторые интересные и важные аспекты:

- взрослые граждане стали лучше относиться к спорту вообще, а некоторые решили начать им заниматься для себя и своего здоровья;
- серьезно увеличилось количество детей, которые хотят заниматься футболом (родители активно повели детей в ДЮСШ);
- заметно выросла народная любовь к футболистам и тренерам сборной России, а на самом чемпионате градус патриотизма порой просто зашкаливал.

ВИД

на Большую спортивную арену олимпийского комплекса «Лужники» в Москве вечером в день финального матча.

Евгения Новоженкина / МИА «Россия сегодня»

И еще один очень важный эффект от чемпионата мира – это развитие туризма. К сожалению, данные о количестве иностранных туристов, посетивших чемпионат мира и просмотревших футбольные матчи, заметно разнятся, они в пределах от 700 тыс. до 1 млн человек. Но в любом случае можно сказать, что еще никогда в истории России на одно событие не приезжало столько иностранных туристов. Среди лидеров – граждане США, Бразилии, Колумбии, Германии, Аргентины, Перу, Мексики и Китая. При этом надо подчеркнуть, что сборные США и Китая вообще не отобрались в финальный турнир. Этот так называемый туристический эффект тоже носит долгосрочный характер и еще долго после ЧМ-2018 будет давать прямой экономический эффект для нашей экономики.

Наследие ЧМ-2018

Все наследие Чемпионата мира по футболу ФИФА-2018 можно очень условно поделить на материальное и нематериальное, для России и для ФИФА. В июле 2018 года распоряжением Правительства РФ была утверждена Концепция наследия Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года (№ 1520 – р от 24.07.2018). Такого российский спорт в своей истории еще не знал! В рамках этой концепции, рассчитанной на пять лет, должны быть реализованы важнейшие мероприятия для развития российского

спорта и футбола. Назовем только некоторые из них.

- Предусмотрена передача семи стадионов в 2019 году из собственности Российской Федерации в собственность субъектов РФ (стадионы в Волгограде, Екатеринбурге, Калининграде, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Самаре и Саранске).
- Каждый субъект РФ обязан определить модель управления стадионом с учетом сложившихся в международной практике моделей управления.
- Для стадионов определены профильные спортивные соревнования и мероприятия, а также крупные культурно-зрелищные мероприятия.
- Свободные помещения стадионов можно сдавать в долгосрочную аренду, которая будет приносить им стабильный доход.
- Предусмотрена возможность некоммерческого использования свободных площадей.
- Из 21 построенной тренировочной площадки 17 будет переданы ДЮСШ, а четыре – футбольным клубам.
- Предполагается создание 30 детских футбольных центров в субъектах РФ.
- И, наверное, самое главное – предусмотрено финансирование многих мероприятий данной концепции в период 2019–2023 годов.

Можно отметить системный подход к наследию ЧМ-2018, который должен дать воз-

можность качественно и совсем по-другому развивать футбольную индустрию России. Это пока впереди, в будущем. Но уже сегодня программа наследия вовсю работает. Достаточно посмотреть, как заполняются болельщиками стадионы ЧМ-2018 (таблица 7).

Из этих данных средней посещаемости на стадионах ЧМ-2018 уже после окончания мундиала (на 9 сентября 2018 года) видно, что во многих городах она заметно увеличилась (Ростов-на-Дону, Волгоград, Самара, Нижний Новгород, Саранск, Екатеринбург). В эту статистику включены первые домашние игры клубов РПЛ и ФНЛ. В Нижнем Новгороде также прошел матч за Суперкубок России между «Локомотивом» и ЦСКА. А стадионы «Санкт-Петербург» и «Открытие Арена» уже приняли первые матчи нового сезона еврокубков.

Пока от этой позитивной тенденции отстают три стадиона. Но в Калининграде болельщик только-только приучается так массово ходить на футбольные матчи. В Казани формируется по сути новая команда Курбана Бердыева, и пока нет отлаженной игры и хорошего спортивного результата (да и вообще Казань никогда не была в лидерах по посещаемости, даже когда казанский «Рубин» был чемпионом страны). А в Сочи уже давно не было большого футбола, к тому же вообще нынешняя команда «Сочи» переехала из Санкт-Петербурга и для жителей города по-настоящему своей стать не успела. В этой таблице нет только стадиона

ТАБЛИЦА 7

№	Город	Название стадиона	Футбольный клуб (лига)	Вместимость, чел.	Средняя посещаемость
1	Санкт – Петербург	«Санкт – Петербург»	«Зенит» (РПЛ)	67 800	48 674
2	Сочи	«Фишт»	«Сочи» (ФНЛ)	44 287	8582
3	Москва	«Открытие Арена»	«Спартак» (РПЛ)	44 190	37 013
4	Волгоград	«Волгоград Арена»	«Ротор» (ФНЛ)	43 713	28 670
5	Ростов – на – Дону	«Ростов Арена»	«Ростов» (РПЛ)	43 472	30 206
6	Нижний Новгород	«Нижний Новгород»	«Нижний Новгород» (ФНЛ)	43 319	27 208
7	Казань	«Казань Арена»	«Рубин» (РПЛ)	42 873	8844
8	Самара	«Самара Арена»	«Крылья Советов» (РПЛ)	41 970	28 310
9	Саранск	«Мордовия Арена»	«Мордовия» (ФНЛ)	41 685	25 223
10	Калининград	«Калининград»	«Балтика» (ФНЛ)	33 973	9980
11	Екатеринбург	«Екатеринбург Арена»	«Урал» (РПЛ)	33 061	18 234



«Лужники», так как это не клубный стадион. Наверное, теперь там будет играть в основном сборная России. Хотя футбольный клуб ЦСКА планирует осенью 2018 года принимать своих соперников по Лиге чемпионов на этом стадионе.

Если говорить о нематериальном наследии ЧМ-2018, то можно отметить как минимум две его составляющие.

1. Сборная команда России и ее игра на чемпионате – это тоже важнейшее наследие. Команда буквально влюбила в себя всю страну. Как сказал главный тренер Станислав Черчесов, мы повернули сознание как самих игроков, так и болельщиков.

2. Всеобщий патриотизм и вера в Россию, которые возникли уже на самом чемпионате. Игра сборной России порадовала всю страну, в том числе даже тех, кто раньше вообще не интересовался футболом. А также то, что Россия подарила миру незабываемый праздник и многие жители страны почувствовали свою причастность к этому фантастическому событию.

Россия установила новые высокие стандарты мегасобытий, и это в какой-то степени тоже наследие ЧМ-2018 для ФИФА. Многие потребители футбольного мундиала (болельщики, СМИ и представители бизнеса) теперь обязательно будут сравнивать новые футбольные события с тем, что они увидели в России.

Наследие ЧМ-2018 для ФИФА – это:

- безукоризненно организованная система безопасности;
- особый визовый режим для иностранных болельщиков (а по сути это был безвизовый въезд) и система паспортов болельщика Fan ID;

15 ИЮЛЯ 2018 ГОДА.

Президент ФИФА Джанни Инфантино, президент РФ Владимир Путин, президент Франции Эммануэль Макрон и президент Хорватии Коллинда Грабар-Китарович (слева направо) на церемонии награждения победителей Чемпионата мира по футболу ФИФА 2018 года на стадионе «Лужники».

Фото: Алексей Никольский / МИА «Россия сегодня»

- система видеопомощи арбитрам (VAR), которая более объективно помогала решать многие спорные ситуации;
- прекрасная организация фан-зон (Россия установила рекорд посещаемости, фестивали болельщиков посетили 7,7 млн человек);
- отличная работа волонтеров. В команде ЧМ-2018 были представлены волонтеры 112 стран мира;
- и конечно же фантастический праздник футбола для зрителей и болельщиков.

Организаторы следующего чемпионата мира – в Катаре – уже начали изучать опыт России по проведению этого турнира.

Завершая подведение некоторых итогов чемпионата, можно сказать, что Россия, безусловно, справилась с этой необыкновенно тяжелой задачей и воплотила сказку в жизнь. Теперь для многих условный штамп «Сделано в России» – это знак высокого качества. Но важно максимально использовать все новые возможности, которые открыл футбольный мундиаль для страны и регионов, обычных граждан, для бизнеса, для спорта и футбола, для индустрии спорта и профессиональных футбольных клубов, а также для зрителей и болельщиков этой замечательной игры, которая называется ФУТБОЛ!



*Андрей Малыгин,
заведующий кафедрой спортивного маркетинга
университета «Синергия», директор Sport Marketing
School, к. э. н.*

Маркетинговые «партизаны» на Чемпионате мира по футболу ФИФА – 2018: стратегии успеха

Чемпионат мира по футболу на целый месяц превратил Россию в центр планеты, объединив миллионы болельщиков с разных континентов. Грандиозный праздник с участием лучших футболистов современности создал прекрасные возможности и для бизнеса. По данным Международной Федерации Футбола (ФР. FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION, FIFA, в русской транслитерации ФИФА), узнаваемость главного футбольного трофея – Кубка мира – на ключевых мировых рынках составляет 83%. Казалось бы, этот гигантский маркетинговый потенциал должен быть предоставлен исключительно официальным партнерам. Однако гораздо большее число компаний воспользовались возникшими возможностями для решения собственных маркетинговых задач, не имея никакого отношения к организации турнира. И большинство из них вряд ли заслуживают осуждения. Скорее наоборот, их опыт должен тщательно изучаться и использоваться в будущем.

Современное понимание партизанского маркетинга

Сам термин «партизанский маркетинг» требует пояснения. Как правило, его используют в контексте спонсорства. При этом встречается сразу несколько понятий, характеризующих маркетинговые действия за пределами официального спонсорства: партизанский маркетинг (guerrilla marketing), амбуш-маркетинг (ambush marketing – маркетинг из засады), паразитический маркетинг (parasitic marketing), креативный маркетинг (creative marketing) и даже умный маркетинг (smart marketing). Вполне естественно, что существует определенная путаница между ними.

По мнению Герда Нуфера, партизанский маркетинг характеризуется использованием нетрадиционных методов, способностью удивлять, креативностью, провокационностью, экономической эффективностью, гибкостью, остроумностью, эффективностью и заразительностью¹. В условиях информационной перенасыщенности потребители перестают реагировать на типовые рекламные сигналы брендов. Именно этим объясняется растущая популярность партизанского маркетинга, способного предоставить новые, более эффективные по сравнению с традиционными, средства и решения. Его философия состоит в достижении традиционных марке-



Фото: Григорий Сысоев/МНА «Россия сегодня»

тинговых целей нетрадиционными методами. Необычные решения могут превратить привычные рекламные носители в креативную среду партизанской деятельности, не делая при этом традиционный маркетинг устаревшим, а, наоборот, поддерживая и развивая его.

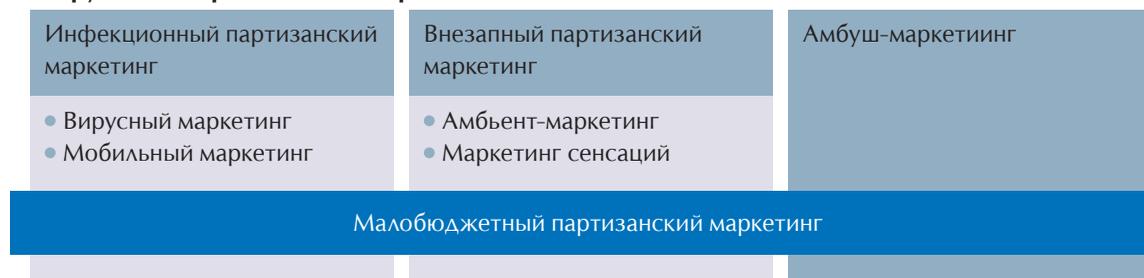
Нуфер также отмечает, что партизанский маркетинг использует комплекс инструментов, включающий инфекционный, внезапный и амбуш-маркетинг, а также малобюджетный маркетинг (рис. 1), и определяет его как использование нетипичных и не догматичных маркетинговых инструментов, направленных на достижение максимально возможного эффекта в идеальном случае с сопоставимыми минимальными инвестициями².

В такой трактовке партизанский маркетинг является более широким понятием, в сферу которого включается и амбуш-маркетинг. Именно благодаря «маркетингу из засады» партизанский маркетинг часто оказывается в зоне рискованных отношений с правообладателями и организаторами спортивных событий. Здесь часто возникает дискуссия о его этичности или даже о законопослушности и паразитическом характере.

Между тем термин «амбуш-маркетинг» зачастую употребляется как синоним паразитического и партизанского маркетинга, поскольку принято считать, что он девальвирует ценность ассоциации официальных партнеров со спортивными событиями. Например, Бенау

РИСУНОК 1

Инструменты партизанского маркетинга

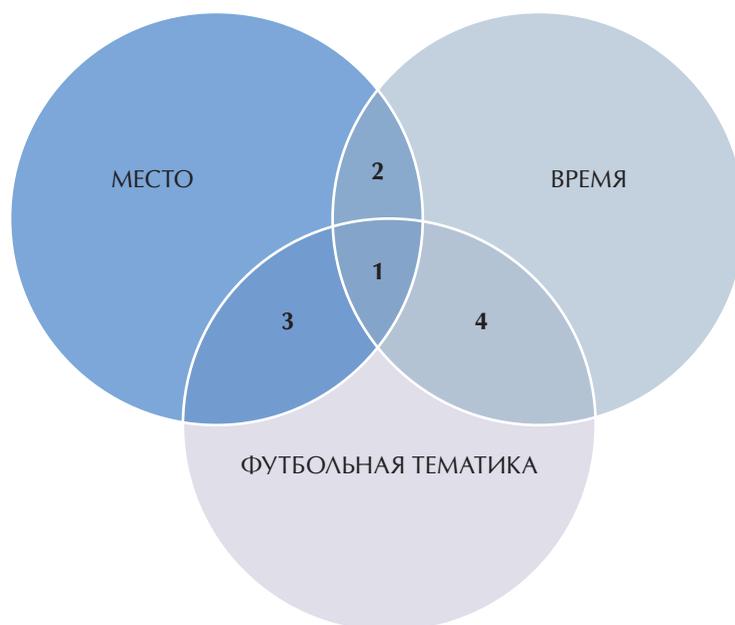


¹ Nuffer G. *Guerrilla Marketing – Innovative or Parasitic Marketing?* // *Modern Economy*, 2013, 4, 1–6.

² Nuffer G. *Guerrilla Marketing – Innovative or Parasitic Marketing?* // *Modern Economy*, 2013, № 4.

РИСУНОК 2

Варианты сочетания факторов, определяющих эффективность партизанского маркетинга



Сегэн определяет паразитический маркетинг как попытки компаний добиться ассоциаций со спортивным брендом, не платя за соответствующие права³.

Понятие амбуш-маркетинга наиболее полно раскрыто Саймоном Чедвиком и Николасом Бартоном – это форма ассоциативного маркетинга, которая разрабатывается для повышения осведомленности, внимания и ценности своей организации, а также для получения других выгод, которые создаются благодаря ассоциации с событием или правообладателем без наличия официальной или прямой связи с ними⁴. Предлагаемая ими типология амбуш-маркетинга разделяет 11 стратегий по трем типам: прямой амбуш-маркетинг, ассоциативный амбуш-маркетинг и последующий амбуш-маркетинг.

Особенностью такой модели является то, что субъектами амбуш-стратегий являются и официальные партнеры, и «партизаны», и «пираты». Так, совершенно пиратскими можно считать стратегию нарушения прав интеллектуальной собственности и ассоциативную стратегию. А спонсорский амбуш-маркетинг используют гиперактивные официальные партнеры спортивных событий, чьи действия не каждый правообладатель решится назвать паразитическими. Зато все остальные стратегии вполне приемлемы для тех компаний, которые

не готовы быть спонсорами или лицензиатами, но и не приемлют пиратство.

Их выбор – **партизанский маркетинг**, который предлагается определять как комплекс стратегий и инструментов, использующих разнообразные креативные возможности, возникающие в информационном фоне крупного спортивного события без нарушений норм права и деловой этики.

Такая трактовка позволит снизить негативную «паразитическую» коннотацию партизанской стратегии, которая не просто допустима, но и желательна для большинства компаний и брендов, не являющихся официальными партнерами спортивных событий.

Для выбора стратегии партизанского маркетинга необходимо выполнение нескольких условий:

- масштабность события, его высокая социальная значимость;
- наличие мощного информационного фона вокруг события, характеризующегося широким охватом и высокой лояльностью аудиторий;
- ресурсные и организационные ограничения для официального партнерства;
- соответствие концепции и ценности спортивного события целям маркетинга компании;

- готовность искать креативные решения в условиях быстрых изменений ситуации.

Кроме того, важно правильно выбирать сочетание трех факторов, определяющих эффективность партизанского маркетинга: тематического, временного и пространственного (рис. 2). Сами по себе они являются характеристиками спортивного события, имеющего тематику, место и время проведения.

Осуществление маркетинговых действий, имеющих футбольную тематику, в период проведения турнира в городах матчей ЧМ (сектор 1) позволяет наиболее полно использовать его маркетинговый потенциал. Но такое сочетание связано и с максимальными рисками нарушения ограничений, введенных организаторами. Большинство проанализированных в ходе исследования примеров относятся именно к такому варианту сочетания факторов.

Осуществление активного маркетинга, не связанного напрямую с футболом, в период ЧМ в городах проведения матчей (сектор 2) значительно менее рискован, но и менее эффективен, так как партизанская кампания должна создавать дополнительные ценности своему предложению для аудиторий футбольного чемпионата. Примерами служат активности, использующие российский или местный колорит с акцентом на туристические достопримечательности.

Маркетинг с использованием футбольной тематики в городах проведения матчей ЧМ, проводимый задолго до начала события и после его окончания (сектор 3), также вполне реален и еще менее рискован, однако, как и в предыдущем случае, менее эффективен. Причина – значительно меньшая насыщенность информационного фона вокруг события. Например, к такому варианту партизанского маркетинга можно отнести широкое использование футбольных символов на рекламной упаковке.

Еще один вариант – осуществление маркетинговых действий в связи с футбольной тематикой в дни проведения ЧМ не в городах проведения ЧМ и в других странах (сектор 4). Это наименее рискованный подход с точки зрения возможных санкций со стороны организаторов, имеющих определенные территориальные границы. В то же время это и наиболее эффективный вариант, позволяющий весьма активно

и даже агрессивно воздействовать на болельщиков. В этом случае может использоваться практически весь арсенал стратегий и инструментов партизанского маркетинга.

Стратегии партизанского маркетинга на Чемпионате мира ФИФА в России

Организаторы каждого очередного глобального спортивного события стремятся учесть выявленные прежде случаи партизанского маркетинга и усовершенствовать защиту от подобных действий. ЧМ в России не исключение. На этот раз ФИФА попыталась более жестко ограничить любые возможности компаний, не являющихся официальными партнерами.

Так, довольно широко были определены объекты интеллектуальной собственности, к которым отнесли названия FIFA, World Cup 2018, Russia 2018, названия городов проведения матчей в сочетании с 2018 годом, а также авторские права на официальные эмблемы, плакаты, талисман и т. п. Все действия по защите от контрафактной продукции организаторы ЧМ осуществляли в тесном сотрудничестве с таможенными органами, при этом предоставляя широкие возможности для приобретения официальных лицензий и спонсорства.

В отношении любых других действий, использующих огромный интерес к ЧМ и создающих ложные ассоциации для продвижения и продаж товаров и услуг, у ФИФА сложилась твердая позиция их неприемлемости. Но вряд ли можно согласиться с трактовкой амбуш-маркетинга как запрещенной маркетинговой деятельности в тех случаях, когда права интеллектуальной собственности не нарушаются.

Ужесточение мер по защите брендов ФИФА и ЧМ не должно быть чрезмерным по двум причинам. Во-первых, ни юридически, ни технически, ни организационно невозможно полностью запретить абсолютно все маркетинговые действия не партнеров в период проведения чемпионата. Во-вторых, попытки тотальных запретов создают условия, нарушающие рыночную конкуренцию и создающие неприемлемую монополию.

ФИФА признает, что футбол – это страсть сотен миллионов людей во всем мире,

³ Сегэн Б. Паразитический маркетинг – ключевой вызов для олимпийского движения // Вестник РМОУ, 2015. № 1 (14).

⁴ Chadwick S., Burton N. The evolving sophistication of ambush marketing: a typology of strategies. *Thunderbird International Business Review*, 53 (6), 709–719, p. 714.

⁵ FIFA's Brand Protection [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fifa.com/about-fifa/marketing/brand-protection/fair-play.html>

ТАБЛИЦА 1

Партизанские стратегии, использованные на ЧМ-2018

	Стратегии	Примеры
1	Продуктовые стратегии	
1.1	Выпуск специальных продуктов футбольной тематики	<ul style="list-style-type: none"> • Товары, выполненные в футбольном дизайне с изображением мячей, футбольного поля, футболистов и т. п. (носки Football, часы Swatch) • Товары в стиле International (Decathlon) • Подарочные товары (игра «Большой футбол» в сети «Пятерочка») • Специальные услуги (путешествия с экскурсиями на поезде Центральной ППК) • Специальные вклады и карты банков («Карта надежды» Сбербанка) • Блюда в ресторанах (пицца с изображением футболистов) • «Футбольные тренировки» в фитнес-клубах
1.2	Спортивные товары с российскими мотивами	<ul style="list-style-type: none"> • Puma – коллекция футболок с русскими матрешками • Bosco Sport – коллекция футболок «Россия»
1.3	Специальная упаковка с использованием футбольной тематики	<ul style="list-style-type: none"> • Пиво «Жигули» • Хлеб компании Fazer «3:0 в твою пользу» • Колбаса Tarczynski • Салака «Балтийский берег» • Зубные щетки Oral-B • Кетчуп Heinz • Напитки тархун и лимонад серии «Гол!» (ПК «Аквалайф»)
1.4	Специальная упаковка с использованием российской тематики	<ul style="list-style-type: none"> • Пиво «Балтика 7» серии «Welcome по-нашему, Европа!»
2	Ценовые стратегии	
2.1	Специальные ценовые предложения для клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Специальные цены во время трансляций в спортбарах • Ценовые акции для болельщиков в точках продаж
3	Коммуникационные стратегии	
3.1	Использование футбольных и российских мотивов в рекламе	<ul style="list-style-type: none"> • СК «Согласие» – наружная реклама • «Вука Вука» – постеры «Такой футбол нам не нужен» • Сеть «Аптеки» – постеры
3.2	Проведение ВТЛ-акций с футбольной тематикой	<ul style="list-style-type: none"> • «Большой футбол» сети супермаркетов «Пятерочка» • CarPrice с медведем в дни ЧМ • «Отмечай победы с M&M'S» в супермаркетах • Orbit – «Выигрывай классные призы каждые 45 минут» • Skittles – «#Скитлстрянка – зарази игру и выигрывай!»
3.3	Использование футбольных знаменитостей в рекламе	<ul style="list-style-type: none"> • Уже отыгравшие знаменитости (Snickers – Роналдо; KFC – Кержаков) • Действующие футболисты-знаменитости (Lays – Месси; Gillette – Смолов) • Nike – серия фильмов Belive
3.4	Использование ассоциаций с футбольными клубами (без спонсорства)	<ul style="list-style-type: none"> • Сеть «Азбука Вкуса» – набор карточек «Звезды мирового футбола» • Кастомизированные игровые консоли Sony PlayStation

	Стратегии	Примеры
3.5	Размещение рекламы в телетрансляциях бродкастеров	<ul style="list-style-type: none"> • Пиво Carlsberg • Sony Xperia XZ2 • Моторное масло Idemitsu
3.6	Публичная поддержка национальной сборной	<ul style="list-style-type: none"> • Публикации на корпоративных сайтах и в соцсетях • Рекламные акции поддержки (вклад Сбербанка «Побеждай!»)
3.7	Проведение социальных акций	<ul style="list-style-type: none"> • Акция Decathlon по передаче 15 тыс. футбольных мячей в детские дома
3.8	Ситуационный маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Ситуационные посты IKEA в социальных сетях • Скандальное предложение девушкам Burger King
4	Сбытовые стратегии	
4.1	Оформление мест продаж в футбольном стиле	<ul style="list-style-type: none"> • Магазины Bosco Sport • ГУМ
4.2	Создание дополнительных выгод в местах продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Оборудование мест для просмотра матчей в торговых центрах
5	Событийный маркетинг	
5.1	Проведение футбольных мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • KFC Battle #берисвоё, чемпионат по стритболу и футболу
5.2	Проведение развлекательных мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • Фестиваль Probadita de Mexico Москва 2018 – продвижение культуры и туризма • Организация просмотров матчей в барах и ресторанах
5.3	Проведение деловых мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • Футбольный конгресс In Football (Москва) • Форум Sport Connect (Минск)
6	Стратегии квазипартнерства	
6.1	Активация партнерства национальных федераций и сборных в период ЧМ	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерство компании Mondelez и РФС в кампании «Кубок вкуса 2018»
6.2	Активация партнерства футбольных лиг и клубов в период ЧМ	<ul style="list-style-type: none"> • Активации Laus в супермаркетах (спонсор Лиги чемпионов) • Пиво «Трехгорное» серия «Звезды Спартака»
6.3	Партнерство с официальными спонсорами ЧМ	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерство экологического проекта Parley с adidas • Карты Visa Сбербанка с изображениями символов ЧМ • Bud и отель InterContinental в Москве (Bud Hotel) • Продовольственные сети (монетницы на кассах с логотипами ЧМ и Visa) • Активации спонсоров ЧМ в ритейле (Coca-Cola в гипермаркетах)
6.4	«Случайное» продвижение	<ul style="list-style-type: none"> • Стадион и клуб «Спартак» (вместо «Открытие Арена»)

и не препятствует тем компаниям, которые в обстановке повышенного внимания к ЧМ используют в своем маркетинге общие ссылки на футбол. Более того, было заявлено, что ФИФА даже поощряет всех, кто хочет присоединиться к всеобщему празднику и воспользоваться законными возможностями для бизнеса (например, владельцев магазинов, украшающих витрины и фасады с помощью предметов и изображений, ассоциирующихся с футболом как таковым). При этом организаторы надеялись, что любая коммерческая деятельность будет справедливой в отношении ФИФА и ее коммерческих партнеров⁵. Тем не менее остающиеся свободными многочисленными рыночные лакуны создают прекрасные возможности для партизанского маркетинга.

Следует подчеркнуть, что большинство публикаций по вопросам партизанского маркетинга рассматривают его скорее как продвижение, а не полноценный маркетинг, что значительно сужает его границы.

Детальный анализ более 60 кейсов использования маркетинга в период подготовки и проведения ЧМ-2018 компаниями и брендами, не являвшимися партнерами FIFA, позволил выявить 22 стратегии. Подчеркнем, что это были далеко не все маркетинговые «партизаны» прошедшего мундиаля.

В соответствии со спецификой их можно распределить по шести группам: инструментальные стратегии в отношении продуктов, цены, продвижения и продаж, стратегии с использованием событий, а также стратегии партнерства через официальных партнеров ЧМ (квазипартнерство). Рассмотрим подробнее каждую из них (табл. 1).

1. Продуктовые стратегии

1.1. Выпуск специальных продуктов футбольной тематики

Эта стратегия предполагает выпуск специальных продуктов в связи с ЧМ в соответствующей футбольной стилистике. Они обычно соответствуют продуктовой политике компании, ее базовым товарам и услугам. Например, Swatch выпустил специальные модели своих часов в футбольном стиле (рис. 3). Центральная пригородная пассажирская компания (ЦППК) разработала программу экскурсионных туров по Подмосковию для болельщиков ЧМ, а Сбербанк предложил карты с уникальным дизайном. Производители мужских носков For Sport

нанесли на них изображения мячей и слова Football. Фитнес-клубы предлагали клиентам в дни чемпионата футбольные тренировки и матчи. Сеть супермаркетов «Пятерочка» продавала настольную игру «Большой футбол», а рестораны – уникальную пиццу с изображениями футболистов.

Особое внимание нужно уделить продуктам, выполненным в стиле International. Накануне и во время ЧМ огромным спросом пользуются футболки в цветах национальных сборных и с названиями стран (даже тех стран, которые не участвуют в финальном турнире чемпионата, например Италии). Эту стратегию использовала, например, сеть спортивных магазинов Decathlon, подготовившая партию таких футболок.

1.2. Спортивные товары с российскими мотивами

Чемпионаты мира по футболу всегда имеют национальный колорит, который также используется при создании продуктов. Гости мундиаля стремятся оставить память о пережитых эмоциях, зафиксировав ее в сувенирах, имеющих местный или национальный колорит. На этот раз Рута предложила коллекцию футболок с изображениями матрешек с флажками стран – участниц ЧМ (сочетание со стилем International) (рис. 4), а компания Bosco Sport предложила болельщикам футболки со словом «Россия».

РИСУНОК 3



РИСУНОК 4



1.3. Специализированная упаковка товаров футбольной тематики

Большое количество футбольных болельщиков и туристов создали прекрасные возможности для увеличения продаж продуктов повседневного спроса: на полках супермаркетов

РИСУНОК 5



появились батончики хлеба, напитки, салака, колбаса, тульские пряники, зубные щетки, кетчуп и т. п. с футбольными символами на упаковке. Эта стратегия не требует больших затрат на разработку, производство и продвижение специальных продуктов. Достаточно всего

лишь изменить их упаковку, добавив изображения мяча, футболиста, сетки ворот или даже счета игры (рис. 5). При этом важно не переступить черту, ведь, допустив имитацию или копирование защищенных законом официальных символов ЧМ, можно столкнуться с серьезными санкциями. Поэтому обычно используется максимально абстрактный дизайн, не подпадающий под правовую охрану.

1.4. Специальная упаковка с российской тематикой

Эта стратегия используется значительно реже, в основном розничными продавцами или очень изощренными «партизанами», поскольку упаковка почти никогда не рассматривается в качестве сувенира (исключение – упаковка, обладающая оригинальным дизайном, выполненная в стиле народных промыслов или ручной работы), ее не хранят и не дарят друзьям отдельно от товаров. Одним из примечательных примеров такой стратегии стали пивные банки «Балтика 7» специальной серии «Welcome по-нашему, Европа!». Бренд не стал идти по проторенному пути, обыгрывая футбольную тематику, а выбрал на этот раз более оригинальную идею.

2. Ценовые стратегии

2.1. Специальные ценовые предложения для клиентов

Специфика маркетинга на ЧМ характеризуется необходимостью достаточно кратко-

временных коммуникаций с болельщиками, которым нужно дать понять ценовые выгоды предложений компаний-«партизан». Самые простые и распространенные решения – назначение специальных цен, ценовые акции и скидки. Как и в любых других случаях, ценовые стратегии не используются отдельно от продуктовых и коммуникационных.

3. Коммуникационные стратегии

3.1. Использование футбольных и российских мотивов в рекламе

Самая распространенная стратегия доступна практически любой компании в любой отрасли, будь то девелоперы, производители пива, жевательной резинки, сладких батончиков, презервативов, страховые компании, банки, букмекерские конторы, рестораны, сети аптек и супермаркетов, фитнес-клубы и бизнес-школы – список можно продолжать долго. Для ее реализации достаточно разместить изображение абстрактного футболиста, мяча, футбольного газона с разметкой, ворот, бутс, матрешек и т. п. в своих рекламных материалах в период подготовки и проведения ЧМ, тем самым выделиться на фоне конкурентов. Здесь также востребованы тематические рекламные

РИСУНОК 6



слоганы: «Такой «футбол» нам не нужен» («Вука Вука»), «Пропустил удар» (СК «Содружество»), «Для тех, кто любит футбол» («Балтийский Берег») и т. п., подчеркивающие отношение рекламируемых брендов и продуктов к футбольному празднику (рис. 6).

Здесь также важно строго отслеживать грань, за которой партизанская стратегия рискует превратиться в пиратство.

3.2. Проведение VTL-акций с использованием футбольной тематики

Здесь можно встретить довольно необычные и очень творческие идеи партизанского продвижения: сама природа VTL-коммуникаций способствует этому. Как видим, в период ЧМ огромное количество компаний стремятся воспользоваться открывшимися для них возможностями, огромный поток футбольной рекламы наполняет медийное пространство. Чтобы выделиться на этом фоне, необходимо создавать оригинальные коммуникации, выходящие за рамки привычного. Среди самых популярных приемов – конкурсы для потребителей, его использовали Orbit («Выигрывай классные призы каждые 45 минут»), Skittles («#Скитлс-трянка – зарази игру и выигрывай!»), M&M'S («Отмечай победы с M&M'S»), сети супермаркетов и т. д. (рис. 7).

РИСУНОК 7



3.3. Использование футбольных знаменитостей в рекламе

РИСУНОК 8



Участники ЧМ, многие футбольные знаменитости прошлых лет обладают свойствами центров притяжения аудиторий, и это широко используется в рекламе. Помимо того, что футболисты находятся в центре внимания, они являются носителями таких ценностей, как целеустремленность, трудолюбие, взаимопомощь, патриотизм, здоровый образ жизни, честность и т. п., что может выгодно отличать их от звезд шоу-бизнеса, политиков, актеров и других селебрити. Как правило, отношения со спортсменами регулируются спонсорским соглашением, которое определяет форму и сроки их участия в рекламе. Повышенное внимание к футболу в период проведения ЧМ создает благоприятные возможности и для участия в маркетинге компаний других известных лиц – действующих и бывших спортсменов, тренеров и даже спортивных журналистов (рис. 8).

Выделим кампанию Nike, в рамках которой в социальных сетях были показаны вирусные фильмы серии Belive, собравшие более 100 млн просмотров. Их героями стали известные футболисты, имеющие контракты с брендом.

3.4. Использование ассоциаций с футбольными клубами (без спонсорства)

РИСУНОК 9



Специфику сложившихся в современном футболе отношений использовали компании, акцентировавшие внимание не на национальных сборных, а на клубах. Чемпионат мира ФИФА – территория национальных футбольных союзов и сборных, при этом профессиональные лиги и клубы не имеют к нему прямого отношения. Поэтому появление в рекламе футболиста в клубной форме не вызывает санкций, в этом случае ничьи права не нарушаются. Например, сеть супермаркетов «Азбука Вкуса» совместно с компанией Brand Loyalty проводила акцию «Звезды мирового футбола», выпустив карточки с изображением известных игроков в форме своих клубов (рис. 9). Подчеркнем, что в приведенном примере имиджевые права были строго соблюдены контрактами между всеми участниками программы.

3.5. Размещение рекламы в телетрансляциях бродкастеров

РИСУНОК 10



Телевизионные, радио- и интернет-трансляция – важнейший фактор развития современного спорта, создающий и удерживающий многомиллионную аудиторию поклонников футбола во всех странах мира. Медийная аудитория каждого из трех предшествовавших ЧМ-2018 финальных турниров чемпионатов мира (Германия-2006, Южная Африка – 2010, Бразилия-2014) превышала цифру 3 млрд человек, она распределялась по странам и континентам бродкастерами, купившими права на трансляции. Рекламные блоки каждого из транслируемых и показанных в повторе матчей были заполнены роликами брендов, не являвшихся официальными партнерами ЧМ. Среди них – пиво Carlsberg, игровая приставка Sony Xperia X72, автомобильное масло Idemitsu и десятки других (рис. 10).

Безусловно, цена такой рекламы весьма высока, но она ниже цены спонсорских пакетов, при этом достигаемый охват аудитории делает такую коммуникацию довольно эффективной.

3.6. Публичная поддержка национальной сборной

Стратегия, которую можно назвать разновидностью ситуационного маркетинга, поскольку точно предсказать результаты своей команды. После первых успешных матчей сборной России появился мем «усы надежды», тут же обыгранный многими компаниями, например IKEA. А Сбербанк решил отметить победы соотечественников вкладом «Побеждай» (впрочем, это решение было признано Федеральной антимонопольной службой нарушением прав; упоминание ЧМ Сбербанку разрешалось только в связи с его официальным партнером Visa).

Но совершенно бесконтрольными оказались поздравления в адрес наших футболистов на многочисленных корпоративных сайтах, что позволяло их владельцам привлекать дополнительное внимание своих клиентов.

3.7. Проведение социальных акций

Широкая популярность ЧМ позволила компаниям сделать в маркетинге акцент на актуальных социальных проблемах. Так, торговая компания Decathlon провела в дни мундиала акцию, в ходе которой при каждой покупке футбольного мяча Kipsta точно такой же мяч отправлялся в один из детских домов. Всего компания выделила для этого 15 тыс. мячей,

© The Greatest Games of All [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.statista.com/chart/14221/global-tv-reach-of-sporting-events/>

дизайн которых был выполнен с использованием цветов национальных флагов нескольких стран-участниц. Ставка на вовлечение своих клиентов в решение актуальных социальных задач на фоне внимания к чемпионату мира усилила восприятие бренда известного ритейлера как социально ответственной компании.

3.8. Ситуационный маркетинг

Один из принципов партизанского маркетинга – быстрая реакция на ситуацию, использование порой очень скоротечных моментов для привлечения внимания целевых аудиторий. Длительный период чемпионата мира наполнен яркими и неожиданными событиями, начиная от исхода каждого матча до поступков болельщиков или футболистов. Ситуационный маркетинг может быть как заранее подготовленным, так и спонтанным, но в любом случае важно отреагировать раньше других. Бурный рост популярности кокошников стал возможен благодаря картинке продолжительностью всего несколько секунд в телетрансляции матча Испания – Россия. Этим мемом сумели воспользоваться многие компании, отыгравшие кокошники в своей рекламе.

Скандалным примером ситуационного маркетинга является провокационное предложение российской Burger King девушкам – обещание заплатить 3 млн рублей и пожизненно поддерживать любую из них, кто забеременеет от футболиста – участника ЧМ. В течение нескольких часов ленты Интернета кипели негодованием, после чего сеть фастфуда принесла публичные извинения и отказалась от акции. Более тонко поступила ИКЕА, размещая в социальных сетях ситуационные посты поддержки сборной России.

4. Сбытовые стратегии

4.1. Оформление мест продаж в футбольном стиле

Вряд ли можно было бы представить, что такие популярные места притяжения, как торговые центры и магазины в городах проведения матчей ЧМ, останутся в стороне от всеобщего футбольного помешательства. Тем более что даже в рекомендациях ФИФА отмечается ожидание, что магазины будут украшены и поддержат ощущение праздника. Конечно, находившимся в самом эпицентре магазинам удалось получить максимальный выигрыш. Так, расположенный рядом с легендарной Никольской

улицей ГУМ был прекрасно оформлен не только флагами и изображениями футбольных мячей, но и организовал интересные выставочные пространства в своих галереях. А наличие центрального официального магазина ФИФА на его территории превратило торговый центр в Мекку для туристов со всего мира (рис. 11).

Впрочем, все торговые центры, и не только в городах проведения матчей, постарались обратить на себя внимание с помощью футбольного оформления.

РИСУНОК 11



4.2. Создание дополнительных выгод в местах продаж

Многие торговые центры пошли дальше и не ограничились праздничным оформлением. При наличии возможностей они предлагали свои площадки для проведения рекламных акций партнеров ЧМ, а также оборудовали места для публичного просмотра футбольных матчей. Тем самым торговые центры создавали дополнительные ценности для клиентов, аргументы и причины для посещения. В отличие от просмотра футбола в барах или фанзонах, такой вариант рассматривался как очень прагматичный способ увидеть игру, попутно совершив вместе с семьей традиционный шопинг.

5. Событийный маркетинг

5.1. Проведение футбольных событий

Привлечь внимание к бренду в период ЧМ можно и с помощью другого футбольного турнира, пусть любительского, корпоративного или детского. Немало людей хотят получать эмоции не только от просмотра матчей, но и собственного участия в игре. Эта стратегия широко используется в корпоративном секторе, фитнес-индустрии, а также при взаимодей-

ствии с клиентами компаний. Так, сеть KFC провела в мае 2018 года свой чемпионат по стритболу и футболу #берисвоё, нацеленный на молодых посетителей своих кафе.

5.2. Проведение развлекательных событий

Но не только футбольные турниры использовались для продвижения через ЧМ. Практиковалось создание самых разных развлекательных событий – от просмотров матчей с живым комментарием в барах до масштабных фестивалей болельщиков. Подчеркнем, что в данном случае мы не рассматриваем официальные фестивали болельщиков, организованные в рамках ЧМ, где эксклюзивными возможностями обладали только спонсоры.

РИСУНОК 12



Очень заметным оказался фестиваль Probadita de Mexico, прошедший в столичном Гостином Дворе. Просмотр матчей на огромном экране, концерты мексиканских артистов, угощения национальными блюдами сделали это место одним из самых популярных в Москве. Благодаря ему россияне и болельщики из других стран познакомились с мексиканской культурой в различных проявлениях, а компании из этой страны смогли презентовать себя массовой аудитории (рис. 12).

5.3. Проведение деловых событий

Деловые события обычно выглядят значительно менее масштабными по сравнению со спортивными и развлекательными, тем не менее могут иметь серьезное значение для спортивной индустрии. В дни подготовки и проведения ЧМ многие представители деловых кругов по-иному взглянули на возможности деловых отношений в спорте и футболе. Даже с учетом того факта, что

русский футбол далек от совершенства по части бизнес-модели, определенные перспективы очевидны. Представить свои идеи потенциальным партнерам в обстановке всеобщего футбольного вдохновения можно было сразу на нескольких независимых деловых платформах. Среди них – московский футбольный конгресс In Football и форум Sport Connect, прошедший в Минске.

6. Стратегии квазипартнерства

6.1. Активация партнерства национальных федераций и сборных в период ЧМ

Стратегии квазипартнерства используют существующие спонсорские соглашения с третьими лицами в информационном поле чемпионата мира по футболу. Партнерство существует, но не с правообладателями главного события, чьим потенциалом рассчитывает воспользоваться компания.

Так, партнерство с национальными футбольными федерациями (а значит, и с соответствующими сборными) открывает возможности для маркетинга. Nike, не будучи официальным спонсором ЧМ, благодаря своему партнерству с десятью национальными сборными, среди которых чемпионы мира и серебряные призеры, получила впечатляющие результаты. Менее заметны на этом фоне кампании, проведенные партнерами футбольных федераций, не попавшими на экраны телевизоров. Так, компания Mondelez (бренды Alpen Gold, Halls, Dirol, Stimorol и др.) совместно с Российским футбольным союзом (РФС) провела накануне ЧМ в супермаркетах рекламную кампанию «Кубок вкуса 2018», в которой приняли участие ведущие игроки сборной России.

6.2. Активация партнерства футбольных лиг и клубов в период ЧМ

Партнерство с профессиональными лигами и клубами на первый взгляд мало чем отличается от партнерства с национальными федерациями. Но это впечатление обманчиво, ведь ни лиги, ни клубы не могут представлять своих спонсоров на чемпионате мира. Тем не менее факт партнерства с популярным клубом или лигой может стать поводом для активации маркетинга в период ЧМ. Так, партнер Лиги чемпионов УЕФА чипсы Laus продолжали активации в супермаркетах, попадая тем самым в благоприятную среду повышенного внимания к футболу. Пиво «Трехгорное», спонсор ФК «Спартак»,

активизировал свой маркетинг на основе коллекционной серии «Звезды Спартака».

6.3. Партнерство с официальными спонсорами и лицензиатами ФИФА

Пожалуй, наиболее безопасным и наименее рискованным оказалось партнерство компаний с официальными спонсорами ФИФА. Так, партнер ФИФА компания adidas поддерживает партнерские отношения с экологическим проектом Parley, логотип которого был размещен на футболках сборной Германии, что, безусловно, способствует его продвижению. Карты Сбербанка Visa с изображением символов ЧМ были выпущены на основе соглашений с ФИФА, и таким образом налицо прямая конкуренция с региональным партнером чемпионата – Альфа-Банком (многие люди могли воспринять именно Сбербанк в качестве спонсора чемпионата). Visa дала возможность вполне официально прикоснуться к главному футбольному событию и другим: так, логотипы платежной системы были размещены на монетницах касс всех крупных продовольственных сетей рядом с логотипом платежной системы. Еще более сложная партизанская композиция – реклама в сети MediaMarkt от имени Sony PlayStation лицензированного ФИФА продукта EA Sports – игры FIFA 2018 (рис. 13).

Как мы видим, эта стратегия более всего подходит для компаний, обслуживающих те

или иные деловые потребности официальных партнеров ЧМ.

6.4. Случайное продвижение

В арсенале тщательно продуманных стратегий партизанского маркетинга есть место ситуациям, когда сами обстоятельства создают возможности для решения маркетинговых задач. Так, в соответствии с требованиями ФИФА в названиях стадионов не должно быть упоминаний спонсоров. В связи с этим «Открытие Арена» на период ЧМ назывался стадионом «Спартак». В результате один из самых популярных в стране клубов получил возможность многократно увеличить свою известность на глобальном уровне. Добавим, что продвижению бренда клуба, безусловно, способствовало и наличие на карте столицы станции метро «Спартак». Получить свой шанс, не прилагая к этому никаких усилий, удастся далеко не всегда, важно правильно им воспользоваться.

Перечисленные стратегии имеют общие характеристики. Их нельзя отнести к категории пиратских, кроме того, абсолютное большинство из них вряд ли можно назвать паразитическими. Все они реализуются в рамках обширного свободного пространства в информационном фоне одного из самых значимых спортивных событий – Чемпионата мира ФИФА.

Партизанский маркетинг не следует рассматривать как нечто автономное, независимое от стратегического маркетинга компании, лишь при таком подходе он может дать нужные результаты. Практически все проанализированные в ходе исследования примеры демонстрируют именно такой подход.

Для эффективного применения партизанских стратегий необходимо учитывать сочетание трех факторов, формирующих конкретные цели и методы использования партизанского маркетинга: тематического, временного и пространственного. В зависимости от этого любая компания может воспользоваться крупным спортивным событием для формирования конкурентных преимуществ.

Остается до конца не определенным вопрос о границах между партизанским, амбуш- и паразитическим маркетингом, но очевидно, что партизанский маркетинг имеет право на существование и может успешно использоваться как вариант маркетинга в спорте.

РИСУНОК 11



ВЕСТНИК

Российского Международного Олимпийского Университета

НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ИНДУСТРИИ СПОРТА.
ОСНОВАН В 2011 ГОДУ. ИЗДАЕТСЯ ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

Аудитория журнала

Руководители федераций, спортивных клубов, маркетологи, менеджеры спортивных организаций и объектов, будущие управленцы в сфере спорта. Журнал распространяется по подписке на всей территории России.

Наши читатели = наши писатели

На страницах «Вестника» в качестве авторов выступают руководители олимпийского движения, администрации города Сочи, главы спортивных федераций, российские и зарубежные исследователи и ученые, эксперты международных консалтинговых компаний, профессора университетов из России, Великобритании, Австрии, США и других стран.

О чем?

- Олимпийское движение: вчера, сегодня, завтра
- Спорт как инструмент для социальных изменений и развития
- Аспекты организации спортивных мероприятий: от глобальных до локальных
- Практика спонсорства и партнерства
- Теория и практика управления спортивными объектами
- Организация доступной среды для людей с ограниченными возможностями
- Деятельность РМОУ в отчетах, статьях, репортажах

Подписка

Оформить подписку можно через агентство подписки и доставки периодических изданий «Урал-Пресс». Подписной индекс «Вестника РМОУ» – ВН009840.
WWW.URAL-PRESS.RU

Георгий Катулин: «Позитивное впечатление от праздника спорта в Минске распространится по всей Европе»

Летом следующего года столица Беларуси примет участников и гостей II Европейских игр. Это новое мультиспортивное мероприятие, задуманное Европейскими олимпийскими комитетами (European Olympic Committees, ЕОС) как своего рода «Олимпиада Старого Света», впервые было проведено в 2015 году в Баку. Теперь его предстоит принять Минску. О подготовке к проведению Игр в интервью «Вестнику РМОУ» рассказал Георгий Катулин, директор фонда «Дирекция II Европейских игр 2019 года».

Минск как спортивная столица на карте мира известна хорошо, любителям хоккея уж точно. Как проведение Европейских игр скажется на уровне спортивной инфраструктуры города?

Когда подавалась заявка Минска на проведение II Европейских игр, мы понимали, что, за исключением строительства двух-трех спортивных объектов, у нас все готово для того, чтобы принять такое масштабное мероприятие. Недавно возобновил свою работу после масштабной реконструкции стадион «Динамо», на котором пройдут церемонии открытия и закрытия игр, а также состязания по легкой атлетике. Сейчас строительные работы завершаются в спортивно-стрелковом комплексе им. маршала С.К. Тимошенко. Сдача второй очереди состоится осенью 2018

года. Также ожидается открытие нового жилого корпуса в Студенческой деревне. Отмечу, что строительство этих объектов было запланировано задолго до принятия решения о проведении II Европейских игр в Минске, а их ввод в эксплуатацию ускорился благодаря приближающемуся форуму.

Все объекты в Минске, на которых пройдут соревнования мультиспортивного форума 2019 года, претерпят изменения. Где-то нужен косметический ремонт, где-то – более серьезные строительные работы, где-то – благоустройство окружающей территории. Так, национальный стадион по пляжному футболу построен с нуля. Кроме того, на территории спортивно-оздоровительного комплекса «Олимпийский» откроется временный лукодром. Вполне возможно, что после



Фото предоставлено фондом «Дирекция II Европейских игр 2019 года»

окончания состязаний это стрельбище останется лучникам.

Как и на других подобных крупных спортивных мероприятиях, для участников оборудуют отдельный жилой кластер. Он разместится в Студенческой деревне. Сюда предложат заселиться всем сборным, в том числе белорусской. Мы постараемся обеспечить делегациям максимальный комфорт. Ведь на крупных спортивных соревнованиях участники запоминают в первую очередь три вещи: как спали, что ели и как их доставляли из точки А в точку Б. Кстати, сейчас разработан специальный транспортный план, чтобы участникам и зрителям было комфортно добираться до любой из спортивных арен.

Таким образом, постоянная инфраструктура почти готова, сейчас больше забот о временной. Чтобы понимать масштаб работ, приведу пример. Накануне чемпионата мира – 2018 по футболу побывали в Москве. Вокруг стадиона «Лужники» по сумме застройки, условно, были оборудованы еще два таких стадиона, где 24 часа в сутки и 7 дней в неделю располагаются все службы, специалисты, волонтеры, обустроены комнаты для отдыха, столовая и многое другое. Временная инфраструктура позволяет обеспечить комфортное функционирование объекта. По аналогии нам к Европейским играм около каждого спорткомплекса нужно оборудовать еще один такой же.

Готова ли индустрия гостеприимства? И каковы ваши ожидания в отношении численности участников и гостей Игр?

На II Европейских играх ожидается более 18 тыс. аккредитованных участников. Среди них спортсмены (4082), а также тренеры, судьи, официальные представители и приглашенные лица Европейских олимпийских комитетов, национальных олимпийских комитетов, международных и европейских федераций по видам спорта, главы государств и сопровождающие их лица, представители иностранных средств массовой информации, а также официальные представители Всемирного антидопингового агентства, иностранные специалисты по вопросам борьбы с допингом в спорте и по допинг-контролю, иностранные волонтеры, участники коллективов художественного творчества, исполнители и другие.

В отличие от атлетов и официальных представителей команд, которые будут проживать в Студенческой деревне (расположена на пересечении улицы Чюрлениса и проспекта Дзержинского), местами размещения аккредитованных клиентских групп будут отели белорусской столицы. Уже отобраны для этих целей около 30 гостиниц. Все признают, что это своего рода экзамен на соответствие высоким стандартам гостиничного обслуживания. На данный момент дирекция продолжает



СОРЕВНОВАНИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ ИГР В МИНСКЕ, как ожидается, посетят 70 – 100 тысяч болельщиков.

Фото предоставлено фондом «Дирекция II Европейских игр 2019 года»

заключение стандартных договоров с отелями. Такой договор кроме общих положений включает все требования Европейских олимпийских комитетов к размещению официальных аккредитованных участников во время подготовки и проведения игр. Планируется, что онлайн-платформа по бронированию мест начнет работу в октябре этого года.

А болельщики?

В отношении болельщиков приведу такие цифры. В Минске на чемпионате мира по хоккею в 2014 году побывало около 70 тыс. любителей спорта. Это сравнимо с количеством болельщиков, побывавших в Баку на I Европейских играх. Как минимум столько же, но, может быть, и до 100 тыс. болельщиков мы ожидаем на мульти-спортивном мероприятии в 2019 году. Прогнозируется, что самый массовый их приток будет из крупных стран-соседей – России, Польши, Украины. Думаю, у туристов не возникнет проблем с проживанием. Кому-то нужна гостиница уровня пяти звезд, кому-то – трейлер, кто-то остановится у знакомых, родственников, кто-то снимет квартиру.

У программы соревнований будут какие-то особенности, отличающие именно эти Игры?

Со стороны Европейских олимпийских комитетов было получено предложение организовать II Европейские игры с учетом возможностей Беларуси. Нам дали право расширить программу за счет видов спорта, которые популярны именно в нашей стране. Еще один аспект – реализовать международную идею, которая лежит в основе «Повестки-2020», утвержденной Международным олимпийским комитетом. В ней декларируется принцип устойчивого развития и снижения затрат при проведении комплексных спортивных мероприятий.

В целом поступило около 50 предложений от международных федераций о включении той или иной дисциплины в соревновательную программу II Европейских игр. Очевидно, что она не может быть безразмерной. Предпочтение, разумеется, отдавалось олимпийским видам спорта, а также тем, которые связаны с квалификацией на предстоящие летние Олимпийские игры 2020 года в Токио (Япония). Оттачивались от своей инфраструктуры, медальных перспектив белорусов, зрелищности в мировом масштабе. Например, гребля на байдарках и каноэ на топ-турнирах постоянно приносит в белорусскую копилку немало наград. Неолимпийский вид самбо также не могли



обойти вниманием. У нас чуть менее популярны, но в мире имеют большую аудиторию тот же бадминтон, стендовая стрельба, стрельба из лука.

Вы упомянули о возможности для спортсменов приблизиться благодаря Минску-2019 к получению олимпийских лицензий для участия в Играх Токио-2020. Нельзя ли рассказать об этом подробнее?

II Европейские игры пройдут на 12 спортивных объектах. Более 4 тыс. атлетов из 50 стран разыграют 200 комплектов наград в 15 видах спорта. Соревнования в 10 видах станут квалификационными к Олимпийским играм 2020 года в Токио (Япония). Причем это квалификация как бы различных уровней.

Первый уровень – это возможность получить прямые путевки на Олимпиаду, как, например, в настольном теннисе. Их обладателями станут все медалисты в мужском и женском одиночном разрядах, победители мужских и женских командных состязаний, а также чемпионы среди смешанных пар. Второй уровень – это рейтинговые очки, которые суммируются в общем рейтинге спортсмена, и этот рейтинг является определяющим в процессе отбора на главный старт четырехлетия. Среди таких видов спорта, например, дзюдо. И еще один уровень – выполнение квалификационных стан-

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЛЕГКОАТЛЕТИЧЕСКИЙ МАТЧ на стадионе «Динамо» стал одним из тестовых соревнований.

Фото предоставлено фондом «Дирекция II Европейских игр 2019 года»

дартов, которые могут быть приняты в качестве олимпийского отборочного норматива (в легкой атлетике).

Вне спортивной программы игр мы хотим представить несколько видов спорта, в том числе популярную в Европе игру в шары, историческое фехтование.

Такие масштабные спортивные форумы требуют привлечения немалого количества сотрудников. Сколько их работает над проектом?

В дирекции, на мой взгляд, работают лучшие специалисты в своих сферах, и в основном это белорусы. В организации сейчас более 200 человек. Сам процесс подготовки к играм проходит при тесном взаимодействии с Европейскими олимпийскими комитетами. Консультанты из ЕОК с богатейшим опытом в проведении мультиспортивных соревнований всегда готовы помочь советом.

А что касается волонтеров?

На II Европейских играх нам понадобится около 8 тыс. волонтеров, которые будут работать в 20 функциональных направлениях.

На данный момент система регистрации, которая будет открыта до 1 апреля 2019 года, содержит уже более 9 тыс. заявок от потенциальных волонтеров из более чем 50 стран мира, причем не только европейских, но также из государств Африки, Америки. Прогнозируем, что число заявок удвоится. Разумеется, отбираем самых опытных. Большое количество претендентов в волонтеры игр заявилось из России после чемпионата мира по футболу – 2018.

Люди идут в волонтеры, потому что хотят ощутить драйв от мероприятия и получить колоссальный опыт. В Беларусь на мульти-спортивный форум приедут представители 50 стран Европы, поэтому волонтеры получают серьезную языковую практику. Также они смогут познакомиться с уникальными для страны технологиями, в том числе IT-блоком игр. Кроме того, можно будет поучиться управлять человеческими ресурсами (имеется в виду, что сами волонтеры будут управлять волонтерами), попробовать себя в журналистике и фотоделе, а также многих других областях.

Примечательно, что организаторы II Европейских игр не устанавливали каких-либо возрастных ограничений для волонтеров в надежде на то, что и в нашей стране появятся волонтеры «серебряного возраста» по аналогии с тем, как это было в России после зимних Олимпийских игр в Сочи. Под ними понимаются люди в возрасте от 50 лет и старше. Надеемся, что в рядах волонтеров будет не только молодежь.

Едва ли кто-то станет спорить, что главная ценность такого рода мероприятий для страны-хозяйки – это эффект с точки зрения ее имиджа, в том числе за рубежом. Каковы ожидания в этом смысле?

В ОТНОШЕНИИ МЕДАЛЕЙ ГРЕБЦОВ

у хозяев игр особые ожидания. Тестовые соревнования в Заславле.

Фото предоставлено фондом «Дирекция II Европейских игр 2019 года»

Во время II Европейских игр и после них прогнозируется всплеск эмоций и комментариев, в том числе в Интернете, социальных сетях, о Беларуси. Эффект этот будет зависеть от нашей работы, от того, насколько качественно мы ее сделаем и насколько удовлетворим требования спортсменов. Если все получится на спортивных объектах, получится праздник спорта, то, соответственно, болельщики будут довольны, и это впечатление распространится, как цунами, которое зародится в Минске и пройдет через всю Европу, причем цунами положительное.

В Беларуси внимание ко II Европейским играм достаточно высоко. Подготовка к их проведению широко освещается. В этом большую роль сыграли Администрация президента, Министерство информации. В процесс вовлечены практически все отечественные СМИ. Сейчас наша задача – выстроить освещение игр за рубежом, настроить коммуникационные каналы. Не менее важно обеспечить трансляцию игр. Проведен конкурс по определению домашнего вещателя, по результатам которого выбрана испанская компания ISB.

В большом спорте в последние годы нарастает напряжение вокруг вопроса о «чистоте» спортсменов. Как организаторы подходят к антидопинговой работе?

Европейские игры находятся в линейке мировых топ-соревнований наряду с Олимпийскими играми. Политика Международного олимпийского комитета в отношении участия «чистых» спортсменов должна быть реализована и гарантирована. У нас есть программа обеспечения антидопингового контроля. Из более чем 4 тыс. спортсменов-участников тысяча точно будет протестирована во время соревнований. Уже проведен ряд встреч с независимой тестирующей организацией, специально учрежденной МОК. Сейчас обсуждаем технические элементы сотрудничества. Главная цель этой работы – предотвращать приезд нарушите-





лей антидопинговых правил на соревнования, используя различные меры.

Наследие – едва ли не ключевой вопрос в отношении глобальных мероприятий. Каким оно видится?

Задача фонда «Дирекция II Европейских игр 2019 года», Министерства спорта и туризма, Минского городского исполнительного комитета состоит в том, чтобы все, что делается к предстоящему спортивному событию, осталось в дальнейшем жителям города и спортсменам.

Например, работаем над тем, чтобы в городском транспорте белорусской столицы появился бесплатный Wi-Fi. В случае реализации этот проект останется горожанам. В Студенческой деревне проведут где-то капитальный, где-то косметический ремонт общежитий с заменой мебели. Также приведут в порядок прилегающую территорию, стадион. Здесь после окончания Европейских игр будут проживать студенты вузов и пользоваться той инфраструктурой, которая останется. Кроме того, город покупает 300

НАСЛЕДИЕ ЕВРОПЕЙСКИХ ИГР

рассматривается не только в материальном, но и в социальном измерении: тысячи молодых людей будут приобщены к спорту и здоровому образу жизни, и лучшие европейские атлеты послужат для них мотивирующим фактором.

Фото предоставлено фондом «Дирекция II Европейских игр 2019 года»

новых автобусов, которые потом будут курсировать по маршрутам общественного транспорта.

В целом 65% в структуре затрат на проведение мультиспортивного форума составляет наследие: гостиницы, транспортное обеспечение, ремонт общежитий, реконструкция объектов. Каждый из спортивных объектов, который будет подведен под стандарты проведения соревнований, – это также наследие, которое останется у нас в стране.

Надеемся, что Европейские игры оставят не только материальное, но и социальное наследие: тысячи молодых людей будут приобщены к спорту и здоровому образу жизни, и лучшие европейские атлеты послужат для них мотивирующим фактором.





*Кирилл Пяртель,
разработчик проекта эстафеты огня Алматы-2017,
советник генерального директора ГФ «Дирекция
по подготовке и проведению 28-й Всемирной
зимней Универсиады – 2017 в городе Алматы»*

Как провести лучшие студенческие игры в истории. Опыт Алматы-2017

Лучшая в истории. Таковой официально признала 28-ю Всемирную зимнюю Универсиаду в Алматы Международная Федерация студенческого спорта (фр. FÉDÉRATION INTERNATIONALE DU SPORT UNIVERSITAIRE, FISU). Признание расшифровало: впечатлили рекордное количество участников, спортивная инфраструктура, эстафета огня и рекордное количество проданных билетов. В существующих финансовых реалиях обязателен акцент на экономике.

Команда организаторов Алматы-2017 не раз приезжала в российские города, принимавшие и планирующие принять спортивные мегасобытия, чтобы сначала перенять российский опыт, а потом поделиться уже собственным. Мы не скрывали: после Казани-2013 и Сочи-2014 сложно чем-то удивить. А уж теперь, после успешного проведения Чемпионата мира по футболу ФИФА – 2018, впору перенимать российский опыт на всех континентах. Особенно модель взаимодействия со зрителями: чемпионат выразительно шагнул за пределы всех футбольных полей.

И все же несколько успешных казахстанских наработок в области спорта

остаются весьма ценными, эти подходы выдержали испытание временем (они, кстати, созвучны и тем идеям, которые реализовались на чемпионате мира по футболу в этом году). Поэтому имеет смысл вернуться к опыту Универсиады в Алматы и тем уникальным проектам, которые позволили сделать эти игры действительно лучшими. Поскольку и наш руководитель Наиль Нуров был признан профессиональным сообществом одним из лучших спортивных менеджеров страны, приход команды менеджеров под его управлением для организации Всемирной зимней Универсиады был вопросом времени. Мы гордимся, что за короткий срок нам



удалось реализовать проект, который получил столь высокую оценку Международной федерации студенческого спорта.

Время не ждет

Сравнивая игры с предыдущими, думаешь о событиях, которые разделяют несколько лет. Период, за который в наше время стремительно меняются технологии, устаревает дизайн и меняется восприятие даже ставшего традиционным события. Когда наша команда работала над пиар-стратегией Азиатских игр 2011 года, не было еще ни «Фейсбука», ни «Инстаграма», ни даже мессенджеров, без которых сегодня общение с аудиторией не представляется возможным. Просматривая перед алматинской Универсиадой планы подготовки к Азиаде-2011, завис над пунктом «Проверить состояние городских таксофонов»...

Прошло всего семь лет, а многие вещи уже стали анахронизмами. И то, что сегодня мнится передовым, к моменту старта Всемирной зимней Универсиады в Красноярске может безнадежно устареть. Это объясняет, почему игры 2019 года наверняка будут лучше, ведь это игры будущего, игры новых возможностей. Важно ухватить тренды и на ходу интегрировать их в программу подготовки.

Вместе с тем никто не отменял вечный фактор оценки успешности – сравнение. Алматинский проект сравнивали с зимней Универсиадой в итальянском Трентино. Красноярск будут сравнивать с Алматы. В этом смысле ор-

ЗАДАЧА НОМЕР ОДИН

для эстафеты огня Алматы-2017 состояла в том, чтобы расширить географию от одного города до масштабов всей Республики Казахстан. А вместе с географией – и количество участников, зрителей, спонсоров. К тому же эстафета увеличила продолжительность Универсиады на целую неделю.

Фото предоставлено дирекцией Алматы-2017

ганизаторам сейчас будет сложнее, так же как олимпийскому Пхенчхану-2018 было сложнее выдержать сравнения с Сочи-2014.

Не только для Алматы, но и для всей страны

Бренд Универсиады-2017 формировался на четырех ключевых элементах.

Продукт: Всемирная зимняя Универсиада – это второе по значимости для зимних видов спорта мероприятие в мире (после зимних Олимпийских игр). Казахстан стал первой страной в СНГ, получившей право на проведение Всемирной зимней Универсиады.

Аудитория: студенты Казахстана (их число превышает 500 000 человек в республике). 30% студентов страны учатся в Алматы.

Миссия: популяризация в мировом сообществе Республики Казахстан и города Алматы.

Программа наследия: становление Алматы как столицы зимних видов спорта Центральной Азии.

28-я Всемирная зимняя Универсиада 2017 года в городе Алматы с самого начала рассмат-

28-я Всемирная зимняя Универсиада

Основные цифры и факты

- Период: с 29 января по 8 февраля 2017 года
- Виды спорта: 12 видов (8 обязательных / 4 дополнительных) – горнолыжный спорт, сноуборд, фристайл, биатлон, лыжные гонки, лыжное двоеборье, прыжки на лыжах с трамплина, фигурное катание, хоккей с шайбой (мужской и женский), шорт-трек, керлинг, конькобежный спорт
- 85 комплектов медалей
- 3000 волонтеров
- Количество аккредитованных – 19 892 человека
- 2481 участник, 57 стран (рекордное количество), 1620 атлетов, 861 официальное лицо (главы делегаций, тренеры, медицинский персонал, медиа)
- 8 спортивных объектов:
 - 6 существующих (ГЛК «Шымбулак», ВСК «Медеу», МКЛТ «Сункар», Дворец спорта имени Болуана Шолака, ЛБК «Алатау», СРК «Табаган»)
 - 2 новых (ледовый дворец «Алматы Арена», ледовый дворец «Халык Арена»)
- Атлетическая деревня на 5000 мест
- Medals Plaza
- Центр управления играми (ЦУИ)
- В Казахстан приехали зарубежные гости из 84 стран: делегации, представители Международной федерации студенческого спорта, международные судьи и другие участники 28-й Всемирной зимней Универсиады

Продажа билетов

На 117 спортивных событий было продано 236 744 билета. Заполняемость трибун – свыше 80%. Всплеск продаж в первый день соревнований – 30 января 2017 года. Продано 35 000 билетов.

Эстафета огня

Эстафета 28-й Всемирной зимней Универсиады Алматы 2017 года – уникальная концепция, не имеющая аналогов в истории олимпийского движения. Огонь посетил 16 городов Казахстана, преодолел свыше 200 км по земле и 2300 км по воздуху. В проекте участвовали 1000 факелоносцев.

ривалась как национальный проект республиканского масштаба, который способен вдохновить молодежь всей страны на новые свершения. Для коммуникации бренда было использовано вербальное сообщение «Расправь свои крылья!», адресованное молодежи и студенчеству.

Миссия заключалась в создании цельного и понятного всем целевым аудиториям образа Универсиады-2017. Ключевая роль была отведена Алматы как городу, принимающему игры, но перед организационным комитетом стояла задача вовлечь в проект всех казахстанцев. Для этого бренд Универсиады был представлен на всех национальных и международных мероприятиях спортивного характера, проводимых в республике. При этом мы отдавали себе отчет, что зимние виды спорта не являются самыми популярными в стране и не могут составить конкуренцию таким традиционно популярным в Казахстане видам спорта, как борьба или бокс.

Также мы понимали, что статус проекта, второго по масштабу после Олимпийских игр, во многом влияет на уровень Универсиады. Соответственно, изначально завышенные ожидания по количеству гостей, звезд, рекордов и других популярных информационных событий могли не оправдаться. Решение этой проблемы находилось в плоскости формирования дополнительной концепции: «Универсиада – большой международный праздник молодежи и студентов». Развитие этой идеи в части PR было реализовано с помощью дополнительных ивентов, каждый из которых становился самостоятельным информационным поводом.

Для вовлечения аудитории, традиционно положительно воспринимающей выдающиеся достижения, Универсиада сразу же была нацелена на рекорды:

- самая экономичная;
- самая посещаемая зрителями;
- самая многочисленная по количеству стран-участниц;
- первая эстафета огня в истории студенческого движения.

Следующий важный инструмент – использование сторонних ресурсов, которые по популярности значительно превосходили внутренние возможности Универсиады.

Учитывая сложные сроки входа нашей команды в проект, при выполнении любой из задач мы старались решить сразу несколько проблем. Так, при оформлении города депар-



тамент маркетинга занимался продвижением образа игр и пиаром. Понимая, что имена спортсменов в таких видах спорта, как шорт-трек или керлинг, не являются знаковыми для аудитории, мы построили имиджевую кампанию на перевоплощении послов Универсиады в представителей видов спорта, входящих в программу игр.

Так известные музыканты, актеры и спортсмены из летних видов спорта «стали» конькобежцами, биатлонистами, лыжниками. Естественно, являясь лидерами мнений, эти люди имеют внушительную аудиторию в социальных сетях. Запуск каждого нового имиджа сопровождался всплеском интереса. Причем концепция сработала дважды. Мы привлекли аудиторию, далекую от зимних видов спорта. А люди, вовлеченные и разбирающиеся в теме, инициировали обсуждение вопроса «Где же тогда наши звезды зимних видов?». И медиа активно подхватили эту тему, доказывая, что в стране есть много достойных людей, которых нужно сделать лицом Универсиады. Таким образом была подготовлена почва для второй волны кампании, изначально запланированной с участием спортсменов-«зимников».

ДМИТРИЙ БАЛАНДИН
на Играх Рио-2016 завоевал первое в истории Казахстана олимпийское золото – в плавании на 200 м брассом среди мужчин.
Фото: Александр Вильф/МНА «Россия сегодня»

Будь факелоносцем, как Баландин!

Классический кейс был реализован на эстафете огня. Мы понимали, что фактор времени вынуждает вместо длительных пиар-кампаний реализовывать ситуационные кейсы. Так, после запуска конкурса по отбору факелоносцев необходимо было стимулировать активность студентов. Как только казахстанец Дмитрий Баландин завоевал на Олимпийских играх – 2016 первую в истории Казахстана золотую медаль в плавании, мы объявили о присвоении Дмитрию статуса первого факелоносца Универсиады. Мотивация простая: он идеально подходит по всем критериям – студент, герой спорта, адепт здорового образа жизни.

Имя Баландина в те дни было на слуху, о его достижении сообщали все информационные ресурсы страны. Реакция аудитории не



ИМЯ БАЛАНДИНА БЫЛО НА СЛУХУ,

о его достижениях сообщали все информационные ресурсы страны, отозвались социальные сети. Появился спрос и на информацию по эстафете огня: кто еще побежит, где, каким будет факел?

Фото предоставлено дирекцией Алматы-2017

заставила себя ждать: оказаться в одной компании с именитым пловцом захотели сотни молодых людей. Отозвались социальные сети. Телеканалы вечером стояли в очереди за комментариями. Появился спрос на информацию по эстафете огня: кто еще побежит, где, каким будет факел? После возвращения Дмитрия из Рио данный инфоповод сработал еще раз: спортсмену вручили сертификат факелоносца. Для журналистов это был органичный мотив к тому, чтобы обратиться с просьбой об интервью со спортсменом. Но самое главное, что мы для всех регионов обозначили осязаемый ориентир, какими должны быть факелоносцы – такими, как Баландин!

Большое значение с точки зрения охвата аудитории играла, разумеется, активность самих наших героев. Мы активно пользовались подписчиками как блогеров, так и медийных персон. Так, фотография очаровательной волейболистки Сабины Алтынбековой в форме

факелоносца Астаны-2017 в ее собственном аккаунте за час собрала свыше 200 тыс. лайков. Большая часть этой аудитории – из Юго-Восточной Азии; охватить эту аудиторию мы едва ли бы смогли с помощью наших собственных ресурсов.

В итоге на эстафете мы практически полностью отказались от традиционных методов общения с медиа вроде пресс-конференций, брифингов или пресс-завтраков и сосредоточились на мониторинге социальных настроений, трендов сети. При этом в приоритете оставались традиционные события: презентация факела, чаши, униформы спортсменов.

Жизнеспособность пиар-стратегии помимо прочего зависит от синергитического эффекта за счет использования собственных ресурсов и ресурсов спонсоров и партнеров проекта. Заключая контракты, мы предоставляли партнерам широкие возможности по производству имиджевой продукции и проведению совместных акций. Компания Coca-Cola, традиционный партнер спортивных проектов, выпустила к Универсиаде лимитированную серию своей продукции в фирменных бутылках. Такие бутылки в результате оказались одним из самых ходовых сувениров, а продукт охватил внушительную аудиторию. Реализа-

ция этого кейса, заметим, была осуществлена партнером полностью самостоятельно.

Все начинается с эстафеты

Задача номер один для эстафеты огня Алматы-2017 состояла в том, чтобы расширить географию от одного города до масштабов всей Республики Казахстан. А вместе с географией – и количество участников, зрителей, спонсоров. К тому же эстафета увеличила продолжительность Универсиады на целую неделю.

Главная ценность эстафеты – это маркетинговый и PR-потенциалы. Во всех мероприятиях эстафета огня становится локомотивом, который разгоняет проект. Благодаря автономности и самостоятельности нашей группы удавалось во всех компонентах идти на несколько шагов впереди основного проекта. Мы первыми получили униформу, сувенирную продукцию. Собственно, с нас началась Универсиада. За эстафетой было и последнее слово в проекте, так как главная чаша Игр – это часть нашего проекта; финальным аккордом Универсиады была команда инженерам отключить подачу газа...

Маркетинговый потенциал эстафеты также очень велик. На Универсиаде было 30 спонсоров в 26 категориях. В проект получено 7 млн долларов спонсорской помощи, из них половина – в формате товаров и услуг. Практически все партнеры считали необходимым принять участие в эстафете огня. Именно за счет спонсоров были решены вопросы транспорта (автомобильные и авиаперевозки), питания, охраны огня. Повторюсь, специфика зимних видов спорта не всегда близка медиа и спонсорам, а вот эстафета в этом плане интересна и понятна всем.

Наша задача как организаторов состояла в том, чтобы не повторяться. В 2011 году мы провели эстафету Азиатских игр. В 2008-м – казахстанский этап олимпийской эстафеты Пекина-2008. Большим шансом для нас стало отсутствие регламента со стороны FISU. Мы не были ограничены ни в выборе места

зарождения огня, ни в сроках; на тот момент эстафета не являлась частью контракта и обязательств. Мы реализовывали проект по собственной инициативе, поэтому вопросы согласования креатива или технических моментов с FISU происходили максимально комфортно (исключение – дизайн факела и вопрос участия в заключительном этапе эстафеты президента Международной федерации студенческого спорта). Насколько мне известно, именно после оценки результатов нашего проекта в FISU было принято решение сделать эстафету огня обязательным атрибутом студенческих игр.

В ИТОГЕ МЫ ПОЛУЧИЛИ
ОРИГИНАЛЬНЫЕ, НЕ ПОХОЖИЕ
ДРУГ НА ДРУГА ЦЕРЕМОНИИ –
В ОБЩЕЙ СЛОЖНОСТИ 14 РАЗНЫХ
ИСТОРИЙ. ТАК, В КАРАГАНДЕ
МОЛОДЫЕ ШАХТЕРЫ ПОДНЯЛИ
НА ПОВЕРХНОСТЬ КУСОК УГЛЯ,
КОТОРЫЙ В ТЕМИРТАУ СОЕДИНИЛИ
С МЕТАЛЛОМ ИЗ ДОМЕННОЙ ПЕЧИ.
ОГОНЬ БЫЛ ПОМЕЩЕН В КОЛБУ
И ПОСЛЕ ПРОХОЖДЕНИЯ ЭСТАФЕТЫ
ПО УЛИЦАМ ГОРОДА ДОСТАВЛЕН НА
САМОЛЕТЕ В АЛМАТЫ. В ТАРАЗЕ,
СРЕДНЕВЕКОВОМ ГОРОДЕ-КРЕПОСТИ,
ПЕРВЫЙ ФАКЕЛ ЗАЖГЛИ В РАМКАХ
МАСШТАБНОЙ ИСТОРИЧЕСКОЙ
РЕКОНСТРУКЦИИ. В МАНГЫСТАУСКОЙ
ОБЛАСТИ ИСТОЧНИКОМ ОГНЯ СТАЛИ
ФАКЕЛЫ НА НЕФТЯНЫХ ВЫШКАХ.
В АСТАНЕ ОГОНЬ ДОБЫЛИ МОЛОДЫЕ
УЧЕНЫЕ С ПОМОЩЬЮ ЭНЕРГИИ
СОЛНЦА.

Новизна концепции заключалась в вовлечении в проект всех регионов Казахстана. На Азиаде мы провели «зарождение огня» в штаб-квартире Олимпийского совета Азии и затем провезли огонь по всем областям страны. Задача городов заключалась во встрече и техническом сопровождении нашей команды.

На Универсиаде мы сократили проект до недели: затяжные путешествия с факелом

не дали бы эффекта, повторы неизбежны, а медиа не станут изо дня в день показывать по сути одно и то же. Так у каждой области родилась возможность разработать и реализовать свою церемонию зарождения огня. Каждый город, учитывая собственную историю, культурную или промышленную специфику, пред-

Горнолыжный курорт Шымбулак и конькобежный стадион, легендарный «МЕДЕО» в выходные дни работают на пике возможностей. После Универсиады город переживает пик популярности хоккея, в том числе любительского, традиционно высок интерес к фигурному катанию, комплекс трамплинов в этом году принимал Летний кубок, а стадион «Халык Арена» – Кубок мира по шорт-треку. Можно однозначно утверждать, что ни один объект не стоит без дела и не приходит в запустение

ложил свою концепцию. Разумеется, это отличный шанс показать природное, культурное разнообразие, все достопримечательности регионов, через которые был проложен маршрут эстафеты. Не последнюю роль сыграл соревновательный момент, ведь каждый регион был заинтересован в реализации лучшей концепции.

В итоге мы получили оригинальные, не похожие друг на друга церемонии – в общей сложности 14 разных историй, каждая из которых была востребована на местах. Нельзя недооценивать значение международного проекта, который свободно пересек границы региона. В 99% случаев крупные зрелищные события в стране делят Астана и Алматы, а другие регионы ими не избалованы, поэтому каждое такое событие воспринимается как значительное.

Так, в Караганде вокруг зарождения огня выстроилась масштабная история: молодые шахтеры подняли на поверхность кусок угля, который в Темиртау соединили с металлом из

доменной печи. Этот огонь был помещен в колбу и после прохождения эстафеты по улицам города доставлен на самолете в Алматы. В Таразе, средневековом городе-крепости, первый факел зажгли в рамках масштабной исторической реконструкции. В Мангыстауской области источником огня стали факелы на нефтяных вышках. В Астане огонь добыли молодые ученые с помощью энергии Солнца.

Начав со спорта, мы углубились в науку, историю и даже краеведение. Получилась разнообразная и нескудная картинка, которая помогала решать главную задачу – привлечь внимание к Универсиаде. Минута славы досталась и разным регионам Казахстана, которые получили возможность показать всему миру свои культурные и природные достопримечательности, спортивные объекты.

Данная схема, с точки зрения организаторов, имела еще один плюс: если что-то региону не удавалось блестяще, акцент переносился на более выигрышный. Так, в Шымкенте в день эстафеты шел дождь, а в Астане было ветрено, вплоть до бурана. Недостаток хорошей картинки из этих городов компенсировался за счет других

регионов, проводивших зарождение огня параллельно.

Таким образом, мы добились одной из главных целей: уверенно сказать, что делаем что-то уникальное, и делаем это первыми.

Универсиада не гарантия, а шанс

На 117 соревнований было продано в общей сложности более 230 тыс. билетов. Изначально в продаже было 200 тыс. билетов, но из-за повышенного интереса к соревнованиям руководство FISU приняло решение отказаться от большей части закрепленных за организацией зрительских мест в пользу болельщиков.

Универсиада 2017 года в Казахстане получила и рекордный телевизионный охват. Церемонии открытия, закрытия и соревнования транслировались в 80 странах мира на аудиторию свыше 1 млрд телезрителей.

В главном спортивном соревновании для студентов приняли участие представители

57 стран, и это самый высокий результат за всю историю игр. Наибольшее количество спортсменов на зимнюю Универсиаду отправила Россия (223 атлета), на втором месте была команда Казахстана (171 спортсмен).

Универсиада Алматы-2017 получила еще один негласный титул – самой романтической. На спортивных объектах было сделано 10 предложений руки и сердца. Тема предложений стала настолько популярной, что к завершению Универсиады эти счастливые истории начали даже слегка утомлять; и неудивительно, что одним из ярких информационных поводов стал тот факт, что невеста отказала жениху, не приняв кольцо.

Лично мне больше всего симпатичен подход людей, которые понимают, что подобные спортивные проекты не гарантия, но отличный шанс. Хороший пример – инициатива алматинских социальных предпринимателей. Анна Шелепова строит во дворах общественные катки и проводит на них детские соревнования. На Универсиаде группа энтузиастов через канадское посольство вышла на сборную этой страны, там откликнулись, и в перерывах между официальными играми был организован мастер-класс прямо в одном из городских дворов. Представляете, как круто: товарищеский матч между студенческой сборной Канады по хоккею и командой мальчишек нашего двора! И это был абсолютно инициативный кейс.



БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ

с точки зрения охвата аудитории играла, разумеется, активность самих наших героев. Так, фотография очаровательной волейболистки Сабины Алтынбековой в форме факелоносца Астаны-2017 в ее собственном аккаунте за час собрала свыше 200 тыс. лайков. Большая часть этой аудитории – из Юго-Восточной Азии; охватить эту аудиторию мы едва ли смогли бы с помощью собственных ресурсов.

Фото предоставлено дирекцией Алматы-2017

Работа со зрителями: развлекать, информировать, не мешать

Программа для болельщиков – один из сложных вопросов; данную область можно назвать отдельной индустрией. Болельщик требует постоянного внимания, но так происходит далеко не везде и всегда: может казаться, что в тот или иной момент у организационного комитета есть более важные задачи – логистика, безопасность, спортивная составляющая.

В хоккее, например, есть опыт клуба «Барыс», который выступает в КХЛ. Есть люди, которые уже набрали руку на работе со зрителями. А, допустим, в шорт-треке, где нет опыта проведения на регулярной основе крупных мероприятий, есть сложность с комментаторами по стадиону. Не проблема найти человека, который произносит вслух результаты. Но нет человека, который глубоко знает специфику вида спорта, может объяснить публике суть происходящего. За исключением хоккея, в зимних видах спорта чемпионаты Казахстана проходят с малым количеством зрителей, поэтому работа с болельщиками с самого начала выглядела как одна из самых сложных задач.

Выручали чирлидеры, популярные музыканты и спонсоры, которые были задействованы на каждом объекте. Любое нестандартное решение на трибунах всегда отлично работало. Пожалуй, самым популярным стало видео танцующего оператора, разлетевшееся по соцсетям и электронным СМИ. Такие вещи, однозначно, украшают проект, но стоит сказать, что, пожалуй, наш болельщик еще на пути к пониманию, как можно получать удовольствие на трибунах.

В официальной программе не было культурной Универсиады. Но фактически мы ее реализовали. Одной из центральных площадок стал парк Medals Plaza, где проходили все церемонии награждения. Все культурные объекты города подготовили свои программы, возле атлетической деревни все дни игр работал этнокультурный центр.

Наследие Универсиады: строить динамично, эксплуатировать эффективно

Официальное решение о проведении Всемирной зимней Универсиады в Алматы было принято на голосовании Международной федерации студенческого спорта, состоявшем-

ся в Брюсселе 29 ноября 2011 года. Путь к играм начался с идеи стать соискателем права принять Всемирную Универсиаду, которая оформилась в 2007 году. В 2011-м важным шагом к успеху стало проведение Азиатских игр. И в этом же году Алматы получил право на проведение Всемирной Универсиады, которая с самого начала рассматривалась как часть проекта подготовки к проведению зимних Олимпийских игр 2022 года.

Одним из залогов успеха стало своевременное введение в эксплуатацию всех спортивных объектов. Если во время Азиады главный вопрос звучал как «Что со спортивными объектами?», то к Универсиаде благодаря наследию Азиады оставалось построить только две хоккейные арены и Атлетическую деревню. Все было готово с опережением графика. До начала игр на всех объектах прошли тестовые соревнования.

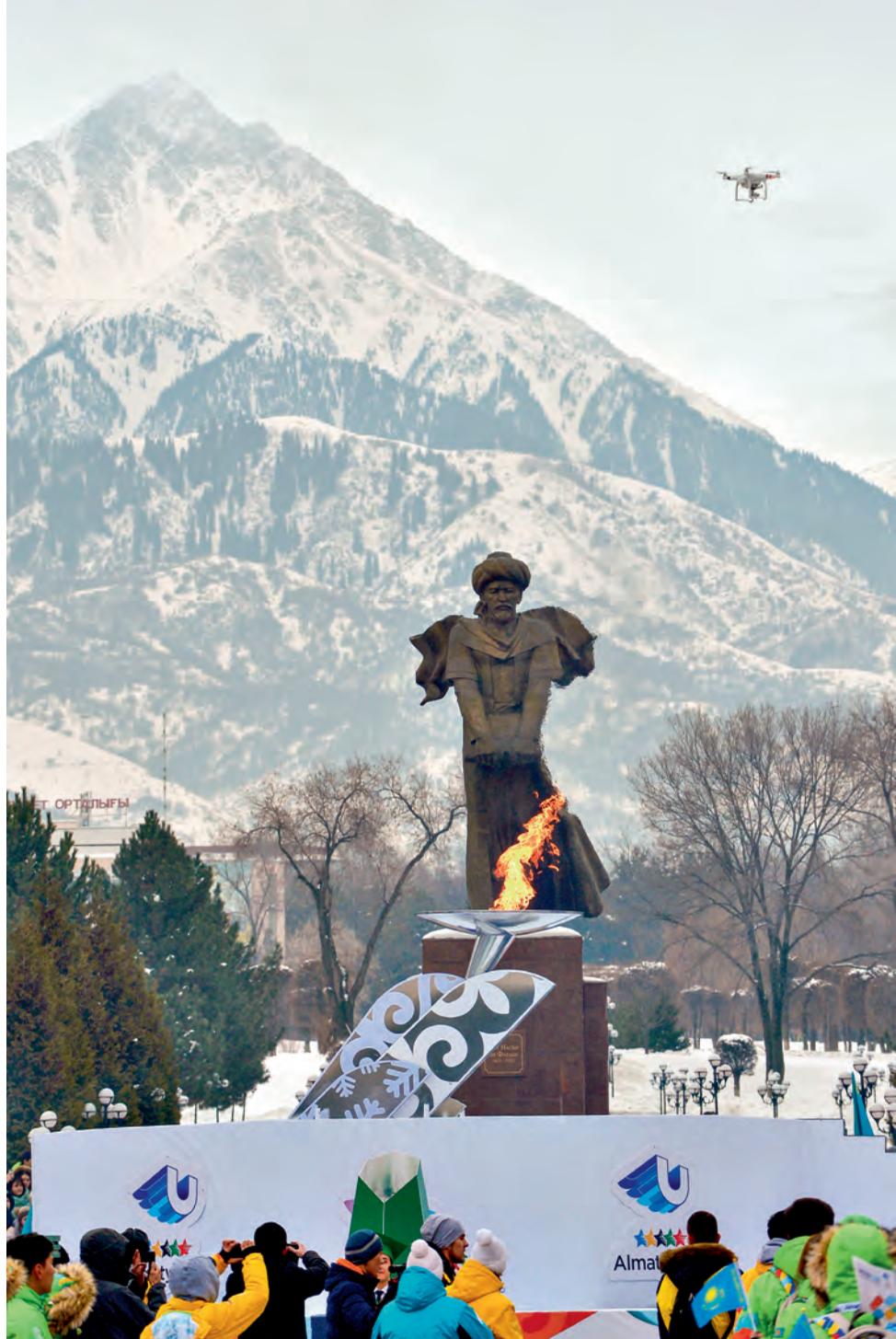
В истории студенческих игр это первый случай постройки специальной деревни для комфортного пребывания атлетов и членов делегаций. Казахстан пошел на это строительство, поставив цель: получить рациональную выгоду от проекта. После проведения игр Атлетическая деревня с полноценной социальной инфраструктурой стала комфортным жилым комплексом для более чем 1700 семей. 1748 квартир Атлетической деревни предоставлены в аренду с последующим выкупом, так что 40% вложенных средств в размере 15,5 млрд тенге будут возвращены в бюджет в течение первых восьми лет, это сократит очередь на жилье в Алматы на 10%.

После Универсиады для эффективного управления все объекты были объединены под началом одной управляющей компании. Изначально все новые объекты проектировались как многофункциональные – актуальное правило эффективности. «Алматы-Арена» стала самой крупной спортивной и развлекательной площадкой города. Здесь проводятся турниры по мини-футболу, боксу, хоккею, керлингу, а также концерты и другие развлекательные мероприятия. Для двухмиллионного города не проблема заполнить такой объем льда, поэтому спортивное расписание здесь максимально плотное. В выходные дни лед предоставляется под массовые катания в рамках программы доступности.

Горнолыжный курорт Шымбулак и конькобежный стадион, легендарный «Медео» в выходные дни работают на пике возможно-

стей. После Универсиады город переживает пик популярности хоккея, в том числе любительского, традиционно высок интерес к фигурному катанию, комплекс трамплинов в этом году принимал Летний кубок, а стадион «Халык Арена» – Кубок мира по шорт-треку. Можно однозначно утверждать, что ни один объект не стоит без дела и не приходит в запустение, как это мы видели в Афинах или Рио.

Универсиада положительно повлияла на имидж Казахстана, и этот позитивный эффект далеко не исчерпан. Если в 2011 году, когда Астана впервые принимала Кубок мира по конькобежному спорту, спортсмены звонили главному тренеру казахстанской сборной и спрашивали, надо ли везти с собой питьевую воду, еду, то сегодня, после проведения пяти международных стартов в этом виде спорта, думаю, в коньках не осталось людей, которые не знают, что в Казахстане один из лучших в мире конькобежных стадионов. А уровень гостеприимства соответствует самым



Праздник для всех

Большинство опрошенных алматинцев (68%) испытывали положительные эмоции в связи с проведением Всемирной зимней Универсиады в Алматы, они говорили о чувстве гордости, радости за страну. По мнению 72% опрошенных, Универсиада – это праздник для всех, а также дополнительные возможности для бизнеса. Таковы результаты опроса, проведенного Казахстанской ассоциацией профессиональных исследователей общественного мнения и рынка.

ЗАДАЧА НОМЕР ОДИН

для эстафеты огня Алматы-2017 состояла в том, чтобы расширить географию от одного города до масштабов всей Республики Казахстан. А вместе с географией – и количество участников, зрителей, спонсоров. К тому же эстафета увеличила продолжительность Универсиады на целую неделю.

Фото предоставлено дирекцией Алматы-2017

высоким стандартам. Организаторы смогли показать, что Алматы – это привлекательный и перспективный город. Смогли доказать, что могут и умеют реализовывать большие проекты и решать сложные задачи.

ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



*Антон Никольский,
начальник управления РМОУ, к. э. н.*

Международное олимпийское движение: вызовы и угрозы

Когда-то главной задачей олимпийских энтузиастов было проведение Игр как таковых. Сегодня ключевой является забота об олимпийском бренде: именно его ценность, его репутация открывает олимпийскому движению доступ к гигантским финансовым ресурсам. А потому угрозы для олимпийского бренда являются и главными вызовами для международного олимпийского движения в целом. Среди основных вызовов можно назвать допинг в спорте, гигантизм Игр, уязвимость сложившейся системы распределения ресурсов, чему сопутствуют конфликты интересов. Но, пожалуй, самый серьезный вызов связан с изменениями в потреблении медиаконтента в силу роста популярности среди молодежной аудитории интернет-каналов – в противовес классическому телевидению.

В настоящее время положение международного олимпийского движения можно назвать блестящим: Олимпийские игры являются ведущим спортивным событием на планете, доход Международного олимпийского комитета (МОК) только от телевизионных трансляций составляет 4,2 млрд долларов за четырехлетний цикл (и эта сумма растет раз за разом), олимпийский бренд оценивается аналитиками в качестве одного из сильнейших, уступающего, быть может, только бренду компании Apple.

Когда-то главной задачей олимпийских энтузиастов было собственно проведение Олимпийских игр. В настоящее время Игры, безусловно, остаются основным элементом олимпийского цикла, однако само по себе проведение соревнований не определяет силу олимпийского движения. Ключевым фактором является

олимпийский бренд: осведомленность миллиардов людей на планете об Олимпийских играх, престиж проведения Игр в глазах национальных лидеров, позитивное отношение огромной аудитории к олимпизму и, как следствие, интерес к Играм со стороны спонсоров, рекламодателей, телевидения – все это дает олимпийскому движению гигантские финансовые ресурсы.

МОК не организует Игры, не эксплуатирует стадионы, не разрабатывает спортивные правила. Он всего лишь владеет правами на международное использование термина «олимпийский», олимпийской эмблемы и ряда других олимпийских символов. Иными словами, основной актив МОК, позволяющий зарабатывать миллиарды долларов и финансировать мощное олимпийское движение, – это нематериальный олимпийский бренд. Руководители комитета



мыслят именно в категории бренда. Например, первой реакцией президента МОК Жака Рогге на скандал, связанный с обвинениями в коррумпированном судействе на соревнованиях по фигурному катанию в Солт-Лейк-Сити в 2002 году, были слова «Они разрушают наш бренд». Само же проведение Олимпийских игр, по мнению бывшего вице-президента МОК Ричарда Паунда, «не более чем механическое упражнение в логистике», а главной задачей МОК является не «контроль за тем, чтобы соревнования начались вовремя», а «создание и поощрение метафизики, мечты, стремления». Символично, что церемония открытия Олимпийских игр собирает несравненно большую аудиторию, чем любое из последующих спортивных соревнований.

Таким образом, угрозы для олимпийского бренда и тенденции снижения его популярности являются и главными вызовами для международного олимпийского движения в целом.

Допинг

Концепция честной борьбы является ключевой для олимпийского бренда. Никто не стал бы смотреть соревнования, на которых мошенничество является обычным делом (а допинг позиционируется именно как мошенничество). Допинг является большой темой для олимпийского бренда, поскольку скандалы, связанные с применением запрещенных препаратов, регулярно сотрясают олимпийский спорт.

Часть проблемы состоит в том, что, хотя список запрещенных веществ однозначен (пусть и регулярно меняется), однако четкая граница между

МЭР ПЕКИНА ЧЭН ЦЗИНИНЬ (СЛЕВА)
и президент МОК Томас Бах во время передачи олимпийского флага на церемонии закрытия XXIII зимних Олимпийских игр в Пхенчхане.

Фото: Владимир Астапкович / МНА «Россия сегодня»

«морально разрешенными» и «морально запрещенными» препаратами отсутствует. Спортсмены высшего уровня могут употреблять как искусственные продукты, так и таблетки (например, витамины), и это является для них привычным делом. Спортсмены могут использовать запрещенные вещества, даже не зная об этом, в частности, из-за некомпетентности спортивного врача. Одновременно система «терапевтических исключений» позволяет применять запрещенные вещества для лечения, что может использоваться как лазейка. При этом ставки очень высоки, что предопределяет не только случайное, но и сознательное использование запрещенных веществ некоторыми спортсменами.

Следует отметить, что педалирование допинговой проблемы не выгодно практически никому в спортивном мире, поскольку это разрушает бренды всех вовлеченных участников (включая олимпийский бренд и бренды спортивных федераций), а также может катастрофически сказываться на карьере спортсменов и тренеров. Так, Хуан Антонио Самаранч, хотя и был принципиален в своих выступлениях, никогда не проявлял излишнего рвения в борьбе с допингом. В частности, он соглашался с тем, что не следует публиковать положительные результаты допинг-тестов, если они появлялись уже после проведения соревнований. В свое время,

к удивлению многих, Самаранч легко согласился с тем, чтобы Всемирное антидопинговое агентство (ВАДА) было учреждено на паритетных началах с правительствами стран мира и не контролировалось напрямую Международным олимпийским комитетом (Самаранч не хотел возлагать на МОК ответственность за щекотливую борьбу с допингом, а также создавать напряжение в отношениях со многими спортивными федерациями, которые в этой борьбе не демонстрировали особого энтузиазма).

В усилении дискуссии о допинговой проблеме объективно заинтересованы две стороны. Во-первых, это средства массовой информации, которые призваны вызывать сильные эмоции у своей аудитории, что предполагает эксплуатацию темы справедливости/несправедливости и интерес к скандальным сюжетам. Во-вторых, это ВАДА, финансирование и влияние которого напрямую зависит от масштабности антидопинговой системы.

Эта система непрерывно расширяется одновременно с ужесточением антидопинговых правил. В 2009 году вступила в силу очередная редакция Всемирного антидопингового кодекса и Международных стандартов тестирования, согласно которой спортсмен должен предоставлять график

В СВОЕ ВРЕМЯ,

к удивлению многих, Самаранч легко согласился с тем, чтобы Всемирное антидопинговое агентство было учреждено на паритетных началах с правительствами стран мира и не контролировалось МОК напрямую. На фото Хуан Антонио Самаранч во время визита в Москву в 1980 году.

Фото: Юрий Моргулис/МИА «Россия сегодня»



своего точного местонахождения на три месяца вперед, причем для каждого дня обозначить один час, когда он будет доступен для сдачи допинг-пробы. Контроль исполнения только этого требования должен подкрепляться солидным объемом ресурсов. Во время последнего допингового скандала функционеры ВАДА неоднократно высказывали недовольство мягкой позицией МОК, который вынужден был балансировать между, с одной стороны, стремлением не раздувать скандал, а с другой – желанием показать публике, что борьба с допингом ведется без компромиссов.

Таким образом, объективно имеются предпосылки для того, чтобы допинговые скандалы случались и дальше. Хотя безнаказанное «подпольное» употребление запрещенных препаратов все больше затрудняется, однако лазейки остаются, и, вероятно, следующий масштабный скандал может быть связан с терапевтическими исключениями.

Распределение ресурсов

В четырехлетний цикл 2013–2016 годов доход МОК превысил 5 млрд долларов. МОК декларирует, что 90% зарабатываемых денег идет на поддержку олимпийского спорта (в частности, в виде субсидий на проведение Олимпийских игр, безвозмездной помощи международным спортивным федерациям и национальным олимпийским комитетам). Однако четкие правила распределения этих средств отсутствуют, а сам процесс остается целиком на усмотрении МОК. При этом МОК отнюдь не является демократическим органом, куда выбирались бы представители различных стран или спортивной индустрии. МОК был в свое время сформирован Пьером де Кубертенем, и в течение многих десятилетий новые члены кооптировались в комитет старыми. Выходцы из различных стран являются не представителями данных стран в МОК, а, напротив, представителями МОК в этих странах (это официально декларируется комитетом). Лишь в 1999 году на фоне коррупционного скандала было принято решение, что меньшинство членов МОК будут представлять международные спортивные федерации, национальные олимпийские комитеты и спортсменов.

Такое положение дел устраивает далеко не всех, и на протяжении последних десятилетий неоднократно высказывались требования поменять «недемократическую» структуру МОК, позволив большому числу заинтересованных организаций участвовать в выработке решений, а значит, и влиять на распределение средств.

В частности, эти требования раздавались во время коррупционного скандала конца 1990-х го-



дов, вплоть до призывов «закрыть МОК». Скандал был связан с тем, что ряд членов комитета брали взятки за голосование в пользу того или иного города – кандидата на проведение Олимпийских игр. Указанные члены МОК являлись представителями развивающихся стран, которые были включены в комитет преимущественно в предшествующие 10–15 лет с целью изменения архаичной «аристократической» и «европоцентричной» структуры МОК. Призывы к большей демократизации носили, таким образом, парадоксальный характер, поскольку следование им привело бы к появлению еще большего числа членов МОК, имеющих конфликт интересов. Тем не менее руководство МОК вынуждено было уступить, проведя частичную реформу комитета.

Статус представительской организации часто не избавляет от коррупции, но может делать ее руководство чувствительным к лоббистским усилиям и способствовать созданию коррупционных механизмов распределения ресурсов в обмен на голоса. Наличие «равных» голосов, которыми обладают «слабые» в спортивном смысле организации, порождает конфликт интересов и ведет к «покупке» голосов.

К примеру, в адрес «демократической» ФИФА (фр. Fédération Internationale de Football Association, сокр. FIFA, в русской транслитерации – ФИФА) регулярно звучат обвинения в коррупции, касающиеся и руководства организации. Британский журналист Эндрю Дженнингс, специализирующийся на коррупции в спорте, писал в 2011 году: «Я расследовал коррупцию в Международном олимпийском комитете 12 лет. <...> Но когда стал

10 СЕНТЯБРЯ 2013 ГОДА.

Действующий президент МОК Жак Рогге (справа) перед объявлением имени нового президента этой организации, избранного по итогам голосования участников 125-й сессии комитета в Буэнос-Айресе.

Фото: Игорь Уткин/МИА «Россия сегодня»

заниматься ФИФА, то понял, что эта организация намного более коррумпирована».

По его мнению, ситуация в МОК после 2000 года улучшилась, в то время как в ФИФА наблюдалась обратная тенденция. Утверждения Дженнингса подтвердились в 2015 году, когда в ФИФА разразился коррупционный скандал, а полиция арестовала семь функционеров ассоциации, включая вице-президента Джеффри Уэбба, по обвинениям в получении взяток и отмывании денег. Характерно, что Уэбб возглавлял Футбольную ассоциацию Каймановых Островов – страны, сборная которой ни разу в своей истории не сумела пройти квалификационный этап для участия в матчах финального турнира Чемпионата мира по футболу ФИФА.

По мнению бывшего вице-президента МОК Ричарда Паунда, превращение МОК в представительный орган с доминированием развивающихся стран, не имеющих серьезных спортивных традиций, несет «гигантский риск» для развития олимпийского движения.

В апреле 2015 года президент ассоциации «СпортАккорд» Мариус Визер в своей речи на открытии Генеральной ассамблеи ассоциации подверг резкой критике МОК. По его мнению, средства, которые получает МОК от проведения

Олимпийских игр, не доходят до спортивных федераций и самих атлетов, «сотни миллионов долларов инвестируются в церемонии открытия и закрытия [Олимпийских игр], в то время как миллионы спортсменов голодают (live in hunger)». Визер считает, что министры спорта ряда стран должны «получить влияние» в МОК. Хотя этот демарш остался без системных последствий (последствия имели место только для самого Визера, который потерял свою должность), однако его выступление показывает, что соответствующие идеи по-прежнему находят отклик.

Необходимо учитывать, что доходы МОК стали крупнейшим источником финансирования олимпийских видов спорта на международном уровне (за редкими исключениями, такими как футбол и фигурное катание). Как показывает опыт, чисто спортивные организации не всегда успешны в привлечении необходимых финансовых ресурсов. Доходы МОК формируются не столько за счет спортивных соревнований, сколько за счет правильно выстроенного бренда и организации крупного комплексного события, привлекающих аудиторию гораздо более широкую, чем сообщество спортивных болельщиков (а значит, генерирующих и больший доход).

Превращение МОК из аналога эффективной корпорации в аморфную ассоциацию несет риск для международного олимпийского движения. Это может спровоцировать конфликт интересов, усилить соблазн использовать олимпийский бренд и получаемые доходы в частных интересах. В случае снижения эффективности управления привлекательность олимпийского бренда может уменьшиться, что поставит под удар олимпийское движение в целом. Хотя подобное развитие событий сейчас кажется маловероятным, однако пример 1999 года показывает, что МОК может быть достаточно уязвимым.

Гигантизм

Масштаб Олимпийских игр неуклонно растет. Например, в летних Играх 1988 года участвовали 8397 спортсменов, к 2012 году это число увеличилось до 10 568, а на последние летние Игры в Рио-де-Жанейро приехали 11 238 спортсменов. Похожая тенденция наблюдается и на зимних Олимпийских играх. Хотя МОК удалось стабилизировать число участников летних Игр в 2000-х годах, однако на последних Играх опять наблюдается рост.

Росту, в частности, способствует высокий престиж олимпийских медалей и желание спортив-

ных федераций увеличить количество «медальных событий» в своих видах спорта. В последние десятилетия заметный вклад внесла также гендерная политика МОК, благодаря которой число женских соревнований увеличивается опережающим темпом.

Увеличение «объема» Олимпийских игр обусловлено не только ростом числа спортивных соревнований, но и стремлением укрепить олимпийский бренд. В результате усложняется бизнес-модель Игр, требуется взаимодействие с большим числом заинтересованных сторон (например, большим количеством СМИ), нужно обеспечить исполнение красочных шоу-элементов.

Масштабность Олимпийских игр, потрясающие воображение церемонии открытия и закрытия, вовлечение огромных масс людей в атмосферу олимпийского праздника (что предполагает обеспечение дорогостоящей транспортной доступности) – все это не только работает на укрепление олимпийского бренда, но и требует значительных затрат.

При отборе городов – кандидатов на принятие Олимпийских игр естественной стратегией выглядит выбор тех заявок, которые предлагают вложение наибольшего объема ресурсов и солидную государственную поддержку. Как известно, крупные проекты часто реализуются с перерасходом средств и переносом конечных сроков. В случае Олимпийских игр перенос сроков невозможен, что еще сильнее повышает риск незапланированных затрат на срочное латание дыр. Использование практически неисчерпаемых средств государственного бюджета позволяет снизить такие риски. Хотя случай успешного проведения Игр на частные деньги имел место в Лос-Анджелесе

ПРИ ОТБОРЕ

городов – кандидатов на принятие Олимпийских игр естественной стратегией выглядит выбор тех заявок, которые предлагают вложение наибольшего объема ресурсов и солидную государственную поддержку.

Фото из архива РМОУ (коллекция Оргкомитета «Сочи 2014»)



в 1984 году, однако следует учитывать, что Лос-Анджелес уже имел всю необходимую инфраструктуру, а общий настрой МОК и других спортивных организаций в тот момент не предполагал особых амбиций. Попытка повторить этот опыт в Атланте в 1996 году (когда Игры «выросли» примерно в полтора раза) привела к появлению ряда проблем и «узких мест», в частности, транспортным трудностям.

Таким образом, выбор амбициозных заявок, предусматривающих высокие государственные траты, является рациональной стратегией МОК, позволяющей укреплять олимпийский бренд за счет бюджетных средств. Однако планка, задаваемая такими заявками, закономерно приводит к увеличению масштабов Игр и их неподъемной стоимости для небольших государств (достаточно вспомнить олимпийские расходы Греции, приведшие к росту государственного долга, что не добавило финансовой стабильности в преддверии финансового кризиса, разразившегося в этой стране).

В результате количество кандидатов на проведение Игр уменьшается, что ухудшает позиции МОК, привыкшего к острой конкуренции за право принять Олимпийские игры. На честь принять зимние Олимпийские игры 2022 года претендовали всего два кандидата – Пекин и Алматы (ряд других городов отозвали свои заявки из-за недостаточной финансовой и общественной поддержки). Париж и Лос-Анджелес стали единственными официальными кандидатами на проведение летних Олимпийских игр 2024 года (ряд других городов также сняли свои заявки). МОК принял беспрецедентное с 1920-х годов решение удовлетворить обе заявки, сделав Париж и Лос-Анджелес столицами Игр 2024 и 2028 годов соответственно.

Следует отметить, что МОК в полной мере осознает проблему гигантизма и с 1990-х годов предпринимает усилия по сдерживанию роста «олимпийских показателей». В феврале 2018 года была предпринята, пожалуй, наиболее радикальная попытка повлиять на этот процесс и изменить идеологию выбора столиц Олимпийских игр. МОК объявил о реформировании процедуры отбора городов-кандидатов, нацеленное на снижение финансовой конкуренции, предполагающей вложение все больших и больших ресурсов в Игры. Города, не обладающие масштабными финансовыми ресурсами, смогут участвовать в заявочном процессе по специальному приглашению, а МОК профинансирует довольно дорогостоящую экспертизу их возможностей в качестве олимпийской столицы (делая участие в заявочной кампании менее затратным). Попутно такая экспертиза могла бы увязать Олимпийские игры и долгосрочное развитие городов-кандидатов. Следует отметить, что ранее МОК уже создал эффективный аналитический аппарат, помогающий представить проведение Игр в выгодном экономическом свете: каждый оргкомитет готовит объемный документ под названием «Исследование влияния Игр». Теперь подобный анализ будет осуществляться под контролем МОК еще на стадии заявочного процесса, что добавит аргументов сторонникам проведения Игр в том или ином городе и усложнит ведение дискуссии для его противников.

В XX веке МОК потратил десятилетия на то, чтобы разделить области ответственности с оргкомитетами наиболее комфортным для себя образом (в частности, выведя заключение критически важных телевизионных контрактов из-под контр-

ТЕЛЕВИДЕНИЕ

теряет молодежную аудиторию в связи с ее миграцией в Интернет. Например, в США, согласно исследованиям, количество часов в неделю, которые молодые люди (18–24 года) проводят за экраном телевизора, в 2011–2017 годах снизилось вдвое.

*Фото из архива РМОУ
(коллекция Оргкомитета
«Сочи 2014»)*



КИБЕРСПОРТ –

вовсе не обязательно сидение за экраном компьютера. Сегодня крупнейшие киберспортивные турниры проходят на заполненных стадионах, что позволяет зрителям в полной мере окунуться в атмосферу коллективных переживаний за любимую команду. На фото – чемпионат по компьютерной игре «Дота-2» на стадионе «Фиш-Арена» в Сидэлле.

Опубликовано Dota 2 The International под свободной лицензией CC BY 2.0



оля оргкомитетов в сферу исключительной компетенции МОК). Однако в ситуации, когда условия диктуют города-кандидаты, тенденция может развернуться в обратном направлении. Сможет ли МОК ответить на этот вызов, покажет время.

Зависимость от телевидения и уменьшение молодежной аудитории

Своим финансовым благополучием международное олимпийское движение обязано прежде всего телевидению. Доходы МОК почти полностью складываются из двух источников: контрактов с телевизионными компаниями (4,2 млрд долларов в четырехлетний цикл 2013–2016 годов) и спонсорских соглашений с международными корпорациями (1,0 млрд долларов в указанные годы). При этом интерес корпораций также зависит от телевидения: они вряд ли стали бы платить за приобщение к олимпийскому бренду, лишен-

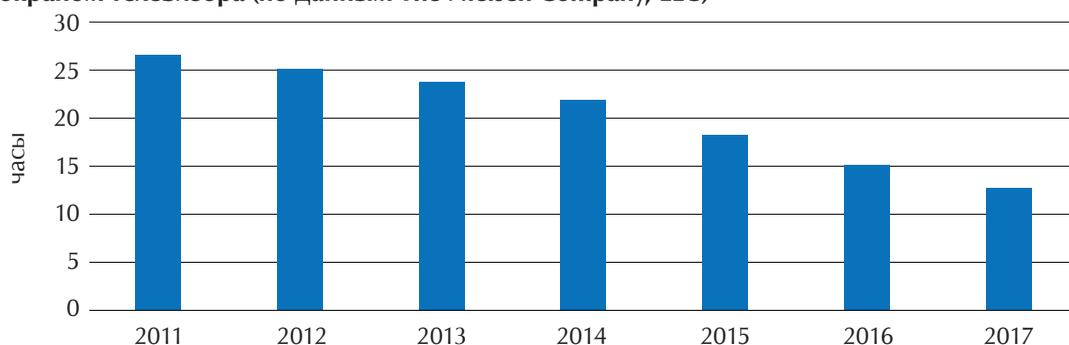
ному телеаудитории. В целом популярность и узнаваемость олимпийского бренда находятся на беспрецедентном уровне именно благодаря глобальному телевизионному покрытию. В последние 15 лет зависимость от телевизионных контрактов усиливается: их доля в доходах МОК в 2013–2016 годы составила 80% по сравнению с 74% в 2005–2008 годах.

Однако массовое телевидение в настоящее время теряет молодежную аудиторию в связи с ее миграцией в Интернет. Согласно исследованиям в США, количество часов в неделю, которые молодые люди (18–24 года) проводят за экраном телевизора, в 2011–2017 годах снизилось в 2 раза.

Крупнейшие контракты МОК заключает с американскими телевизионными компаниями (их доля превышает 50% всех «телевизионных» доходов МОК). Американская телеаудитория летних Олимпийских игр 2016 года составила 28 млн человек, что на 15,5% меньше аудитории Игр 2012

РИСУНОК 1

Количество часов в неделю, которые молодые люди в США (18–24 года) проводят в неделю за экраном телевизора (по данным The Nielsen Company, LLC)





ВЫЗОВ,
связанный с размыванием телеаудитории, является, пожалуй, самым серьезным для международного олимпийского движения. От того, будет ли найден адекватный ответ, зависит судьба олимпизма в XXI веке.
Фото из архива РМОУ (коллекция Оргкомитета «Сочи 2014»)

года (которая, в свою очередь, была меньше аудитории 2008 года). При этом падение в возрастной группе 18–34 года составило 30%. Средний возраст «олимпийского» телезрителя в 2016 году впервые превысил 50 лет. С зимними Играми ситуация менее удручающая: падение аудитории 2018 года составило лишь 5% по сравнению с 2014 годом (что оказалось гораздо лучше прогнозов), однако также с опережающим уменьшением молодежной аудитории.

Пока это не сказалось на «телевизионных» доходах МОК за счет общего роста рекламного рынка и меньшей покупательной способности молодежной аудитории. Однако указанная тенденция является тревожной, поскольку молодые люди с определенной долей вероятности сохраняют свои привычки и в зрелом возрасте.

Монетизация олимпийской интернет-аудитории представляет серьезную проблему, и пока МОК не нашел ее адекватного решения. Распространение олимпийского контента по классической схеме через YouTube и социальные сети, возможно, и привлечет аудиторию, однако нарушит монополию телевидения, не принеся при этом доходов сравнимой величины. А сохранение монополии и распространение контента лишь по ограниченному интернет-каналам (принадлежащим телекомпаниям) не собирает аудитории «телевизионного» масштаба. С 2016 года МОК запустил собственный интернет-телеканал, в который планировалось инвестировать сотни миллионов долларов, однако пока неясно, насколько эффективной является эта мера.

МОК осознает проблему и предпринимает усилия по привлечению молодежной аудитории.

Во-первых, в олимпийскую программу включаются «молодежные» дисциплины, такие как BMX, маунтинбайк, пляжный волейбол, сноуборд и др. Во-вторых, с 2010 года были организованы Юношеские Олимпийские игры. Однако «молодежные» дисциплины если и замедлили уменьшение молодежной аудитории, но не переломили тенденцию. Надежды, возлагавшиеся на Юношеские Олимпийские игры, не оправдались, поскольку интерес к ним со стороны молодых зрителей оказался невысоким.

Конкуренцию олимпийскому спорту в среде молодежи во все большей степени составляют киберспорт и экстремальные виды спорта. Следует отметить, что киберспорт – это не обязательно сидение за экраном персонального компьютера или ноутбука. Сегодня крупнейшие киберспортивные турниры проходят на заполненных стадионах, что позволяет зрителям в полной мере окунуться в атмосферу коллективных переживаний за любимую команду.

К киберспорту начинают проявлять внимание и власти. Например, в марте 2018 года администрация американского города Арлингтон (штат Техас) объявила о намерении вложить 10 млн долларов в строительство киберспортивной арены на 2 тыс. зрителей. Конечно, это не олимпийский масштаб, но киберспорт быстро развивается, что может усилить конкуренцию и за государственные средства.

Вызов, связанный с размыванием телеаудитории, является, пожалуй, самым серьезным для международного олимпийского движения. От того, будет ли найден адекватный ответ, зависит судьба олимпизма в XXI веке.





*Елизавета Кожевникова,
спортивный психолог, двукратный призер
Олимпийских игр, заслуженный мастер спорта*

Психологическая подготовка в спорте: роль психолога в преодолении кризиса эффективности атлета

Объективные факты снижения медальных достижений на Олимпийских играх, чемпионатах и Кубках мира, а также рост числа допинговых дисквалификаций позволяют сделать предположение о наличии кризиса эффективности в российском спорте. Автор анализирует проблему с точки зрения психолога: каковы природа нарушения эффективности атлета и потенциальный ресурс спортивного психолога для помощи атлету (равно как его тренеру и менеджеру); какие изменения в системе подготовки и сопровождения атлета могли бы способствовать восстановлению результативности на уровне взрослого профессионального спорта.

Психологические аспекты подготовки спортсменов, тренеров и менеджеров имеют ключевое значение для достижения эффективности спортивных организаций. Логика проста: в этой области влияние человеческого фактора играет определяющую роль, а значит, именно психология на первом плане. Статья начинается с обсуждения комплекса вопросов данной тематики.

Текущая ситуация. Актуальные проблемы

Психологическая подготовка в современном спорте выполняет целый ряд задач, среди которых можно выделить несколько наиболее очевидных и значимых. Это:

- регулирование мотивации спортсменов;
- развитие волевых качеств;
- развитие фокусных навыков;
- развитие стрессоустойчивости;



- обучение предстартовой саморегуляции;
- психологическое восстановление после поражений;
- планирование и целеполагание;
- налаживание коммуникации между атлетами, тренерами и менеджментом.

Эти задачи актуальны для всего цикла тренировочной работы и периода соревнований. Однако большинство сборных команд по олимпийским видам спорта отказываются от услуг психолога (как правило, в силу прежнего, зачастую неудачного опыта сотрудничества). Главное объяснение – низкая эффективность такого альянса. Под этим подразумевается несколько феноменов: несоответствие методик задачам и профильной специфике вида спорта, неспособность психолога найти контакт с атлетами и тренерами, отсутствие продуктивных стратегий психологического сопровождения.

Решение вышеозначенных задач (большинство из которых сводится к долгим процессам становления рефлексов, коррекции поведения и изменения мировоззрения) – это продолжительная работа, аналогичная той, которую спортсмены проделывают, развивая свои физические и специальные характеристики. Такая работа должна носить стратегический и долговременный характер, и именно такой подход может привести к существенным переменам.

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

к предстартовой регуляции требует невозможного – изъятия дискомфорта из обстановки соревнований.

Парадоксально, но это только усиливает субъективное восприятие атлетом дискомфорта.

Фото: Алексей Куденко/ МНА «Россия сегодня»

Недостаточность традиционных методик

1. Предстартовая регуляция

Если обобщить подходы, используемые для обеспечения оптимального боевого состояния, то они в большинстве своем связаны с избеганием и подавлением сложных мыслей и эмоциональных состояний.

Например: тактика предстартовой рутины, требующей последовательного переключения атлета с одного занятия на другое вплоть до момента старта, – не что иное, как заполнение фокуса внешними стимулами, что препятствует его обращению к внутренним переживаниям (тревоге, волнению, раздумьям).

Тактика предстартовых манифестов («Я сильный!», «Я лучший!») нацелена на внушение желаемого, нежели на переживание действительного. Таким образом атлет, ощущая естественный уровень стресса и всех его проявлений – когнитивных, эмоциональных, вегетативных, сосредоточен скорее на подавлении этих проявлений.

Результатом становятся сразу несколько парадоксальных феноменов:

- «Я тревожусь, потому что чувствую тревогу, а мне сказали, что ее не должно быть»;
- атлет фокусируется на том, о чем не хочет думать;
- фокус атлета занят подавлением переживаний, а не соревновательной задачей;
- чем хуже ситуация, тем ниже готовность атлета с ней справиться.

Традиционный подход к предстартовой регуляции требует невозможного – изъятия из обстановки соревнований дискомфорта. Парадоксально, но это только усиливает субъективное восприятие атлетом дискомфорта.

Пример. Команда, выступающая на Олимпийских играх, исходит из представления (ложного), что на столь значимом турнире все должно течь идеально, касается ли это внутреннего состояния, внешних условий или технического исполнения. Но когда игроки замечают, что переживают тревожные мысли, трибуны шумят, исполнение нестабильное, их может охватить паника. Виной тому – нетренированность к переживанию внутреннего и внешнего дискомфорта.

2. Обучающая и коррекционная работа

Традиционные методы исходят из постулата об абсолютной мотивированности атлета к выполнению бланковых заданий и развивающих практик. Между тем ведущей чертой современного атлета, носителя психологической травмы ранней соревновательности¹, являются эгоцентричность, ригидность, с нею связанная, и выраженные избегательные паттерны, обусловленные динамикой психологических защит соревновательности². Главной проблемой таких атлетов является «неделание», влекущее за собой хроническую недотренированность и нереализованность в соревновании. Открытая интерпретация психологом этих защитных механизмов часто вызывает агрессию со стороны атлетов и только обостряет избегательное поведение.

Пример. Команда звезд, проигравшая олимпийский отбор второму составу, запросила психологической помощи. Парадоксально, но работа по протоколу, включавшая в себя бланковые методики и самостоятельную практику, долго игнорировалась. Психолог вынужден был продемонстрировать феномен избегания «неудобных» заданий, который и является

причиной потери навыка и неспособности выдерживать по-настоящему некомфортные ситуации (что и являлось для этих атлетов причиной поражения). Таким образом игроки сумели посмотреть на объективную реальность со стороны.

Требование к фигуре психолога

Учитывая вышесказанное, интервенции должны быть растянуты во времени и проходить на стыке обучения и терапевтической работы в отношении психодинамических конфликтов атлета.

Для того чтобы работа с такими атлетами приносила плоды, фигура психолога должна совмещать в себе несколько важных компетенций: авторитетность, знание психодинамического подхода, традиционных методик психологической регуляции в спорте и специфических особенностей конкретного вида спорта. Опыт показывает, что такие профессионалы на российском рынке – большая редкость. При этом важно отметить, что срок такой работы с командой для достижения прочного результата должен составлять от двух до четырех лет.

Механизм нарушения соревновательных процессов

Анализ результатов крупнейших международных турниров позволяет выделить так называемую элиту, то есть спортсменов, способных выдавать лучшее выступление в наихудших условиях на протяжении долгого периода времени (более одного сезона), и так называемую почти элиту – спортсменов, чьи достижения имеют спорадический характер.

Ниже перечислены несколько факторов, влияющих на способность к выступлению³.

- **Инструментальные компетенции.** Сюда входят специфические психологические / сенсомоторные / когнитивные навыки индивида и его способности.
- **Внешние стимулы и требования к выступлению.** Фактор подразумевает рабочее, соревновательные, межличностные, организационные обстоятельства, повестки и вызовы, с которыми сталкивается исполнитель.
- **Характерологические данности.** Имеются в виду внутриличностные характе-



ристики, такие как способы преодоления трудностей (копинг-стиль, от англ. to cope – справляться)⁴ и ранние дезадаптивные схемы (РДС)*.

- **Поведенческое саморегулирование.**

Это взаимосвязанность мыслительных, аффективных, физиологических и поведенческих процессов, которые являются базисом для целеориентированного поведения в любой области достижения.

Уровень успешности индивида не всегда определяется исключительно тем, владеет ли он всеми необходимыми навыками и физическими возможностями. Если бы было именно так, то до уровня элиты поднимался бы каждый. Очевидно, что в дополнение к физическому навыку и личным способностям на выступающего влияют и внешние стимулы, и внутренние характерологические особенности, и конкурентные требования.

КОГДА НАВЫК НЕДОСТАТОЧЕН

или атлет испытывает влияние негативного аффекта, то управление движениями переходит из моторного отдела коры головного мозга в префронтальный, ответственный за когнитивные процессы. И вместо того, чтобы просто выполнять движение, спортсмен «расцепляется» на контроль нескольких процессов. Но обработать все эти процессы без потери скорости и качества невозможно. Внешне такой режим движения выглядит как замедленный, запоздалый, неточный.

Фото: Кирилл Калинин / МИА «Россия сегодня»

Многие авторы пытались описать это идеальное боевое состояние в разных терминах. Михай Чиксентмихайи описывал это состояние как автоматическое, не требующее усилий, с полным сосредоточением внимания на задаче, и использовал слово «поток»⁵. Похожим образом описывают такое состояние и многие атлеты как единственно возможный режим для быстрого и безошибочного исполнения.

* Психологические шаблоны, сформировавшиеся в раннем детстве и воспроизводимые индивидом всю последующую жизнь.

¹ Платонов В.Н. Периодизация спортивной тренировки. Общая теория и ее практическое применение / В.Н. Платонов. Киев: Олимпийская литература, 2013. 624 с.

² Young, Jeffrey E., Klosko, Janet S. & Weishaar Marjorie E. Schema therapy: A practitioner's guide. New York: Guilford Press, 1995.

³ Gardner, Frank L., & Moore, Zella E. The Psychology of Enhancing Human Performance The Mindfulness-Acceptance-Commitment (MAC) Approach. New York: Springer Publishing Company, 2007.

⁴ Lazarus, R.S., & Folkman, S. Stress, appraisal and coping. New York: Springer Publishing Company, 1984.

⁵ Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2013. 464 с.



НЕВРОТИЗАЦИЯ СПОРТА

выделяет две главные повестки, которые влияют на потерю результативности: мешающие негативные переживания и недотренированность. В центре обеих – часто бессознательное избегание дискомфорта.

Фото: Алексей Малахов/ МИА «Россия сегодня»

Признаки автоматического исполнения движения:

- хорошо тренированный моторный навык;
- внешний фокус на задачу;
- состояние «делаю и не думаю, как»;
- ошибки исправляются автоматически.

Когда навык недостаточен или атлет испытывает влияние негативного аффекта, то управление движениями переходит из моторного отдела коры головного мозга в префронтальный, ответственный за когнитивные процессы. И вместо того, чтобы просто выполнять движение, спортсмен «расщепляется» на контроль нескольких процессов:

- Я думаю, как делать.
- Я делаю.
- Я сравниваю реальное движение с идеальной моделью.

- Я испытываю негативные аффекты и мысли, пытаюсь их подавить.
- Я исправляю движение.

Обработать все эти процессы без потери скорости и качества невозможно. Внешне такой режим движения выглядит как замедленный, запоздалый, неточный.

Влияние на выступление ранней психологической травмы (ранних дезадаптивных схем). Исключительное значение в процессе разрушения автоматического исполнения занимают ранние дезадаптивные схемы⁶. Это острые дисфорические состояния, в которых атлет переживает сильнейший аффект, поток негативных мыслей, активацию избегательного поведения и утрату полного доступа к техническому навыку. Такое состояние увязано с детским травматическим опытом (когда была фрустрирована потребность ребенка в базовой безопасности и поддержке, или требования к ребенку были выше, чем его актуальные способности с ними справиться или осознанно переработать) и активируется в стресс-ситуациях, при которых атлет считает, что справляется «ниже стандарта».

Механизм нарушения тренировочных процессов

Проанализируем два периода – досоревновательный и постсоревновательный – и сфокусируемся на том, как спортсмен справляется с нагрузкой и как он переживает поражение.

В центре обоих процессов лежит индивидуальный стиль выдерживания дискомфорта, иначе – копинг-стиль. Ключевым фактором является поведенческая привычка атлета: как он реагирует на переживание нагрузки, которую считает стрессовой, – выдерживает и адаптируется или же бессознательно сбрасывает, в моменте снижая дискомфорт. Первый стиль (задача-ориентированный) считается функциональным и ведет к набору функциональной формы и соревновательных характеристик. Второй стиль (аффект-ориентированный, избегающий) считается дисфункциональным и ведет к хронической недотренированности, уязвимости перед аффектом и стратегическим потерям.

Стоит подчеркнуть, что в большинстве случаев реакция избегания имеет бессознательный характер и фиксируется в раннем возрасте, когда предлагаемая нагрузка значительно превосходила адаптивные возможности ребенка. Таким образом происходит травматизация, запечатлеваемая в форме сенсорно-соматического рефлекса⁷.

Обобщенный психологический портрет современного российского атлета

Динамика результативности в соревнованиях высшего уровня, специфика соревновательных затруднений спортсменов, их реакция на психологические интервенции, тестирование и, главное, процессы ранней психологической травматизации позволяют составить обобщенный типологический портрет российского атлета.

- Подверженность аффекту (страх/стыд):
 - ◆ потеря фокуса;
 - ◆ захваченность негативными мыслями;
 - ◆ нарушение координации.

- Высокая автоматичность реакций (защитного характера).
- «Черно-белое» (полярное) мышление.
- Диссоциация (сниженная способность к распознаванию эмоций и телесного напряжения).
- Проективность (неприятие своих негативных личностных проявлений).
- Избегание.
- Зависимость от внешнего одобрения.
- Диффузная идентичность.
- Перфекционизм.

В тестировании на ранние дезадаптивные схемы⁸ чаще всего идентифицируются такие домены, как «нарушение связей и отвержение», «нарушенная автономия и эффективность», «направленность на других», «эмоциональное сдерживание». Это подразумевает комплекс нарушений потребностей ребенка⁹, произошедших в периоды до 1,5 лет (безопасность), от 1,5 до 3 лет (автономия), в возрасте 3–6 лет (инициатива), 6–12 лет (компетентность), 12–18 лет (идентификация себя), где нарушения базовой безопасности на самой ранней стадии развития закрепляются последовательно в каждом из более поздних периодов – через переживания неодобренной нагрузки и стресса ранней соревновательности. Спортсмен проявляет повышенную чувствительность к оценочным ситуациям, задачам, с которыми он не справляется идеально, разрывам отношений, неподдержке / отчуждению, выдерживанию конкуренции с заведомо сильным соперником, необходимостью брать ответственность. Такой набор проявлений сходен с типологией пограничной личностной организации¹⁰.

Поскольку к профессиональному спортсмену адресуются требования в отношении повышенной эффективности и точности, то для самих атлетов, их тренеров и менеджеров команд критически важно понимать ограничения, налагаемые этими психологическими особенностями, и учитывать их при организации тренировочного процесса и соревновательной поддержки.

⁶ Young, Jeffry E., Klosko, Janet S. & Weishaar Marjorie E. *Schema therapy: A practitioner's guide*. New York: Guilford Press, 1995.

⁷ Моховиков А.Н., Дыхне Е.А. *Кризисы и травмы. Методические материалы Московского гештальт института*. Выпуск 1. М.: Изд-во психологического центра гештальт-анализа «Искусство выживания», 2006. 64 с.

⁸ Young, Jeffry E., Klosko, Janet S. and Weishaar, Marjorie E. *Schema therapy: A practitioner's guide*. New York: Guilford Press, 1995.

⁹ Эрикссон Э. *Идентичность: юность и кризис*. М.: Изд. группа «Прогресс», 1996. 344 с.

¹⁰ Кернберг О.-Ф. *Тяжелые личностные расстройства. Стратегии психотерапии*. М.: Независимая фирма «Класс», 2014. 464 с.

Особенности работы с атлетами молодежного и взрослого дивизионов

Невротизация спорта выделяет две главные повестки, которые влияют на потерю результативности: мешающие негативные переживания и недотренированность. В центре обеих – часто бессознательное избегание дискомфорта¹¹.

Если в работе с функциональным атлетом задачи тренера сводятся к обучению, умеренной конфронтации и ситуативной поддержке, то при работе с дисфункциональным атлетом эта работа усложняется межличностным аспектом: тренер, по сути, компенсирует роль родителя. Прежде всего это подразумевает отсутствие четких границ, понятной иерархии, дефицит последовательности.

В таких случаях наблюдаются порочные циклы. Сценарий первый: атлет, подвергнутый ранней травматизации, не имеет навыка выдерживания психической и физической нагрузки. Тренер вынужден ее снижать, что сопровождается открытой или скрытой агрессией тренера. Атлет не доволен ни своей формой, ни тренером, и отношения рушатся.

Сценарий второй: атлет, подвергнутый ранней травматизации, не имеет навыка выдерживания психической и физической нагрузки. Тренер не снижает нагрузку и давит на атлета. У атлета поднимается тревога, активируются ранние дезадаптивные схемы (РДС), связанные с отвержением, стыдом, усиливается реакция избегания. Атлет не доволен ни своей формой, ни тренером, и отношения рушатся.

Чтобы выдержать столь специфичные отношения, переполненные агрессией и отмеченные низкой эффективностью, и тренеру, и атлету требуются специальное обучение и психологическая поддержка.

Важными факторами изменений являются:

- знание РДС атлетов и тренеров;
- установка и соблюдение границ между атлетами и тренерами (и те, и другие привыкли их нарушать в попытке достичь быстрого результата);
- долгосрочный учет нагрузок и планирование;
- знание типичных для атлета способов избегания и психологических защит;
- развитие навыков эмпатической коммуникации.

Пример. В команду второго дивизиона были подписаны опытные гонщики, уволенные из команды высшего дивизиона. Произошло «инфицирование депрессией»: результативность быстро упала, недовольство менеджментом резко возросло. В команду был направлен опытный зарубежный тренер, использовавший эффективную тренировочную методику в сочетании с диктаторским стилем коммуникации. Тестирование показало: 85% гонщиков имеют РДС из домена «Отсутствие связи и отвержение», что свидетельствует об их ранней психотравматизации, особой чувствительности к критике и давлению со стороны авторитетной фигуры, в результате чего запускается бессознательный саботаж нагрузок.

Обучение ментальным навыкам помогло купировать острую фазу кризиса. Недовольство гонщиков, естественное при росте тренировочных нагрузок, было урегулировано совместным анализом тренировочных и гоночных объемов, уровень нагрузок удалось сохранить, гонщики вошли в решающую фазу сезона подготовленными. Главные соревновательные задачи были решены с блеском. Фигурой тренера пришлось пожертвовать из-за его неготовности учесть характерологические особенности гонщиков и смягчить риторику.

При условии, что главной проблемой является «неделание» и избегание дискомфорта, наиболее эффективными автор считает методики, основанные на подходе «осознанность», с помощью которого атлет развивает внимание и способность выдерживать и адаптироваться к тревоге, естественной для периода высоких тренировочных нагрузок и соревновательного стресса¹².

Цикл работы психолога (или ментального тренера) как с командой, так и с отдельными спортсменами состоит из нескольких этапов. Это:

- вовлечение в работу (характеризуется тревогой, сопротивлением и реакционностью);
- обучение (важно для понимания механизмов сопротивления и избегания);
- тренировка навыков (важно для автоматического использования техник в ситуации соревновательного стресса);
- индивидуальное консультирование (используется как восстановительная интервенция в период интенсивной соревновательной практики, когда уровень



переживания негативных аффектов высок, самовосприятие спортсмена искажается, а способность к саморегулированию снижается. Характеризуется страхом и недоверием).

Опыт показывает, что даже мотивированные к работе атлеты склонны не выполнять протокол полностью, манипулируя и редуцируя задания по своему усмотрению (что, собственно, и является причиной неэффективности спортсменов). Таким образом, работа должна быть выстроена по «добровольно-принудительному» принципу: добровольное участие, но регламентированное выполнение.

Заключение

В условиях растущей невротизации общества ранняя специализация в спорте порождает генерацию спортсменов, способность которых выдерживать дискомфорт понижена. Форми-

ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ,
что даже мотивированные к работе с психологом атлеты склонны не выполнять протокол полностью, манипулируя и редуцируя задания по своему усмотрению (что, собственно, и является причиной их неэффективности).

Фото: Рамиль Ситдиков/ МНА «Россия сегодня»

руются профессиональные ограничения: снижение самообладания, недотренированность, защитная автоматичность поведения. Все участники системы (атлеты, тренеры, менеджеры) в попытках компенсировать потерю результативности зачастую принимают решения, которые поддерживают и даже усиливают эти ограничения, то есть усугубляют ситуацию. Психолог (ментальный тренер) восстанавливает границы внутри системы, обучает механизмам регуляции и созданию навыков, фасилитирует переживание соревновательных кризисов.

¹¹ Гоулман Д. Фокус. О внимании, рассеянности и жизненном успехе. М.: Corpus, 2017. 384 с.; Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 544 с.

¹² Gardner, Frank L., & Moore, Zella E. The Psychology of Enhancing Human Performance The Mindfulness-Acceptance-Commitment (MAC) Approach. New York: Springer Publishing Company, 2007.



*Алексей Патраков,
мастер спортивного администрирования (MSA)*

Корпоративный спорт как инструмент работы с персоналом

АВТОР ДАННОЙ СТАТЬИ, ВЫПУСКНИК ФЛАГМАНСКОЙ ПРОГРАММЫ РМОУ MASTER OF SPORTS ADMINISTRATION, ВСКОРЕ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ УЧЕБЫ В 2013/14 ГОДУ УСТРОИЛСЯ НА РАБОТУ РУКОВОДИТЕЛЕМ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРТИВНЫХ ПРОЕКТОВ В ОДНУ ИЗ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТРАНЫ, В КОТОРОЙ РАБОТАЕТ БОЛЕЕ 250 ТЫС. СОТРУДНИКОВ. ОПИРАЯСЬ НА СВОЙ БОЛЕЕ ЧЕМ ТРЕХЛЕТНИЙ ОПЫТ В ЭТОЙ СФЕРЕ, АВТОР ПРЕДЛАГАЕТ ПОРАЗМЫШЛЯТЬ О «ТОЧКАХ НАПРЯЖЕНИЯ», ИДЕНТИФИЦИРОВАННЫХ В ПРОЦЕССЕ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Корпоративный спорт (КС) – это комплекс физкультурных и спортивных мероприятий, проводимых компаниями с целью укрепления здоровья своих сотрудников, повышения эффективности их трудовой деятельности, снижения медицинских расходов и т. д. Является частью корпоративных программ здоровья, включающих в себя обеспечение дополнительного медицинского страхования, организацию дней здоровья, образовательных программ и т. п.

Немало статей написано о том, чем полезен корпоративный спорт и почему крупнейшие компании РФ тратят средства на вовлечение сотрудников в регулярные занятия физкультурой и спортом, а также на организацию масштабных корпоративных соревнований. Основные движущие мотивы таковы:

- формирование положительного имиджа социально ответственной компании и создание PR-поводов для позитивных публикаций в СМИ;



- привлечение лучших специалистов благодаря имиджу социально ответственной компании;
- сотрудники, ведущие здоровый образ жизни, реже берут больничный, что положительно влияет на эффективность;
- КС способствует командообразованию (team building) всего коллектива, открывает возможности для неформального общения как на горизонтальном уровне, так и на вертикальном (неформальное общение с руководством);
- спортивные мероприятия с участием клиентов и партнеров компании положительно влияют на взаимодействие;
- КС помогает снизить уровень стресса, абсентеизма¹, презентеизма² среди работников.

Думаю, каждый из пунктов понятен читателям и едва ли нуждается в развернутых комментариях. В рамках этой статьи автору было бы интереснее поразмышлять о проблемах,

ПРОВЕДЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ
среди сотрудников помогает вовлечь персонал в жизнь всей организации.

Фото: Виталий Аньков/МНА «Россия сегодня»

которые были идентифицированы в процессе более чем трехлетней работы в качестве руководителя спортивных корпоративных проектов в одной из крупнейших компаний РФ.

Волатильность для всех, включая спорт

Итак, любой проект начинается с планирования расходов и финансирования. Поскольку затраты на социальные проекты (а спорт относится к таковым) являются дополнительной нагрузкой для коммерческой компании, то финансирование корпоративного спорта подвержено колебаниям, увязанным с экономическим положением и финансовой устойчивостью организации, работающей на конкурентном рынке.

¹ Абсентеизм (от лат. *absens, absentis* – отсутствующий, англ. *absenteeism*). В менеджменте абсентеизмом называют поведенческую модель, при которой работник систематически отсутствует на рабочем месте и избегает выполнения своих обязанностей. Традиционно абсентеизм рассматривается в качестве индикатора плохой индивидуальной производительности и является одной из главных проблем менеджмента.

² Презентеизм (от англ. *present* – присутствовать) – ситуация, при которой работник проводит на рабочем месте больше времени, чем того требуют условия трудового соглашения или реальная необходимость. В частности, касается поведения заболевшего работника, который из опасений потерять рабочее место продолжает выходить на работу, но в силу плохого самочувствия работает неэффективно.

КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

В процессе бизнес-планирования закладываются нормы выделения средств на одного работника, учитываются крупные корпоративные мероприятия и выделяется сумма средств на год. Если ситуация в экономике стабильна, то и средства из года в год выделяют примерно одинаковые. Если растет волатильность или наступает кризис, расходы сокращаются драматически, вплоть до 50%. Сокращение финансирования сразу сказывается на количестве и качестве спортивных мероприятий для работников: снижается разнообразие арендованных спортивных объектов и уменьшается количество проводимых мероприятий. Этот фактор негативно влияет на вовлеченность персонала, который успевает привыкнуть к определенному уровню предоставляемых работодателем возможностей.

Финансирование корпоративного спорта в российской практике является очень незначительной частью бюджета любой крупной корпорации (150–300 тыс. работников), но КС

СДЕЛАТЬ СПОРТ МОДНЫМ –

вот главная задача. Здесь уместны любые формы мотивации, все формы соревнований – от челленджей между коллективами до персональных рейтингов.

Фото: Кирилл Калининков/МИА «Россия сегодня»

остается действенным инструментом вовлечения сотрудников, с которыми необходимо работать непрерывно. Справедливости ради нужно отметить, что просчитать прямой экономический эффект от инвестирования в корпоративный спорт сложно. Насколько больше продукции выпустит тот или иной завод, закроет сделок департамент продаж или создаст какую-либо интеллектуальную собственность отдел, где вовлечение сотрудников в спорт оплачено работодателем, подсчетам не поддается.

Кого и как вовлекать

Я уже упомянул про вовлеченность сотрудников. Говоря просто, вовлеченность – это когда работник заинтересован в результатах своего труда и достижении стратегических целей всей компании. Проведение различных мероприятий помогает вовлечь персонал в жизнь всей организации. Но к участию в мероприятиях людей еще нужно привлечь. Этот процесс заслуживает отдельного внимания. Работодатель оплачивает аренду спортивного зала, обустривает фитнес-зал в офисе, организывает корпоративные соревнования или групповые занятия – и все это бесплатно для сотрудников... Кажется бы, отбоя не будет. Но довольно часто





массового отклика со стороны сотрудников не происходит, люди не пользуются этими возможностями. На мой взгляд, основных причин две: первая – отсутствие культуры здорового образа жизни, недостаток образования в этой области, осознанности и, как следствие, понимания необходимости регулярного физического тренинга для тела; вторая же причина – перегруженность на работе.

Из опыта, коллектив делится на три основные группы по вовлеченности в спорт и ЗОЖ-проекты. Первая группа составляет примерно 10%. Это фанатики в хорошем смысле слова, они занимаются спортом самостоятельно вне зависимости от условий, которые создает работодатель. Вторая группа состоит из 20% сотрудников, которые не участвуют ни в каких корпоративных активностях ни под какими предложениями. Третья же группа, самая большая (около 70%), – это люди, которых можно и нужно организовывать, увлекая спортом. Именно с данной частью коллектива происходит основная работа.

На этапе предложения мероприятий является тонкая грань между следованием за примером руководителя и личным желанием коллеги к участию. Я пробовал различные варианты. Реальность говорит, что в любых начинаниях спортивных корпоративных проектов

НА ФИНАНСИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО СПОРТА

выделяется очень незначительная часть бюджета любой крупной корпорации, но КС остается действенным инструментом вовлечения сотрудников, с которыми необходимо работать непрерывно.

Фото: Виталий Белоусов / МИА «Россия сегодня»

для успеха необходимо личное участие топ-руководства и среднего менеджмента, а также постоянная поддержка и освещение по каналам внутренних коммуникаций. Сначала люди идут за руководителем, а позже они улыбаются и благодарят вас за организацию того или иного проекта, и его популярность постепенно растет.

Сделать спорт модным – вот главная задача. Здесь возможно использование всего арсенала средств мотивации сотрудников, материальной и нематериальной, всех форм соревнований – от челленджей между коллективами до персональных рейтингов. Очень важно, чтобы проекты были интересными и современными, в том числе с использованием современных IT-решений и приложений. В дополнение хочу сказать, что при вовлечении коллег стоит еще учитывать локацию коллективов. К москвичам и к жителям регионов нужны разные подходы, им нужно предлагать разные форматы, учитывая местную специфику.

Погоня за спортивным результатом обесценивает саму идею корпоративного спорта

Кубертоновский принцип «главное – участие...» в корпоративном спорте критически важен. С точки зрения расходов и внешнего PR очень значимой частью корпоративной культуры и спорта являются большие корпоративные соревнования, так называемые спартакиады трудовых коллективов. Они изначально задумывались для обеспечения возможности участия коллег в спортивных соревнованиях между отделами, департаментами или даже ре-

РЫНОК ВСЕ БОЛЬШЕ ДВИЖЕТСЯ К ОКАЗАНИЮ УСЛУГ НА АУТСОРСИНГЕ. КОРПОРАЦИИ СТРЕМЯТСЯ ОСТАВИТЬ У СЕБЯ В ШТАТЕ ТОЛЬКО ПРОФИЛЬНЫХ БИЗНЕС-СПЕЦИАЛИСТОВ, А ЗНАЧИТ, ПРИБАВИТСЯ РАБОТЫ У СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ АГЕНТСТВ. ЭТИ АГЕНТСТВА ВЫСТУПАЮТ ПО ДРУГУЮ СТОРОНУ РЫНКА КОРПОРАТИВНОГО СПОРТА В РФ И ОКАЗЫВАЮТ УСЛУГИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИВЕНТОВ И СОПУТСТВУЮЩЕМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ.

гиональными представительствами в рамках одной компании. Широко известны всероссийские спартакиады крупнейших российских госкорпораций. Я участвовал в организации подобных мероприятий и общался с коллегами из разных сфер экономики. Наряду с ощущением большого праздника, единения коллектива, PR-повода, укрепления GR и других позитивных моментов у коллег по цеху накопились вопросы о проблемах, которые хотелось бы осветить.

Главная проблема – перекося в сторону профессионального спорта. Трудоустройство бывших спортсменов и разрядников с целью победить на корпоративных спартакиадах, которое становится все более распространенным в течение некоторого времени, уже привело к росту уровня всероссийских соревнований до такого, что просто любители не могут пробиться в сборную команду и поучаствовать в мероприятии.

Но это обесценивает саму суть корпоративного соревнования! Как следствие, растет напряженность в коллективах, люди задают вопросы на прямых линиях с руководством.

Вот некоторые усредненные цифры для понимания. Компании с коллективами 200–300 тыс. человек проводят региональные этапы спартакиад, в которых участвует примерно 5–7 тыс. сотрудников-спортсменов, а также проводится всероссийский финал, который собирает еще 2–3 тыс. человек. Стоимость всего цикла мероприятий в некоторых самых масштабных случаях может достигать до 150–200 млн рублей. Таким образом, получаем затраты около 200 млн рублей на пусть даже 10 тыс. участников при коллективе в 200 тыс. сотрудников, получается охват 5%. Многие компании уже задаются вопросом о том, не эффективнее ли потратить эти деньги на программы здоровья и ЗОЖ для всего коллектива. Хотя атмосфера праздника и единения команд потрясающая, но ее ощущают только участники финальных стадий спартакиад.

Как устроен рынок корпоративного спорта в РФ

В России есть 20–30 крупнейших компаний, которые формируют львиную долю рынка корпоративного спорта. Именно они являются заказчиками аренды спортивных сооружений для регулярных тренировок сотрудников, организации спартакиад трудящихся внутри компаний, инфраструктурного обустройства офисов, потребления спортивной экипировки и инвентаря. В штате у таких компаний в зависимости от структуры есть специалисты, которые занимаются текущими организационными моментами по обеспечению сотрудников спортзалами, учебными программами по ЗОЖ и т. д. Как правило, эти специалисты являются штатными единицами кадровой службы либо административно-хозяйственной.

Когда приходит время организовать большое спортивное мероприятие с участием 500–2000 соревнующихся, на помощь приглашаются подрядчики, а именно профессиональные спортивные ивент-агентства, которые обладают большим опытом. Эти агентства выступают по другую сторону рынка корпоративного



спорта в РФ и оказывают услуги по организации ивентов и сопутствующему обеспечению. Они зародились в основном в Москве, некоторые из них начали экспансию в регионы.

В целом рынок все больше движется к оказанию услуг на аутсорсинге. Корпорации стремятся оставить у себя в штате только профильных бизнес-специалистов, а значит, работы ивент-агентствам добавится. Я считаю, что уже сейчас пора формировать и продавать новый продукт – полный цикл организации корпоративной спортивной программы для компаний. Безусловно, иногда только сотрудник компании, знающий традиции, внутреннюю кухню и т. д., способен в нужное время и в определенном формате организовать корпоративный спорт, но в целом рынок пойдет по пути аутсорсинга таких услуг, а ивент-агентства быстро адаптируются и наберут необходимый опыт и специалистов. Причина сугубо экономическая – нанять профессионального подрядчика в итоге обойдется дешевле, пусть даже и с учетом «абонентской платы».

Итак, мы в рамках небольшого материала обсудили некоторые вопросы по вовлеченности коллег в спорт. Большинство компаний действуют старыми классическими методами. На мой взгляд, назрело изменение парадигмы развития спорта как части корпоративной культуры. Движение должно осуществляться через

КОЛЛЕКТИВ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ

на три группы: порядка 10% сотрудников занимаются спортом сами, вне зависимости от условий, которые создает работодатель, 20% отказываются от любых корпоративных мероприятий, и наконец, 70% – это люди, которых можно и нужно организовывать, увлекая спортом.

Фото: Николай Хижняк/МНА «Россия сегодня»

осознанность и образование. Не через принуждение сверху, а горизонтальное вовлечение благодаря волонтерским проектам и поддержке инициатив коллег (активные сотрудники вовлекают товарищей в свое хобби, а мы их поддерживаем и помогаем). Это эффективно с точки зрения массовости вовлечения и разнообразия подходов, расходования средств, своего рода смесь волонтерства и краудсорсинга, коллаборации. Современные компании обретают все более плоскую организационную структуру, а значит, роль руководителя как лидера будет перераспределяться на большее количество активных сотрудников. Подобный волонтерский и образовательный проект разработан мной и находится в процессе доработки. Что касается крупнейших спортивных мероприятий, то их проводить, безусловно, нужно, но необходимо определенным образом регулировать состав участников, чтобы соревнование отвечало изначальным целям.





*Артем Райников,
президент Федерации футбола города Иркутска*



*Сергей Почкутов,
руководитель медиа-группы Федерации футбола
города Иркутска*

Футбольная федерация как корпорация: бюрократия, технократия и любительский спорт

Гостями КЛУБА SPORT CONNECT БЫВАЮТ ПРЕДСТАВИТЕЛИ САМЫХ РАЗНЫХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, КОТОРЫХ ОБЪЕДИНЯЕТ ОДНО – ЭНТУЗИАЗМ В ОТНОШЕНИИ ЛЮБИМОГО ДЕЛА. В ЭТОЙ СТАТЬЕ АВТОРЫ ВЕДУТ РАССКАЗ О СОЗДАНИИ ФАКТИЧЕСКИ С НУЛЯ ГОРОДСКОЙ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО САМОМУ ПОПУЛЯРНОМУ ВИДУ СПОРТА – ФУТБОЛУ. ОПЫТ ИРКУТСКА В ЭТОМ ОТНОШЕНИИ МОЖНО СЧИТАТЬ ПОКАЗАТЕЛЬНЫМ И ЦЕННЫМ, ВЕДЬ ЕСЛИ ОТ ВЫСШЕГО УРОВНЯ МЫ СПУСТИМСЯ НА УРОВЕНЬ ГОРОДСКОЙ, ТО ОКАЖЕТСЯ, ЧТО ДАЛЕКО НЕ КАЖДЫЙ КРУПНЫЙ ГОРОД СТРАНЫ МОЖЕТ ПОХВАСТАТЬСЯ НАЛИЧИЕМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОРГАНИЗОВАННОГО ФУТБОЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА.

Городская федерация футбола в Иркутске возникла после того, как обнаружилось, что в городе не существует организации, которая занималась бы проведением футбольных соревнований. Соответственно, нет устава, нет назначаемых в установленном порядке органов федерации и т. д. При этом футбольные турниры были, их проводила небольшая группа людей, которые пользовались заслуженным уважением в иркутских футбольных кругах и опирались на поддержку областной федерации.

Весной 2015 года Федерация футбола города Иркутска (ФФГИ) была зарегистрирована как общественная организация, а уже летом провела первый чемпионат. В нем приняли участие восемь команд. Через год в чемпионате играли уже 22 команды, а другие турниры по футболу в городе прекратили существование: остались только открытый чемпионат Иркутска и Кубок Иркутска, которые проводила ФФГИ. Эти соревнования теперь имеют официальный статус, потому что ежегодно включаются в календарный план спортивно-



Фото: ФФГИ

массовых и физкультурных мероприятий. Данный момент имеет важное значение, поскольку лишь внесение в этот план позволяет турниру официально носить наименование чемпионата или Кубка Иркутска.

Факт того, что соревнования получили официальный статус, имел влияние на их значимость для футбольной общественности. Но для привлечения команд пришлось сделать еще очень многое. Среди ключевых шагов можно выделить:

- заполнение протоколов матчей;
- размещение статистики вместе с заявками команд в публичном доступе на собственном сайте;
- публикация отчетов о каждом туре с комментариями представителей команд и игроков;
- переход на судейство в три арбитра, несмотря на кадровый дефицит в судейском корпусе (ранее в Иркутске обслуживали матчи по два арбитра);
- разработка и внедрение локальных актов, четко определяющих правила проведения соревнований;
- налаживание работы контрольно-дисциплинарного и апелляционного комитетов, во главе которых встали профессиональные юристы.

На первом этапе развития этого оказалось достаточно, чтобы привлечь внимание к тому, что мы делаем. В течение года под эгидой ФФГИ удалось собрать практически все городские команды и футбольных функционеров, которые изначально были в оппозиции к федерации. Это стало возможным в том числе благодаря неукоснительному соблюдению установленных правил и постоянному общению с представителями команд.

Ключевые менеджерские решения в построении федерации следующие.

- 1) Распределение полномочий между органами федерации и создание механизмов их взаимного контроля и сдерживания.
- 2) Разработка и внедрение локальных правовых актов, детальным образом регламентирующих все аспекты проведения соревнований.
- 3) Выстраивание кадровой политики с опорой на тех, для кого футбол не является профессией.
- 4) Максимальное вовлечение в управление федерацией руководителей команд, которые выступают под ее эгидой.
- 5) Тесное сотрудничество федерации с профильным комитетом администрации города Иркутска.

Перед нами стояла задача – снизить влияние субъективных факторов на соревновательный



процесс. Нужно было организовать работу таким образом, чтобы командам и игрокам было невозможно (или крайне затруднительно) добиваться для себя каких-либо преференций за счет дружбы с сотрудниками федерации или недобросовестного стимулирования таких сотрудников. Единственным способом решения этой задачи было «превращение сотрудников из людей в функцию», когда все алгоритмы их работы четко прописаны и пространство для субъективного усмотрения крайне мало.

Такой подход вызвал резкое отторжение у некоторых футбольных людей, которые считали все это ненужной бюрократией. Их сопротивление данным процессам предопределило следующее управленческое решение.

Мы довольно быстро поняли, что процедурный подход в управлении федерацией лучше воспринимается теми, чья работа связана с бизнесом, юриспруденцией, менеджментом. Эти люди и стали основой команды ФФГИ. Главным судьей наших соревнований является кандидат сельскохозяйственных наук, декан одного из факультетов в Иркутском государственном аграрном университете, а руководителями контрольно-дисциплинарного и апелляционно-

го комитетов – директора не самых последних в Иркутске юридических компаний. Такая кадровая политика имела еще один значимый эффект: к управлению в федерации пришли люди, не отягощенные бременем старых футбольных обид и конфликтов, и потому подсознательное стремление свести счеты не влияет на их управленческие решения.

Когда руководители команд еще и участвуют в выработке локальных правовых актов, по которым живет федерация, определяют, кто войдет в состав ее органов, кто станет главным судьей турнира, они начинают воспринимать себя частью общего проекта. В этом случае ошибки и проблемы роста уже не вызывают у них такого раздражения, как если бы они были отрезаны от управления федерацией. Напротив, они проникаются возникающими проблемами и вместо высказывания претензий участвуют в их решении. Кроме того, они в каком-то смысле становятся голосом федерации, потому что в общении с игроками своих команд транслируют им позицию организации по тем или иным вопросам и в ряде случаев отстаивают ее как собственную.



Главным воплощением сотрудничества с органами местной власти стала возможность придания официального статуса проводимым турнирам. Получить его можно только через включение в план спортивных мероприятий публично-правового образования соответствующего уровня. Без этого невозможно, например, присвоение спортивных разрядов.

Медиаполитика федерации

Отчеты о матчах с комментариями представителей команд, которые были одним из привлекательных факторов для команд на этапе создания федерации, со временем разрослись до полноценного футбольного медиа, которое мы стараемся делать по всем современным стандартам: с использованием метрик просмотров и посетителей, изучением аудитории, с разными формами подачи в зависимости от канала дистрибуции.

Широкое освещение футбола локального уровня решает две задачи:

- поддержание интереса у действующих игроков;
- привлечение новых игроков в массовый футбол.

ГЛАВНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ
в продвижении федерации – это формирование футбольного сообщества в городе.
Фото: ФФГИ

В этом смысле показателен пример из Дании, где местная федерация футбола (DBU) решила показать важность любительского футбола и собрала подробную статистику о матчах в 111 лигах. Были обработаны данные о выступлениях почти 30 тыс. игроков, более половины из которых получили от Датской федерации футбола письма с индивидуальной статистикой. Для спорта высоких достижений в этом нет ничего необычного, но такой информации оказывается достаточно, чтобы любители почувствовали себя профессионалами.

Мы не копируем датскую или какую-либо другую модель работы с любительскими соревнованиями, а пошли своим путем. Осенью 2015 года, в конце первого чемпионата, был проведен конкурс, по итогам которого была сформирована медиагруппа. Ее участники отвечают за информационное сопровождение турниров, поддержание интереса к матчам и другим футбольным событиям, которые проводит федерация.



В 2017 ГОДУ

Федерация запустила первый для себя детский турнир «Золотая осень» среди команд мальчиков 2006–2007 годов рождения. Затем был организован чемпионат по мини-футболу для этого же возраста.
Фото: ФФГИ

Сейчас медиагруппа состоит из пяти человек: трех спортивных корреспондентов и двух фотографов, и занимается не только рассказом о текущем положении дел в соревнованиях ФФГИ, но и в рамках отдельного проекта, журнала «Твой футбол», старается охватить весь футбол в регионе: детский, профессиональный, ветеранский, мини-футбол.

Самый яркий пример медиаактивности федерации – проведение финала Кубка Иркутска. За три года нам удалось увеличить посещаемость финального матча с 300 человек до 1500.

Основные инструменты увеличения популярности финала Кубка Иркутска:

- качественное освещение хода турнира. Рассказ обо всех матчах, подводный к финалу;
- создание проморолика;
- разработка афиши и программки к финалу;
- размещение рекламы на популярных городских порталах;
- запуск рекламной кампании в соцсетях;
- подготовка стадиона к матчу: уборка трибун, установка арки и тумбы для кубка;
- приглашение профессионального ведущего и звукорежиссера;

- выступление оркестра и танцевальной группы на финальном матче;
- съемка репортажа о матче с интервью болельщиков и представителей команд.

От местных СМИ помощи практически нет, несмотря на нашу готовность предоставлять информационные поводы, фотографии и материалы. Поэтому со временем пришли к пониманию того, что необходимо развивать свои медиаплощадки. Они используются для решения обеих задач, обозначенных выше: поддерживают интерес у действующих футболистов и помогают привлекать новых участников.

Площадкой для сбора команд стала группа ФФГИ в социальной сети «ВКонтакте»: футболисты-любители получают подробную информацию о том, как подать заявку на турнир и с какими трудностями придется столкнуться по ходу его проведения. Каждый сезон в Иркутске появляется новая команда, в которой играют молодые ребята от 16 до 25 лет.

Это стало возможным благодаря главному достижению в продвижении федерации – формированию футбольного сообщества в городе. Игроки приходят на сайт, читают превью и обзоры туров, оставляют комментарии, спорят, критикуют. Даже на уровне любительского футбола работает правило, что комментарии – важная часть контента сайта, которая привлекает людей. Наши комментаторы пишут стихи и пространные рассуждения о чемпионате, командах и отдельных личностях, и это отличный

показатель того, насколько важен для них любительский футбол.

Но такая открытость для общения с командами стала возможной только благодаря прозрачности в организации чемпионата. Наличие правил и четкое следование регламенту позволяет организаторам отвечать на любую конструктивную критику. Напротив, отсутствие регламента или игнорирование установленных правил приводило бы к возникновению конфликтов, которые делали бы комментарии на сайте не источником позитивного контента, а средоточием претензий и негативных откликов.

Связь организации соревнования с четкими правилами и открытостью в освещении соревнований многие упускают из виду. Со стороны обращают внимание на яркую обложку, не принимая во внимание тот факт, что она возможна только благодаря той работе, которую проделывают другие органы федерации. Можно интересно рассказывать короткое время даже о соревнованиях дворового уровня. Но если появляются претензии к федерации, и люди считают, что их каким-то образом обидели, то внешняя красота освещения – это последнее, на что они будут обращать внимание.

Бюджет организации

Бюджет формируется за счет добровольных заявочных взносов команд, участвующих в турнирах. Сумма взноса повышается вместе с увеличением количества и улучшением качества предоставляемых федерацией услуг. И команды готовы платить больше, поскольку они видят, что взнос идет именно на развитие соревнований.

Клуб спортивных менеджеров – один из форматов в рамках бренда Sport Connect. Первым мероприятием стал сочинский форум Sport Connect 2016, прошедший в Сочи и собравший ведущих практиков спортивной индустрии. Этот форум стал ежегодным, а встречи клуба Sport Connect проходят еще чаще в разных городах страны и стали коммуникационной платформой для профессионалов из различных областей спортивной отрасли. Организаторы Sport Connect – группа «Интеррос», крупнейший российский инвестор, создатель горного курорта Роза Хутор и соучредитель РМОУ, и сам университет.

Постоянных спонсоров у федерации пока нет, но есть периодическая поддержка со стороны местных компаний, которая заключается в оплате части расходов на церемонию награждения по итогам сезона, обеспечение перелета иногородних преподавателей для проведения семинаров в школе арбитров, в приобретении экипировки для судей. Расходы на некоторые проекты оплачиваются за счет добровольных взносов членов федерации.

Проекты федерации

Деятельность федерации не ограничивается проведением турниров и освещением местного футбола. Для развития организации нужны новые проекты. Самый масштабный из них – создание на базе федерации школы футбольных арбитров, аккредитованной Российским футбольным союзом (РФС).

Фото: ФФГИ



Школа является частью программы, реализуемой в связи с присоединением РФС к Конвенции УЕФА по судейскому образованию и организации судейской деятельности. На базе конвенции в 2013 году РФС разработал Стратегию развития судейства в Российской Федерации до 2020 года, которая среди прочего предусматривает создание в России школ по подготовке арбитров, начиная с общероссийского центра по подготовке судей и заканчивая школами на уровне региональных федераций.

Однако с реализацией стратегии налицо определенные сложности. В ней предусмотрено целевое финансирование каждой школы арбитров в размере не менее 500 тыс. рублей в год, однако мы за два с половиной года ее существования не получили ничего.

Другая проблема – кадровый дефицит. Для подготовки арбитров нужны квалифицированные преподаватели, которых можно найти далеко не в каждом городе России. Отсутствие специалистов и финансирования привело к тому, что половина школ, получивших в 2015 году временную аккредитацию от РФС, закрылись, не успев начать работу.

Чтобы запустить школу арбитров в Иркутске, предстояло решить несколько проблем.

Первая проблема состояла в том, кто будет преподавать в школе. На поиск преподавателей у нас ушел год. В итоге мы остановились на опытном арбитре, являвшемся к тому моменту инспектором РФС, и на молодом судье. Они начали вести занятия совместно.

Вторая проблема заключалась в том, где взять деньги на оплату работы преподавателей. Поскольку обращение к спонсорам не дало результата, первоначально финансировать деятельность школы пришлось из добровольных взносов руководителей федерации. В дальнейшем эта обязанность была фактически переложена на команды, которые участвуют в турнирах, путем увеличения стоимости судейства и последующего вычета части суммы в фонд школы арбитров.

Третья проблема – где найти помещение для проведения занятий. С ним нам помог городской спорткомитет, который предоставил конференц-зал.

Четвертой проблемой стало привлечение слушателей в школу. Было ясно, что максимальный охват потенциальных интересантов предполагает размещение информации о наборе слушателей не только на медиаресурсах

федерации, но и за их пределами. Выход из положения мы нашли в афишах: сами разработали их дизайн, распечатали в типографии и разместили в помещениях высших учебных заведений города.

В итоге осенью 2016 года состоялся первый набор слушателей. Учиться в школу пришло около 40 человек. Из них финальный экзамен выдержали только 14, а спустя год работы в обойме судейского корпуса остались только пятеро.

Зато второй набор в школу побил все мыслимые рекорды: на занятия записались 120 человек, что превысило среднее количество абитуриентов ведущих центров по подготовке футбольных судей Москвы и Петербурга. Из-за этого нам даже пришлось искать другое помещение, чтобы вместить всех желающих.

В школе проводится не только теоретическое обучение, но и занятия по физической подготовке под руководством мастера спорта международного класса по легкой атлетике Дмитрия Буряка. Судьи, успешно сдавшие экзамен в школе, бесплатно получают всю необходимую экипировку: два комплекта формы, гетры, карточки, свистки, флаги.

Наряду с текущим обучением, которое длится пять месяцев, мы организуем на базе школы уникальные семинары. В прошлом году полноценные недельные сборы в Иркутске провел Сергей Мацюра – один из ведущих российских методистов, который занимается обучением арбитров Российской премьер-лиги (РПЛ). В этом году пятидневные сборы с судьями провели арбитр категории ФИФА Анар Салманов и фитнес-тренер УЕФА Намик Кулиев (Азербайджан). Есть договоренность о том, что такие мероприятия будут проводиться в ежегодном режиме.

Эти усилия принесли свои плоды: в ноябре прошлого года РФС повысил иркутскую школу в классе, не только заменив нашу временную аккредитацию на постоянную, но и предоставив возможность наряду с обучением арбитров по начальной программе готовить судей по программе «Стандарт».

Работа иркутской школы арбитров привлекла внимание коллег из соседних регионов. В мае этого года Федерация футбола Республики Хакасия, Федерация футбола города Иркутска, Федерация футбола Республики Бурятия и новосибирский Центр подготовки спортивных арбитров подписали договор о совместной деятельности по повышению квалификации



футбольных арбитров и инспекторов. В рамках этого договора организованы:

- обмен информацией о методике обучения и повышения квалификации футбольных арбитров и инспекторов;
- совместное прохождение курсов, участие в семинарах и сборах;
- обслуживание арбитрами матчей чемпионатов других городов и регионов.

Первым совместным мероприятием в рамках договора стало проведение сборов под руководством Анара Салманова и Намика Кулиева, в которых принимали участие арбитры из Иркутска, Новосибирска и Республики Бурятия. Кроме того, после сборов арбитры из Бурятии работали на нескольких матчах чемпионата Иркутска по футболу.

Развитие федерации

Главное в развитии любого уже работающего проекта – держать уровень и не останавливаться на достигнутом. Практика показывает, что задрать планку не так сложно. Гораздо труднее держать ее на заданной высоте, а еще сложнее – регулярно повышать. Мы прекрасно осознаем это и потому все время придумываем себе новые вызовы.

Качественные изменения происходят во всех сферах деятельности федерации. Базовая статистика, когда-то позволившая привлечь команды в наши турниры, стала более инфор-

САМЫЙ МАСШТАБНЫЙ

из проектов федерации – создание школы футбольных арбитров, аккредитованной Российским футбольным союзом.

Фото: ФФГИ

мативной после внедрения рейтинга игроков, который рассчитывается по формуле, основанной на системе Эло (ее с этого года использует ФИФА для формирования международного рейтинга). С помощью рейтинга нам удалось решить проблему с разделением команд на лиги по спортивному принципу. Следующая задача – разработка сквозной статистики, которая позволит следить за карьерой каждого футболиста-любителя в городе.

Каждый год появляются новые соревнования. В 2017 году федерация запустила первый для себя детский турнир «Золотая осень» среди команд мальчиков 2006–2007 годов рождения. Затем был организован чемпионат по мини-футболу для этого же возраста. В 2018-м появился открытый чемпионат Иркутска среди ветеранов, в котором выступают девять команд, составленных из игроков старше 35 лет. Планируется организация еще одного детского турнира. Реализация многих планов задерживается из-за отсутствия финансовых возможностей, но если бы все решали только деньги, то Федерация футбола города Иркутска вообще не появилась бы на свет.





*Сергей Муравьев,
главный редактор «Вестника РМОУ»*

Трамплин для имиджа

Нижний Тагил – точка притяжения для более чем 100-миллионной телеаудитории любителей спорта из 50 с лишним стран мира? Ответ утвердительный. Здесь ежегодно проводятся соревнования этапа Кубка мира FIS по прыжкам на лыжах с трамплина, внимание к которому характеризуют вышеприведенные цифры. Трамплинный комплекс в Нижнем Тагиле, по оценкам летающих лыжников и международной федерации, является сегодня одним из самых современных в мире. Его развитие рассматривается в Свердловской области как важный инструмент укрепления через спорт имиджа этого региона.

Прыжки на лыжах с трамплина – один из старейших зимних видов спорта (а изначально – лыжных развлечений), корни которого – в Скандинавии и приальпийских регионах стран Европы. Первое официальное соревнование состоялось в Норвегии в 1862 году. В России первые шаги были сделаны в Санкт-Петербурге в 1906-м: в тот период там появлялись разнообразные любительские спортивные клубы и даже ассоциации, и одним из них был клуб по прыжкам на лыжах с трамплина. Сегодня мы как само собой разумеющееся подразумеваем, что дальность полета в этом виде спорта может превышать сотню метров. А в то время речь шла о прыжках на 10 и 15 м, и это может вызвать улыбку.

Вид спорта развивался быстро. В 1924 году он включен в программу первых зимних Олимпийских игр, состоявшихся в швейцарском городе Шамони (кстати, с тех пор и по сей день прыжки на лыжах с трампли-

на неизменно являются частью олимпийской программы). А с 1925 года ряд стран, где прыжки с трамплина культивировались, ежегодно проводят чемпионаты мира. Россия шла очень близко к мировым трендам. Уже через год после первого чемпионата мира и через два – после Игр в Шамони этот вид спорта был официально признан в нашей стране.

Дальность полета – не самоцель

До середины XX века результат в прыжках с трамплина определялся объективно – исключительно по дальности прыжка. Но впоследствии в судейство были привнесены другие, в том числе субъективные, факторы. Спортсмены теперь должны были прыгать не просто далеко, но еще и технично: красиво, при этом соблюдая определенные правила.

Типология трамплинов (К-50, К-70, К-90, К-120 и т. п.) подразумевает не



их высоту, а расстояние от «стола» (крайняя нижняя часть полотна трамплина) до так называемой критической точки (К-точка), в район которой должен приземлиться спортсмен. По сути дела, дальность полета была ограничена, чтобы стандартизировать трамплинные комплексы для международных соревнований под эгидой FIS. Но со временем дальность тем не менее увеличивалась. Кстати, стоит заметить, что летающие лыжники и сегодня продолжают соревноваться исключительно в полетах на дальность в рамках специально выделенной категории, то есть подвида спорта под эгидой FIS. Он называется полетами на лыжах и не входит в олимпийскую программу. Соревнования проводятся на трамплинах, которые по расчетам позволяют прыгать на 185 м и далее. Рекорд мира по дальности полета 251,5 м был установлен на трамплине в словенском местечке Планица, известном также как «долина трамплинов» в силу давней истории по развитию этого вида спорта.

Эволюция видна в типах трамплинов. В 1964 году в программу Олимпийских игр были включены прыжки на лыжах не только с трамплинов К-70 м, но и К-90, а с 1992-го подключился и трамплин К-120. До недавнего времени трамплины К-120, или большие трампли-

ТЕЛЕВИЗИОННАЯ АУДИТОРИЯ

одного этапа Кубка мира в Нижнем Тагиле превышает 100 млн человек в 50 с лишним странах мира.

Фото: Павел Лисицин / МНА «Россия сегодня»

ны, использовались только для соревнований среди спортсменов-мужчин, но сейчас с такого трамплина совершают прыжки и женщины. А с зимними Олимпийскими играми в Сочи для этого вида спорта связан рубежный этап: впервые в олимпийской истории там в прыжках с трамплина выступили женщины (на трамплине К-95, так называемом среднем трамплине). Этому предшествовало даже обращение в суд канадской провинции Британская Колумбия группы элитных спортсменок, после того как стало известно, что соревнования по прыжкам на лыжах с трамплина среди женщин не будут включены в программу Игр Ванкувер-2010.

С 2010 года, согласно правилам международной федерации, оценка летающего лыжника на соревнованиях складывается из трех показателей: дальности полета, техники прыжка (оценивается в фазах старта, полета и приземления), а также поправки на направление и силу ветра. За приземление в район критической точки он получает определенное количество

⁸ Международная федерация лыжного спорта, фр. *Fédération Internationale de Ski, FIS*.

очков, за недолет штрафуются, а за перелет – премируются. Оценки выставляют пятеро судей. В части техники прыжка лучшая и худшая среди их оценок отбрасываются, а оставшиеся суммируются, и эта сумма прибавляется к оценке за дальность.

Сама природа этого спорта (человек находится в полете) предопределяет решающее значение ветра. Например, V-образное положение лыж в процессе прыжка практикуется лыжниками по причине лучшего аэродинамического эффекта, что позволяет увеличить дальность полета. И практикуется по большому счету недавно, с 1989 года, когда прыжок в таком стиле совершил шведский спортсмен Ян Боклев.

КЛУБ СПОРТИВНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ – ОДИН ИЗ ФОРМАТОВ В РАМКАХ БРЕНДА SPORT CONNECT. ПЕРВЫМ МЕРОПРИЯТИЕМ СТАЛ СОЧИНСКИЙ ФОРУМ SPORT CONNECT 2016, ПРОШЕДШИЙ В СОЧИ И СОБРАВШИЙ ВЕДУЩИХ ПРАКТИКОВ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ. ЭТОТ ФОРУМ СТАЛ ЕЖЕГОДНЫМ, А ВСТРЕЧИ КЛУБА SPORT CONNECT ПРОХОДЯТ ЕЩЕ ЧАЩЕ В РАЗНЫХ ГОРОДАХ СТРАНЫ И СТАЛИ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПЛАТФОРМОЙ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЕЙ СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ. ОРГАНИЗАТОРЫ SPORT CONNECT – ГРУППА «ИНТЕРРОС», КРУПНЕЙШИЙ РОССИЙСКИЙ ИНВЕСТИОР, СОЗДАТЕЛЬ ГОРНОГО КУРОРТА РОЗА ХУТОР И СОУЧРЕДИТЕЛЬ РМОУ, И САМ УНИВЕРСИТЕТ.

Встречный ветер позволяет летающему лыжнику «опереться» и лететь далеко; попутный, наоборот, сокращает дальность полета. Для организаторов соревнований порывистый ветер может стать большой проблемой, а для спортсменов – угрозой безопасности, если, конечно, комплекс не оборудован системой ветрозащиты. Здесь, собственно, уместно будет обратить более пристальное внимание на комплекс в Нижнем Тагиле, у которого такая система не так давно появилась.

Уральские горы. Добро пожаловать!

«В Свердловской области, одном из передовых регионов на Урале, стремятся к тому, чтобы повышать имидж региона через различные инструменты, – говорит Алексей Анисимов, начальник отдела спортивного маркетинга и рекламы ГАУ «Центр по организации и проведению спортивных мероприятий» при Министерстве спорта Свердловской области. – Для этого спорт высших достижений является одним из эффективных инструментов с точки зрения эмоционального восприятия теми людьми, кто живет в регионе и не хочет его покидать, а хочет продолжать работать, совершенствоваться, растить детей, отдавать их в спортивные секции. Не менее эффективен этот инструмент и для повышения инвестиционной привлекательности региона. При областном Министерстве спорта существует структура, которая занимается организацией и проведением больших массовых мероприятий. Этап Кубка мира по прыжкам на лыжах с трамплина FIS мы принимаем с 2014 года».

Разумеется, для любого трамплинного комплекса ключевую роль играет рельеф местности. Чисто теоретически можно, конечно, построить трамплин и в чистом поле, но с точки зрения затрат он окажется золотым. Необходим естественный перепад высот, и в этом смысле окрестности Нижнего Тагила, расположившегося на склоне Уральских гор, подходят прекрасно. Популярность лыжных видов спорта, во всем их многообразии, в Свердловской области традиционно высока. Регион на протяжении

многих лет известен широким вовлечением любителей в массовый спорт, равно как и достижениями местных воспитанников в спорте высших достижений. Спортивный комплекс на горе Долгой в Нижнем Тагиле, включающий трамплины, лыжные и горнолыжные трассы, ведет историю с 70-х годов (конечно, сегодня это комплекс совсем другого уровня, нежели в тот период). Он предназначен для проведения соревнований по двум видам: прыжкам на лыжах с трамплина и лыжному двоеборью. В 2009



году была начата его глубокая реконструкция, поскольку регион сделал ставку на развитие этих видов. Сейчас постоянным «резидентом» комплекса является государственное автономное учреждение Свердловской области «Спортивная школа олимпийского резерва «Аист».

Для достижения оптимального результата на определенном этапе реконструкции комплекса началась консультационная работа и с международной федерацией, и со спортсменами – с тем, чтобы достичь наилучшего результата. Этот период плотной совместной работы занял пять лет. «Сегодня мы уверенно можем говорить о том, что трамплинный комплекс в Нижнем Тагиле отвечает самым современным техническим требованиям мирового уровня», – отмечает Алексей Анисимов.

Весомым аргументом в пользу столь высокого рейтинга комплекса в Нижнем Тагиле является ветрозащита, построенная на объекте. У каждого трамплина свой характер. Хотя на все трамплины существуют единые стандарты (по длине, углу вылета и так далее), и тем не менее к каждому трамплину спортсмену приходится принаравливаться, «вкатываться». Влияют особенности рельефа, местной погоды, и в первую очередь ветер. Впервые на горе Долгой принимали этап Кубка мира в 2014 году, и тогда на комплексе еще не существовало ветрозащиты. По итогам этапа необходимость ее возведения

СПОРТИВНАЯ ЖИЗНЬ

на трамплинах есть не только зимой. На фото – чешский спортсмен Якуб Янда, ставший победителем среди мужчин на летнем Гран-при по прыжкам с трамплина в Нижнем Тагиле в 2013 году.

Фото: Алексей Мальгавки / МИА «Россия сегодня»

была отмечена как организаторами, так и представителями международной федерации. Технически возведение системы ветрозащиты – совсем не простое мероприятие. Определенное время заняло проектирование и строительство системы ветрозащиты, и в строй она введена была в 2017 году.

Благодарная аудитория

Если говорить об аудитории настоящих ценителей прыжков с трамплина во всероссийском масштабе, то ее ядро формируется в тех городах, где этот вид спорта развивается и где проводятся международные соревнования и этапы чемпионата России. Таких городов четыре: Чайковский Пермского края, Сочи, Санкт-Петербург и Нижний Тагил Свердловской области. А в целом по стране насчитывается около 20 городов, где существуют спортивные школы и секции по данному виду спорта. Общее количество спортсменов, которые занимаются в таких школах и секциях, – около 4 тыс. человек. Вокруг спортсменов формируется первый круг

из друзей и близких, тех, кто поддерживает их в поездках на соревнования, впоследствии этот круг расширяется и формирует ядро аудитории.

Сколько зрителей собирают соревнования по прыжкам с трамплина? Как и в большинстве популярных видов спорта, размер телеаудитории на несколько порядков превосходит зрительскую аудиторию на объекте. Телетрансляции этапов Кубка собирают мира каждый раз собирают свыше 100 млн человек, в не малой степени за счет Азии. Прыжки с трамплина очень популярны, например, в Японии.

Если же говорить о тех, кто предпочитает смотреть соревнования вживую, то фиксируются показатели в 40–45 тыс. зрителей на этапе Кубка мира в Словении (за два дня соревнований). Этот тот уровень, как отмечают

организаторы соревнований в Нижнем Тагиле, к которому со временем им хотелось бы приблизиться. Впрочем, нужно объективно оценивать пропускную способность комплекса: в отношении горы Долгой этот показатель установлен на уровне 3,5–4 тыс. человек. На первом для Тагила этапе Кубка мира в 2014 году зрителей при объявленном бесплатном режиме посещения в первый день собралось больше 10 тыс., а во второй – свыше 6 тыс. человек. Первый раз в истории Россия принимала мировой чемпионат, любители спорта съезжались со всей страны – что может быть лучше? Однако такое превышение функционально оправданной вместимости объекта влечет проблемы по разным направлениям.

Что делать, если особенности ландшафта не позволяют оборудовать более вместительную площадку для зрителей непосредственно на месте? Одним из выходов из этой ситуации может быть организация вынесенных объектов для болельщиков по аналогии с live sites на Играх Сочи-2014 и фан-зонами в городах нашей страны, принимавших финальный турнир Чемпионата мира по футболу ФИФА – 2018. И организаторы этапа в Нижнем Тагиле рассматривают такую возможность на перспективу.

С СОЧИ-2014

связан рубежный для этого вида спорта этап: впервые в олимпийской истории в прыжках с трамплина на Играх выступили женщины. На фото слева направо – призеры индивидуальных соревнований в Сочи Даниэла Ирашко-Штольц (Австрия; серебряная медаль), Карина Фогт (Германия; золото), Колин Маттель (Франция; бронза).

Фото: Алексей Мальгавко / МИА «Россия сегодня»





Организаторы с гордостью отмечают, что этап Кубка мира FIS в Нижнем Тагиле собирает у себя представителей 18 государств, то есть максимально возможного количества стран – участниц таких соревнований. Такой «явкой» может похвастаться далеко не каждый этап в Европе (при том, что есть этапы в Словении, Германии, Австрии). Такое единодушие элитных спортсменов – лучшее доказательство уровня трамплинного комплекса на горе Долгая.

В этом смысле интересна оценка президента Федерации прыжков на лыжах с трамплина и лыжного двоеборья России Дмитрия Дубровского. «Атмосфера, которая создавалась вокруг российского спорта до и во время зимней Олимпиады – 2018, нашего вида спорта не коснулась; мы не просто сохранили ту планку, которую взяли в предыдущий олимпийский цикл, но и повышаем ее, – отмечает он. – Весной на конгрессе Международной федерации лыжного спорта были утверждены два этапа женского Кубка мира по прыжкам на лыжах с трамплина в рамках финального русского турне. Это большое мероприятие, которое пройдет в России. Также мы сохранили традиционные соревнования, которые проводим в Нижнем Тагиле и Чайковском (Пермский край) – финалы континентального Кубка по прыжкам на лыжах с трамплина и лыжному двоеборью. Не могу не поблагодарить лично губернаторов Пермского края и Свердлов-

В ПРЕДСТОЯЩЕМ ЗИМНЕМ СЕЗОНЕ

Нижний Тагил примет четыре престижных международных старта: мужской и женский этапы Кубка мира по прыжкам на лыжах с трамплина, а также финалы Континентального кубка по лыжному двоеборью среди женщин и мужчин.

Фото: Алексей Мальгавко /МНА «Россия сегодня»

ской области. Практически их личная заслуга, что эти мероприятия проводятся. Ведь большая часть затрат на организацию и проведение соревнований ложится на плечи региона (совместно с Минспорта РФ). Наравне с задачей добиться высокого результата на домашних комплексах стоит задача показать красоту Нижнего Тагила и Чайковского. Тем более что соревнования в Тагиле транслируют в прямом эфире. Рейтинги, которые мы получаем, достаточно высокие, могут конкурировать и с Германией, и с Австрией. Так что итоги конгресса FIS положительные для нас».

Остается добавить, что в предстоящем зимнем сезоне Нижний Тагил примет четыре престижных международных старта: мужской этап Кубка мира по прыжкам на лыжах с трамплина (1–2 декабря 2018 года), женский этап Кубка мира по прыжкам на лыжах с трамплина (16–17 марта 2019 года), а также финалы Континентального кубка по лыжному двоеборью среди женщин и мужчин (8–10 марта 2019 года).



2018

Сентябрь –
декабрь

Календарь спортивного менеджера

Международные соревнования, форумы
и мероприятия

- 31 августа – 15 сентября.** Чемпионаты мира по стрелковым видам спорта ISSF. Чханвон, Республика Корея.
- 3–7 сентября.** Форум атлетов ANOCA. Зимбабве.
- 4–9 сентября.** Чемпионаты мира по маунтинбайку UCI. Ленцерхайде, Швейцария.
- 4 сентября.** Заседание исполкома панамериканской спортивной организации PanamSports. Лима, Перу.
- 5–7 сентября.** Семинар по спортивному маркетингу для национальных олимпийских комитетов, организованный совместно МОК и АНОК. Токио, Япония.
- 5–6 сентября.** Генеральная ассамблея панамериканской спортивной организации PanamSports. Лима, Перу.
- 5–6 сентября.** Заседание координационной комиссии Европейских олимпийских комитетов (ЕОС). Минск, Беларусь.
- 6–15 сентября.** Чемпионаты мира по современному пятиборью UIPM. Мехико, Мексика.
- 6–16 сентября.** Чемпионаты мира по скалолазанию IFSC. Инсбрук, Австрия.
- 9–16 сентября.** Чемпионаты мира по академической гребле FISA. Пловдив, Болгария.
- 9–30 сентября.** Чемпионат мира по волейболу среди мужчин FIVB. Италия и Болгария.
- 10–16 сентября.** Чемпионаты мира по художественной гимнастике FIG. София, Болгария.
- 10–23 сентября.** Всемирные конные игры FEI. Трион, Северная Каролина, США.
- 10–23 сентября.** Семинар по спортивному маркетингу для национальных олимпийских комитетов, организованный совместно МОК и АНОК. Мадрид, Испания.
- 20–27 сентября.** Чемпионаты мира по дзюдо IJF. Баку, Азербайджан.
- 20 сентября.** Третье заседание исполнительного комитета ассоциации Европейских олимпийских комитетов. Место будет уточнено.
- 20 сентября.** Заседание исполнительного комитета Всемирного антидопингового агентства (WADA). Сейшельские острова.
- 22–30 сентября.** Чемпионат мира по шоссейному велосипедному спорту UCI. Инсбрук, Австрия.
- 25–27 сентября.** Курс МОК по спортивной медицине. Марракеш, Марокко.
- 28–30 сентября.** Кубок мира по настольному теннису среди женщин ITTF. Чэнду, Китай.
- 29 сентября – 20 октября.** Чемпионат мира по волейболу среди женщин FIBA. Япония.

- 3–4 октября.** Заседание исполнительного комитета МОК. Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 5–6 октября.** Форум «Олимпизм в действии». Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 6–18 октября.** III летние Юношеские Олимпийские игры. Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 6 октября.** Церемония открытия Юношеских Олимпийских игр – 2018. Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 8–9 октября.** 133-я сессия МОК. Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 18 октября.** Церемония закрытия Юношеских Олимпийских игр – 2018. Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 19–21 октября.** Кубок мира среди мужчин по настольному теннису ITTF. Париж, Франция.
- 20–28 октября.** Чемпионаты мира по борьбе UWW. Будапешт, Венгрия.
- 24–25 октября.** Глобальная образовательная конференция Всемирного антидопингового агентства (WADA). Пекин, Китай.
- 25 октября – 3 ноября.** Чемпионаты мира по спортивной гимнастике FIG. Доха, Катар.
- 25–28 октября.** 2-й Форум атлетов панамериканской спортивной организации PanamSports. Майами, США.
- 31 октября.** Круглый стол Спортивного арбитражного суда (CAS). Лозанна, Швейцария.
- 7–10 ноября.** Чемпионаты мира по прыжкам на батуте FIG. Санкт-Петербург, Россия.
- 8 ноября.** Заседание Исполнительного комитета Ассоциации европейских олимпийских комитетов. Марбелья, Испания.
- 9–10 ноября.** 47-я Генеральная ассамблея Ассоциации европейских олимпийских комитетов. Марбелья, Испания.
- 14 ноября.** Заседание исполнительного комитета Всемирного антидопингового агентства (WADA). Баку, Азербайджан.
- 15 ноября.** Заседание совета учредителей Всемирного антидопингового агентства (WADA). Баку, Азербайджан.
- 15–24 ноября.** Чемпионат мира по боксу AIBA. Нью-Дели, Индия.
- 24 ноября – 3 декабря.** Чемпионаты мира по тяжелой атлетике IWF. Лима, Перу.
- 26–27 ноября.** Заседания комиссий и рабочих групп Ассоциации национальных олимпийских комитетов (ANOC). Токио, Япония.
- 26 ноября – 16 декабря.** Чемпионат мира по хоккею на траве среди мужчин FIH. Бхубанешвар, Индия.
- 27 ноября.** Заседание исполкома Ассоциации национальных олимпийских комитетов (ANOC). Токио, Япония.
- 27 ноября.** Комиссии по олимпийской солидарности. Токио, Япония.

27 ноября. Заседание исполкома панамериканской спортивной организации PanamSports. Токио, Япония.

28–29 ноября. XXIII Генеральная ассамблея Ассоциации национальных олимпийских комитетов (ANOC), вручение премии The ANOC Awards 2018. Токио, Япония.

30 ноября – 1 декабря. Заседание исполнительного комитета МОК. Токио, Япония.

11–16 декабря. Чемпионат мира по плаванию на короткой воде FINA. Ханчжоу, Китай.

Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

Сентябрь

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Наука – йоге 2018».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Проблемы современной морфологии человека».

Новомихайловский Краснодарского края. XXI Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и туризма».

Пенза. Всероссийская конференция «Становление физического развития и спортивного движения народонаселения царской России с 1909 до 1917 года, посвященная 150-летию со дня рождения В.Н. Воейкова».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы в области физической культуры и спорта», посвященная 85-летию ФГБУ СПбНИИФК.

Якутск. Международная научно-практическая конференция «Олимпийский спорт: педагогическое наследие Д.П. Коркина и перспективы развития вольной борьбы на мировой арене».

Октябрь

Владимир. II Международная научно-практическая конференция «Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) и массовый спорт в системе здорового образа жизни населения».

Волгоград. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные проблемы подготовки спортивного резерва: перспективы и пути решения».

Воронеж. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физическая культура, спорт и здоровье в современном обществе».

Иркутск. X Всероссийская научная конференция «Современные тенденции, проблемы и пути развития физической культуры и спорта».

Йошкар-Ола. Всероссийская дистанционная (компьютерная) научно-практическая конференция «Виртуаль-31, 32. Физическая культура, спорт и здоровье».

Краснодар. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Теория и методология инновационных направлений физкультурного воспитания детей дошкольного возраста».

Малаховка Московской области. Всероссийская очно-заочная научная конференция с международным участием «Современные тенденции психолого-педагогического обеспечения занимающихся физической культурой и спортом».

Москва. II конгресс «Психическое здоровье человека XXI века».

Москва. IV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Теория и методика подготовки в практической стрельбе, других стрелковых видах спорта и стрелковых дисциплинах в многоборьях».

Москва. IV Международная научно-практическая конференция «Спорт – дорога к миру между народами».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Наука для фитнеса – 2018».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие спортивного и массового бадминтона в России. Взаимодействие с образованием и медициной».

Санкт-Петербург. II Всероссийская научно-практическая конференция «Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) для инвалидов: теория и практика».

Ханты-Мансийск. Всероссийская научно-практическая конференция «Научно-методическое обеспечение подготовки спортивного резерва».

Ноябрь

Краснодар. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Ресурсы конкурентоспособности спортсменов: теория и практика реализации».

Красноярск. XIII Всероссийская научно-практическая конференция среди студентов училищ олимпийского резерва «Современные подходы к подготовке кадров для отрасли физической культуры и спорта».

Красноярск. Всероссийская научно-практическая конференция «Современные подходы к подготовке кадров для отрасли физической культуры и спорта».

Липецкая область. XI Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие физической культуры и спорта в контексте самореализации человека в современных социально-экономических условиях».

Москва. II Всероссийская научно-практическая конференция «Современные тенденции развития легкой атлетики в мире: спорт высших достижений и подготовка резервов (за два года до Олимпийских игр в Токио)».

Москва. VI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Биомеханика двигательных действий и биомеханический контроль в спорте».

Самара. III открытая заочная Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция среди студентов и преподавателей училищ олимпийского резерва «Наука, образование и спорт».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития».

Смоленск. Всероссийская научно-практическая конференция «Научно-методические проблемы спортивного фехтования».

Томск. XII Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Физическая культура, здравоохранение и образование».

Хабаровск. Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы физической культуры и спорта».

Декабрь

Москва. III Всероссийская научно-практическая конференция по вопросам спортивной науки в детско-юношеском, адаптивном спорте и спорте высших достижений.

Москва. Научно-практическая конференция участников соглашений о сотрудничестве между Минспортом России, ФАНО России, ФМБА России, РАН и МГУ по проблемам подготовки спортсменов в рамках XIII Международной научной конференции по вопросам состояния и перспективам развития медицины спорта высших достижений «СпортМед-2018».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов, магистрантов, соискателей и студентов «Проблемы совершенствования физической культуры, спорта и олимпизма».

Выставки и ярмарки

6–8 сентября. Профессиональная выставка велосипедов и велоаксессуаров «БайкЭкспо 2018». Москва, Россия.

8–9 сентября. Специализированная выставка в сфере спорта и здорового образа жизни «Формула спорта – 2018». Санкт-Петербург, Россия.

10–11 сентября. Форум для организаторов деловых событий и event-менеджеров MeetingPlanners Russia 2018. Москва, Россия.

11–13 сентября. Международные выставки индустрии туризма «Отдых/ Leisure /Luxury / MICE /Spa&Health 2018». Москва, Россия.

13–15 сентября. Ярмарка спорта и здорового образа жизни Berlin Vital Herbst 2018. Берлин, Германия.

13–15 сентября. Международная выставка горнолыжной индустрии «Лыжный салон / Ski Build Expo 2018». Москва, Россия.

22–23 сентября. Международная выставка водных видов спорта Interboot 2018. Фридрихсхафен, Германия.

1–4 октября. Выставка и конференция путешествий, событий и спортивного менеджмента TEAMS 2018. Луисвилль, США.

4–5 октября. Специализированная выставка и конференция для профессионалов индустрии встреч «MICE-индустрия 2018». Санкт-Петербург, Россия.

4–5 октября. Специализированная выставка «Курорты-2018». Санкт-Петербург, Россия.

- 4–5 октября.** Специализированная выставка и конференция «Медицинский туризм – 2018». Санкт-Петербург, Россия.
- 4–7 октября.** Международная конная выставка «Эквирос-2018». Москва, Россия.
- 12–13 октября.** Выставка спортивных товаров Munich Marathon 2018. Мюнхен, Германия.
- 15–16 октября.** Международный саммит для представителей event-индустрии Event Organisers Summit 2018. Лондон, Великобритания.
- 17–19 октября.** Китайская международная выставка профессионального конного спорта и товаров для отдыха China Horse Fair (CHF) 2018. Пекин, Китай.
- 25–28 октября.** Выставка зимних видов спорта и активного отдыха Ski & Snowboard Show 2018. Лондон, Великобритания.
- 26–28 октября.** Выставка спортивных товаров в рамках марафона Marathonmall 2018. Франкфурт, Германия.
- 27–29 октября.** Выставка и конференция по управлению индустрией здоровья и фитнеса Club Industry 2018. Чикаго, США.
- 30–31 октября.** Международная туристическая выставка «Открытый Крым. Осень 2018». Симферополь, Россия.
- 2–5 ноября.** Выставка детского и семейного досуга «Спортлэнд – спорт как игра 2018». Москва, Россия.
- 2–5 ноября.** Фестиваль семейного досуга «Мир спорта и игр 2018». Москва, Россия.
- 4–8 ноября.** Международная выставка фитнес-индустрии MIOFF 2018. Москва, Россия.
- 7–8 ноября.** Выставка спортивных объектов sportinfra 2018. Франкфурт, Германия.
- 8–11 ноября.** Выставка лыжного спорта и сноуборда Boston Ski and Snowboard Expo 2018. Бостон, США.
- 9–11 ноября.** Международная выставка товаров и услуг для танцоров, танцевальных школ и соревнований Dance Life 2018. Брно, Чехия.
- 9–11 ноября.** Международный фестиваль спорта и здорового образа жизни SN PRO Expo Forum 2018. Москва, Россия.
- 14–17 ноября.** Международная выставка оборудования для водных видов спорта, дайвинга и туризма DEMA Show 2018. Лас-Вегас, США.
- 22–23 ноября.** Международная туристская выставка «Курорты и туризм. Сезон 2018 – 2019». Сочи, Россия.
- 27–29 октября.** Выставка зимних видов спорта и активного отдыха Skipass 2018. Модена, Италия.
- 22–23 ноября.** Международный туристский форум SIFT 2018. Сочи, Россия.
- 2–5 декабря.** MedTravelExpo 2018. Международная выставка «Санатории. Курорты. Медицинские центры». Москва, Россия.

Summary

5th Anniversary Issue

On June 22 the RIOU campus in Sochi hosted the graduation ceremony for 2018 year graduate students on the Master of Sport Administration course. RIOU's fifth cohort included 48 students from 15 countries. Among them, five students were funded by the Russian Olympians Foundation and 20 students were supported by Olympic scholarships from the Vladimir Potanin Foundation.

Real Fairy Tale, or Made in Russia

Vladimir Lednev, First Vice-Rector of the Moscow Synergy University for Industry and Finance and Academic Supervisor of the Sports Management Department takes stock of the experience of the 2018 FIFA World Cup Russia sharing his impressions and discussing the new range of opportunities that emerged from the tournament for both the global football industry and sports development in Russia.

Marketing Guerillas at the 2018 FIFA World Cup Russia: Strategies for Success

According to FIFA, awareness of football's main trophy – the World Cup – has reached 83% on the key global markets. It might seem that this immense marketing potential should only be available to the official partners. In fact, many more businesses were able to use it to achieve their marketing goals, without being involved in the staging of the tournament in any way. If anything, most of them do not deserve condemnation, says Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University and Director of the Sport Marketing School.

Georgy Katulin: «The positive impressions from the sports celebration in Minsk will spread all over Europe»

Next summer the capital of Belarus will be hosting the Second European Games. Georgy Katulin, head of the Directorate of the 2019 European Games, told RIOU Herald about preparations for this major event.

How to Stage the Best University Games Ever: A Case Study of Almaty 2017

Kirill Pyartel, the torch relay manager and adviser to the head of the Almaty 2017 Winter Universiade Organising Directorate discusses the experience gained through the Games and the unique projects that made this Universiade truly «the best».

International Olympic Movement: Challenges and Threats

According to Anton Nikolski, head of RIOU Information and Analysis Department, the major challenges include doping in sport, gigantism, vulnerability of the current resource distribution system. But the most alarming issue today is probably changes in media content consumption resulting from the growing popularity of internet channels among young people as opposed to classical TV broadcasting.

Psychological Preparation in Sport: the Role of Psychologists in Overcoming the Athlete's Efficiency Crisis

Sports psychologist Elizaveta Kozhevnikova discusses the reasons for decreased athlete's efficiency and the potential of a sports psychologist to help the athlete restore the desired level of performance.

Corporate Sports as a Tool for Staff Development

RIOU's graduate from the Master of Sport Administration course Alexey Patrakov talks about his more than three years of experience as head of corporate sports in one of Russia's largest companies.

Football Federation as a Corporation: Bureaucracy, Technocracy and Amateur Sport

President of Irkutsk Football Federation Artem Rainikov and his colleague Sergey Pohekutov give an account of how this organisation was created. Experience accumulated in Irkutsk in this area is truly important because few large Russian cities can boast such a well-organised and efficiently managed football community.

'Ski Jump' for Image Building

Every year Nizhny Tagil hosts the FIS Ski Jumping World Cup competitions that attract a TV audience of over 100 million viewers in over 50 countries. RIOU Herald's Editor-in-Chief Sergey Muravyev tells the readers about the importance of this event for the region's image-building.

Annotation

5th Anniversary Issue

On June 22 the RIOU campus in Sochi hosted the graduation ceremony for 2018 year graduate students on the Master of Sport Administration course. RIOU's fifth cohort included 48 students from 15 countries including Russia, Columbia, Mexico, Hong Kong, Suriname, Kazakhstan, Paraguay, Finland, China, India, and Trinidad and Tobago. RIOU Rector Lev Belousov and special guests gave inspirational speeches wishing the graduates every success in their career growth. Before the start of the ceremony, the distinguished guests left heartfelt messages in the visitors' book and signed an official match ball for the Russia 2018 FIFA World Cup. RIOU's 2018 graduation class included five students with grants from the Russian Olympians Foundation (this programme was launched last year and will continue into the next year), and 20 students supported by Olympic scholarships from the Vladimir Potanin Foundation.

Vladimir Lednev. Real Fairy Tale, or Made in Russia

Time in the world of football flies fast. It seems it was only recently that the world's attention was glued to the unforgettable battles between the planet's best football teams. In fact it's almost two months since the World Cup ended. Leading European countries are now holding their national championships. In a short while we will see the start of the group stage of the UEFA Champions League and Europa League, and the UEFA Nations League was kicked off in September. Yet, these regular calendar events cannot overshadow the impression left by the FIFA World Cup in Russia, says Vladimir Lednev, First Vice-Rector of the Moscow Synergy University for Industry and Finance and Academic Supervisor of the Sports Management Department. That is why we are trying to take stock of the tournament that opened up a wide range of opportunities for the global football industry, as well as for sports development in Russia.

Andrey Malygin. Marketing Guerillas at the 2018 FIFA World Cup Russia: Strategies for Success

For a whole month, the FIFA World Cup turned Russia into the centre of the world bringing together millions of fans from across different continents. The epic celebration involving the planet's very best teams opened exciting opportunities for businesses. According to FIFA, awareness of football's main trophy – the World Cup – has reached 83% on the key global markets. It might seem that this immense marketing potential should only be available to the official partners. In fact, many more businesses were able to use it to achieve their marketing goals, without being involved in the staging of the tournament in any way. What is more, most of them do not deserve condemnation. On the contrary, their experience should be studied thoroughly and used in the future, according to Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University and Director of the Sport Marketing School.

Georgy Katulin: The positive impressions from the sports celebration in Minsk will spread all over Europe'

Next summer the capital of Belarus will be hosting the Second European Games. This new multisport event, conceived by the European Olympic Committees as a kind of Olympics of the Old World, was first held in 2015 in Baku. The next host city is Minsk. Georgy Katulin, head of the Directorate of the Second European Games, told RIOU Herald about preparations for this major event.

How to Stage the Best University Games Ever: A Case Study of Almaty 2017

The International University Sports Federation (FISU) recognised the 28th Winter Universiade in Almaty as the best in the history of international student competitions. The organisers of Almaty 2017 had made multiple visits to the Russian cities that had hosted or were planning to host sports mega events, first with the purpose of borrowing Russia's experience and then sharing their own, says Kirill Pyartel, the torch relay manager and adviser to the head of the Almaty 2017 Winter Universiade Organising Directorate. Some of Kazakhstan's know-how in this area has proved very valuable, which makes it important to look again at Almaty 2017 and the unique projects that made this Universiade truly 'the best'.

International Olympic Movement: Challenges and Threats

At one time, the main goal of Olympic enthusiasts was simply holding the Games. Today the main concern is the Olympic brand: its value and reputation give the Olympic Movement access to immense financial resources. This means that threats to the Olympic brand are key threats to the international Olympic Movement as such. According to Anton Nikolski, head of RIOU Information and Analysis Department, the major challenges include doping in sport, gigantism, vulnerability of the current resource distribution system complicated by conflicts of interests. But the most alarming issue today is probably changes in media content consumption resulting from the growing popularity of internet channels among young people as opposed to classical TV broadcasting.

Psychological Preparation in Sport: the Role of Psychologists in Overcoming the Athlete's Efficiency Crisis

The obvious drop in the number of medals won at the Olympic Games, World Championships and World Cups, along with the growing number of doping disqualifications, may indicate that Russian sport is now facing an efficiency crisis. Sports psychologist and double Olympic medalist Elizaveta Kozhevnikova discusses the reasons for decreased athlete's efficiency and the potential of a sports psychologist to help the athlete, as well as his/her coach and manager, to cope with it. She also suggests changes to the system of athlete training and support which can help restore the desired level of performance.

Corporate Sports as a Tool for Staff Development

The author of this article, Alexey Patrakov, graduated from RIOU's flagship Master of Sport Administration course in 2014 and got a job as head of corporate sports in one of Russia's largest companies employing over 250 thousand staff. Drawing on his more than three years of experience in this position, he analyses the major trends and 'stress points' in the area.

Football Federation as a Corporation: Bureaucracy, Technocracy and Amateur Sport

This article by President of Irkutsk Football Federation Artem Rainikov and his colleague Sergey Pochekutov provides an account of the creation of a city federation for the most popular sport – football. Experience accumulated in Irkutsk in this area is truly important because if we go down to the municipal level, we will see that few large Russian cities can boast such a well-organised and efficiently managed football community.

«Ski Jump» for Image Building

Is Nizhny Tagil a conspicuous place on the global sports map? The answer is positive. Every year this city hosts the FIS Ski Jumping World Cup competitions that attract a TV audience of over 100 million viewers in over 50 countries. The ski jump in Nizhny Tagil is recognised by athletes and the FIS as one of the most technically advanced in the world. RIOU Herald's Editor-in-Chief Sergey Muravyev tells the readers how the Sverdlovsk Region administration is using this sports facility to enhance the region's image through sport.



РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАРЬЕРА НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ!

Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ), созданный под эгидой МОК, проводит обучение слушателей по программе дополнительного профессионального образования нового поколения «Мастер спортивного администрирования» (МСА)



МСА –
это программа
для тех, кто
хочет стать
лидером
в управлении
спортом



МСА –
это лучшие
зарубежные
и отечественные
профессора
и практики



МСА –
это прямой
доступ
к олимпийскому
наследию



МСА –
это встречи
с лидерами
мирового спорта
и олимпийского
движения



МСА –
это великолепный
кампус в Сочи,
на берегу Черного
моря и вблизи
горных вершин

ЗАНЯТИЯ НАЧИНАЮТСЯ В СЕНТЯБРЕ, ВЫПУСК – В ИЮНЕ

Телефон (Сочи) +7 (862) 262 97 20

Телефон (Москва) +7 (495) 956 24 30

www.olympicuniversity.ru