

ВЕСТНИК

июнь
№2(15)/2015

Российского
Международного
Олимпийского
Университета

www.olympicuniversity.ru

- Футбольная индустрия:
время перемен
- Стратегический менеджмент
на примере УЕФА Евро-2016
- Бюджетные ограничения
в клубном футболе



ВЫПУСКНИКИ-2015

ПРОГРАММА MSA. ОПЫТ ПЕРВЫХ ЛЕТ



sochi.ru
2014

РОССИЙСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОЛИМПИЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



MSA

УНИКАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»

Master of Sport Administration

Курс ориентирован на специалистов с высшим образованием, выпускников вузов, нацеленных на развитие своих профессиональных навыков и карьеры в спортивной индустрии. Целью данной программы является формирование поколения эффективных менеджеров, владеющих знаниями и навыками как стратегического, так и оперативного управления спортивными организациями, мероприятиями и объектами в любой экономической среде.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

- лекции •
- семинары •
- консультации •
- тренинги •
- анализ кейсов •
- интерактивные занятия •
- практики •
- каскадное обучение •
- авторские курсы •
- спортивных звезд

МОДУЛИ:

- Экономика спорта и Олимпийских игр
- Управление, политика и олимпийское движение
- Исследования в спортивном менеджменте
- Спорт и Олимпийские игры как бизнес
- Спортивный маркетинг и коммуникации

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- Интеграция теоретических знаний с практическим опытом управления олимпийскими объектами
- Мировые эксперты в области спорта
- Уникальное сочетание зимних и летних видов спорта
- Город-курорт с активными бизнес-процессами
- Современный университетский кампус в центре Сочи на берегу Черного моря

Подробная информация о порядке подачи документов, об условиях приема и содержании программы MSA на сайте

www.olympicuniversity.ru/MSA

e-mail: info@olympicuniversity.ru / Москва: +7(495) 956-24-30 / Сочи: +7(862)262-97-20

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Лев БЕЛОУСОВ,
ректор Российского Международного
Олимпийского Университета,
профессор, д. и. н.

Владимир ВАСИН,
почетный вице-президент
Олимпийского комитета России

Ольга БРУСНИКИНА,
председатель Комиссии
спортсменов Олимпийского
комитета России

Сергей ЕВСЕЕВ,
директор Департамента
образования и науки
Министерства спорта РФ

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 «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 г.

Адрес редакции: 119049 Москва, ул. Новослободская, д. 23, офис 740
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 1500 экземпляров. Заказ №20422 от 30 июня 2015 г.

Фото на обложке: выпускники университета (слева направо) Хоссам Гаду, Сима Айвазян, Ма Чанюй перед церемонией вручения дипломов.

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



СОДЕРЖАНИЕ

ВЫПУСКНИКИ-2015

4

Состоялась торжественная церемония вручения дипломов
Их получили слушатели программы Master of Sport Administration

РМОУ

10

Лев Белоусов. Флагманская программа университета: опыт первых лет
Ректор РМОУ подводит промежуточные итоги

18

Виктор Кудрявцев. От менеджера А – к менеджеру А+
О ценности исследовательских навыков и о выпускной квалификационной работе

КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

24

Алексей Патраков: «К году учебы в Сочи нужно отнестись как к яркому приключению»
Выпускник первого набора – о сегодняшнем дне, работе и спорте

30

Виджай Сингх: «У Индии огромный потенциал в развитии спорта»
Наш выпускник – об индустрии спорта в родной стране и о собственной карьере

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

34

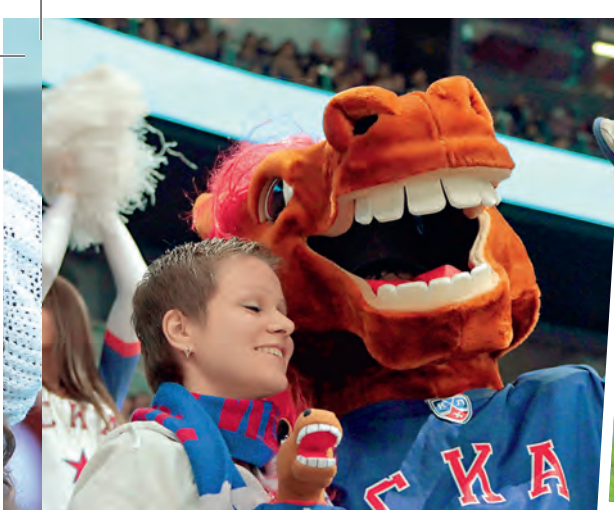
Владимир Леднев. Футбольная индустрия: время перемен
Усиление конкуренции, поиск новых доходов и борьба за власть

40

Ален Ферран. Совместное создание ценности в сети стейкхолдеров
Анализ стратегии сотрудничества на примере УЕФА Евро-2016

52

Расмус К. Сторм, Клаус Нильсен. Мягкие бюджетные ограничения в профессиональном футболе
Почему клубам удается демонстрировать уникальную выживаемость, несмотря на долги



ПРАВО И СПОРТ

70

Инна Пешина. СПОРТИВНЫЕ НАГРАДЫ И ПРЕМИИ В СТРУКТУРЕ СОБСТВЕННОСТИ СУПРУГОВ
Спортсмены тоже люди, могут и развестись. Но как делить награды?

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

76

Иво Ферриани: «МЫ РАБОТАЕМ В БОЕВОМ ПОРЯДКЕ РИМЛЯН»
Эксклюзивное интервью с президентом Международной федерации бобслея и скелетона

РМОУ

82

ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ
Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета

86

КАЛЕНДАРЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА
Форумы, конференции и выставки

ALUMNI CLUB

92

VIJAY SINGH: “INDIA BOASTS A HUGE POTENTIAL IN THE DEVELOPMENT OF SPORTS”
We have talked to Vijay Singh who considers the connections between RIOU graduates to be one of the most valuable acquisitions from his study

96

IVO FERRIANI: “A GOOD EXAMPLE TO HELP UNDERSTAND MY WAY OF CONSIDERING A MANAGEMENT TEAM IS THE ROMAN COMBAT FORMATION KNOWN AS TORTOISE”
President of the International Bobsleigh and Skeleton Federation (FIBT) spoke about the global development of these sports and Russia's role in the process, as well as sharing his views on the philosophy practiced by the FIBT's management team

UEFA EURO 2016

102

ALAIN FERRAND. MAJOR SPORT EVENTS STRATEGIC MANAGEMENT: VALUE CO-CREATION IN THE STAKEHOLDER NETWORK
This paper focuses on mega-events and examines how collaborative strategies create value for the stakeholders involved. UEFA EURO serves as a case for this analysis

Выпускники-2015

*Состоялась церемония вручения дипломов
слушателям программы
Master of Sport Administration*

В конце июня в Сочи состоялась торжественная церемония вручения дипломов выпускникам университета. Студенты уже второго набора завершили обучение по программе дополнительного профессионального образования и получили квалификацию «мастер спортивно-го администрирования» (МСА). В завершившемся учебном году занятия велись на русском и английском языках, а также дистанционно – по соответствующим версиям программы. Обучение началось 22 сентября 2014 года, слушателями очного курса стали более 70 претендентов

из 12 стран мира и 8 регионов России. Большинство из них получили грантовую поддержку Благотворительного фонда Владимира Потанина, а также целевые стипендии РМОУ. В основном это сотрудники национальных олимпийских комитетов и различных организаций спортивной отрасли. Среди них чемпионка мира по кикбоксингу, чемпионка Европы по тхеквондо Катрин О'Грейди из Ирландии, многократная победительница национальных первенств по шорт-треку китаянка Ма Чанюй, бегун-марафонец Парт Калке из Индии, мастер спорта по





Кристина Тертышникова
Санкт-Петербург

Дружба и доброта были моими проводниками во время учебы в Сочи. Я стала отзывчивее к проблемам других. Тем, кому предстоит учиться в РМОУ, хочу пожелать больше веры в себя, больше постоянства и упорства, как можно больше.





Парт Калке
Индия

Ценность учебы в Сочи среди прочего заключается в том, что этот город принимал Олимпийские игры, а также принимает этапы гонок «Формулы-1». Подобная окружающая среда позволяет лучше понять индустрию спорта и впоследствии применять полученные знания в практической деятельности.

художественной гимнастике украинка Ирина Бойко.

Генеральный директор Благотворительного фонда В. Потанина Оксана Орacheва отметила: «Фонд традиционно поддерживает сильных, энергичных, любознательных людей, стремящихся активно менять жизнь вокруг себя. Именно поэтому наша программа «Олимпийские стипендии», помогающая молодым и талантливым спортивным менеджерам получить качественное образование, стала для фонда одним из способов реализации его миссии, приоритетами которой остаются творчество и поддержка лидеров. Олимпийский Университет в Сочи – главное гуманитарное наследие зимней Олимпиады – 2014, уникальное учебное заведение, продвигающее ценности и принципы олимпизма. Мы уверены,



Лидия Федорова
Санкт-Петербург

Самым ярким впечатлением, связанным с учебой, стал опрос жителей Сочи, который я проводила для дипломной работы. Мне довелось выслушать мнения совершенно разных людей от Адлера до Лоо о том, какой эффект оказала Олимпиада на город. От всей души желаю университету расти. А будущим студентам хочу сказать: вам понадобятся целеустремленность и усидчивость. Год в РМОУ легкой прогулкой не станет, это уж точно.





Карлос Гутierrez
Колумбия

Программа MSA открыла для меня новую перспективу в спортивной индустрии. Теперь я уверен: с какими бы сложными вызовами ни столкнулся, справиться сумею. Будущим студентам пожелаю не терять в Сочи ни секунды, ценить каждый момент вашей учебы. Уже закончив курс, особенно ясно понимаешь, что самое ценное – это время.

что второй выпуск РМОУ подтвердит его блестящую репутацию современной, открытой, технологичной и эффективной образовательной площадки».

В течение десяти месяцев студенты под руководством ведущих российских и зарубежных преподавателей проходили обучение по таким модулям, как «Экономика спорта и Олимпийских игр», «Управление, политика и олимпийское движение», «Исследования в спортивном менеджменте», «Спорт и Олимпийские игры как бизнес», «Спортивный маркетинг и коммуникации». Большое внимание уделялось практической составляющей курса: студенты получили возможность включиться в организационный процесс Гран-при России «Формулы-1». Стажировка проходила по специально разработанной программе, включающей



Ира Николетопулу
Греция

Как человеку, который заинтересован в построении прочных человеческих отношений, мне особенно запомнились уроки Марко Иаконо. Он учил нас общаться и выступать публично. На мой взгляд, все начинается с этого. Если ты не умеешь общаться с людьми и не можешь донести свой месседж, успеха не жди. Я возвращаюсь домой с багажом не только знаний и навыков, но и с яркими впечатлениями (и даже не знаю, что ценнее для меня). Будущие студенты, пусть ваши сердца будут открытыми! Не забудьте также, что открытыми должны быть еще и ваши уши. Здесь, в Сочи, вы можете только приобретать, но не терять. Такой шанс выпадает раз в жизни, используйте его.



Вадим Павлов
Ставрополь

Я стал по-другому смотреть на мир спорта. Мы получили колоссальный объем знаний, и это изменило нас. Огромное спасибо за насыщенный, захватывающий, незабываемый год. Будущие студенты, берите от Сочи все. Умейте не только усердно учиться, но и активно отдыхать, ведь здесь для этого столько возможностей.

работу на объектах и мастер-классы ключевых менеджеров оргкомитета соревнований. Студенты также проходили практику на олимпийских объектах Сочи и на горнолыжных курортах Финляндии в рамках обмена с Университетом прикладных наук (Савония). Ну а завершающим этапом была подготовка выпускных квалификационных работ по различным направлениям спортивного менеджмента, по результатам защиты которых студенты получили квалификацию «мастер спортивного администрирования».

Ректор РМОУ профессор Лев Белоусов поздравил студентов: «Усердие, с которым вы учились в этом году, увлеченность, с которой вы стажировались на объектах Олимпиады и «Формулы-1», заин-



Тревора Тока
Вануату

Программа MSA для меня – это краеугольный камень в отношении будущей карьеры в индустрии спорта. Благодаря ей ты приобретаешь нужные знания для того, чтобы быть готовым к решению вопросов любой сложности. Учеба была захватывающей. Пусть и для каждого нового студента университета она будет таковой. Успехов в учебе и в ваших исследованиях!



Катрин О'Трейд
Ирландия

Пока я не завершила спортивную карьеру, поэтому по окончании учебы в Сочи, как и планировала, возвращаюсь к спортивным выступлениям. Ну а когда моя карьера завершится, надеюсь воплотить в жизнь мечту и принять участие в организации Олимпийских игр (а диплом РМОУ мне в этом поможет). Учеба по программе MSA для меня – чрезвычайно плодотворный период, и я всегда буду благодарна за это.



Анастасия Бочарникова
Нижний Тагил

Я благодарна организаторам программы MSA. Эта программа содействует достижению моей профессиональной цели – быть тесно связанной со спортом. Не знаю, где я окажусь через три, пять или десять лет, но уверена, что буду работать на благо дальнейшего развития спорта. Проблема гендерного неравенства в спорте, а именно в управленческой структуре, показалась мне интересной для научного проекта. Уверена, что современное общество имеет все возможности для того, чтобы глобально изменить ситуацию в сторону равенства.

тересованность, с которой вы готовили ваши выпускные работы, и, наконец, высокий уровень самих работ – все это позволяет утверждать, что вы обладаете качествами, необходимыми для успеха в жизни и в профессии. Полный курс программы MSA, практика, общение с экспертами, лидерами спорта подготовили вас к новому этапу. Желаю вам удачи на этом пути!»





ЛЕВ БЕЛОУСОВ,
ректор Российского Международного
Олимпийского Университета, профессор, д. и. н.

Флагманская программа университета: опыт первых лет

ЗАВЕРШАЕТСЯ ОЧЕРЕДНОЙ УЧЕБНЫЙ ГОД. УНИВЕРСИТЕТ ПРОВОЖАЕТ ВЫПУСКНИКОВ ФЛАГМАНСКОЙ ПРОГРАММЫ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ» (MASTER OF SPORT ADMINISTRATION). ПОСЛЕ ПРОВЕДЕННЫХ В СОЧИ МЕСЯЦЕВ ОНИ ВОЗВРАЩАЮТСЯ ДОМОЙ, В РАЗНЫЕ ГОРОДА РОССИИ И РАЗНЫЕ СТРАНЫ МИРА, СРЕДИ КОТОРЫХ ИРЛАНДИЯ И КИТАЙ, КОЛУМБИЯ И ЕГИПЕТ, ДИПЛОМИРОВАННЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА. ЭТО УЖЕ ВТОРОЙ ПОТОК НАШИХ ВЫПУСКНИКОВ ПО ПРОГРАММЕ MSA. МЫ ЗНАЕМ, ГДЕ И КЕМ РАБОТАЮТ РЕБЯТА ИЗ ПЕРВОГО, «ОЛИМПИЙСКОГО» ПОТОКА 2013/14, КОТОРЫМ ПОСЧАСТИЛИВИЛОСЬ ПРАКТИКОВАТЬСЯ НА ЗИМНИХ ИГРАХ. У НАС НАКОПИЛОСЬ НЕМАЛО ОТЗЫВОВ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ, КАСАЮЩИХСЯ РАЗВИТИЯ ЭТОЙ ПРОГРАММЫ, ОТ НАШИХ СТУДЕНТОВ, КОЛЛЕГ ИЗ ДРУГИХ УНИВЕРСИТЕТОВ И СПОРТИВНОГО СООБЩЕСТВА. ДВА ГОДА — ПОДХОДЯЩИЙ СРОК ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОДВЕСТИ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ. ОСМЫСЛЕНИЕ СДЕЛАННОГО И РАЗМЫШЛЕНИЯ О ПЕРСПЕКТИВАХ АКТУАЛЬНЫ ДЛЯ НАС САМИХ. ВМЕСТЕ С ТЕМ, КАК НАМ КАЖЕТСЯ, ЭТА ИНФОРМАЦИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНА И БУДУЩИМ АБИТУРИЕНТАМ РМОУ.

Кто они, наши студенты?

Мы убедились, что наши расчеты и представления о том, кто будет студентами университета, оправдываются: очевиден растущий приток молодежи как из России, так и из-за рубежа. Этих людей можно условно поделить на две категории. Первая — молодые люди, уже работающие в индустрии спорта на самых разных позициях

и уровнях. Среди них преобладают сотрудники спортивных клубов, федераций, управленцы из региональных органов и в широком смысле представители спортивных властей, причем не только российских. Если говорить об иностранных студентах, то подавляющее большинство среди них — это люди, так или иначе вовлеченные в работу национальных олимпийских комитетов и международных



спортивных федераций, что полностью соответствует основному предназначению Олимпийского Университета (и говорит о привлекательности нашей программы MSA на мировом рынке «мастерских» программ спортивного менеджмента). Это первая и основная категория студентов РМОУ. Но есть вторая, и для нас ее появление стало приятной неожиданностью.

Вторую категорию составляют ребята, которые пока еще не вовлечены в индустрию спорта, но очень хотели бы оказаться внутри нее. Как правило, это недавние выпускники различных вузов, получившие высшее образование в той или иной области на уровне бакалавра. Они видят, насколько динамично развивается данная индустрия, и рассчитывают связать с ней свою карьеру. Когда абитуриент заполняет заявку на соискание места для обучения в РМОУ, то среди прочего от него требуется дать развернутые ответы (по сути, написать небольшое эссе) о собственной мотивации. Мы можем позволить себе сказать, что прекрасно понимаем их: этими молодыми людьми движет мечта. Повторюсь, было несколько неожиданно увидеть, что молодые люди без опыта в индустрии спорта, но мечтающие о ней, решают начать этот путь с обучения именно в РМОУ. Таких ребят мы приветствуем в качестве абитуриентов и студентов. Они, как показывают первые два года обучения по программе «Мастер спортивно-

ДВА ГОДА – подходящий срок для подведения промежуточных итогов. Эта информация может быть полезна и будущим абитуриентам РМОУ

Фото: РМОУ

го администрирования», очень хорошо стартуют и энергично осваивают знания, которые позволят им впоследствии найти свое место в индустрии спорта. Пожалуй, в данном случае сильная мотивация компенсирует отсутствие опыта.

Программа высокого уровня

Когда в 2013 году наша флагманская программа стартовала, единственным языком обучения был английский. Но следующий набор студентов MCA осенью 2014 года осуществлялся уже на два потока – с английским и русским языками обучения. Такое решение было принято, исходя из анализа структуры реального спроса на наш базовый образовательный продукт, который оказался востребованным не только на международном уровне, но и в России.

Нужно признать, что в РМОУ из разных стран приезжают учиться студенты с разным уровнем знания английского. Университет выдвигает определенные требования в отношении языка, которые позволяют студентам осваивать курс, но вместе с тем совершенно очевидно, что



В РАСПОРЯЖЕНИИ

нынешних и будущих студентов для практики не только олимпийские объекты, но и «Сочи Автодром», ежегодно принимающий Гран-при России «Формулы-1»

Фото: РМОУ

кому-то учеба дается легче, а кому-то тяжелее в силу именно этого обстоятельства (по крайней мере, поначалу). Мы увидели, что такая проблема существует, и решаем ее. Те, кто хотел бы параллельно с обучением подтянуть свой английский, получает такую возможность: каждый студент принимает самостоятельное решение на сей счет, а университет помогает с поиском квалифицированных преподавателей. И во всех случаях прогресс очевиден. В качестве примера могу привести китайку Ма Чаньюй, которая по приезде в Сочи в сентябре 2014 года была несколько ограничена в общении с сокурсниками, но уже к Новому году вышла на средний уровень группы по владению английским, а сейчас его даже превосходит. Фактически наши студенты

в Сочи получают еще и интенсивный языковой тренинг: обучение по программе МСА идет на английском, при этом более половины профессоров – носители языка.

Проблема языка неактуальна для наших соотечественников и ребят из стран СНГ, то есть потока программы МСА, для которого обучение ведется на русском. Вместе с тем границы между этими двумя потоками весьма условны: предусмотрена возможность взаимопроникновения учебных процессов на русском и английском языках. Ребята «русскоязычного» потока не считают себя обделенными, поскольку вольны посещать лекции и семинары всех профессоров (разумеется, не в ущерб основным занятиям). Предусмотрена и возможность перекрестного зачета юнитов, если кто-то из студентов находит в себе силы для этого по мере обучения (ведь все студенты имеют дело с одной и той же программой с точки зрения ее наполнения, разница только в языке преподавания).

Понимать специфику университета нужно всем тем, кто задумывается об учебе в РМОУ,

и мне бы хотелось обратить внимание на важный момент, связанный с ожиданиями наших студентов. Приходя к нам учиться, молодые люди сталкиваются с программой высокого уровня (для этой программы мы выбирали лучших из лучших, каждый из профессоров – корифей в своей области; достаточно упомянуть, к примеру, Владимира Андреффа – авторитетнейшего в мире специалиста в экономике спорта, Гая Мастермана – звезду спортивного маркетинга, Васи́ла Гирги́нова – признанного эксперта в области глобального управления в спорте), и для некоторых студентов оказываются неожиданными наши требования применительно к их будущей выпускной квалификационной работе (ВКР). Ребятам могло казаться, что они посетят лекции и семинары, сдадут экзамены, получают диплом и уйдут. Для тех, кто не был знаком с логикой «мастерских» программ, стало сюрпризом, что с самого начала им придется заниматься, по сути дела, научной работой (пусть и на студенческом уровне), которую венчает защита ВКР.

Для тех, кто пришел из спорта, подход к этому «снаряду» оказался проще. Большинство из них выбирает темы, так или иначе связанные с их основной профессиональной деятельностью (и мы это поощряем). Ребятам, приходящим из университетов, молодым и мотивированным, но без практического опыта, безусловно, сложнее. Но и они на этом этапе уже выбирают для себя определенное направление, что отражается на теме ВКР. Кому-то интереснее устройство финансовой системы в футболе, а кого-то больше интересует международное управление в спорте, спортивный маркетинг или коммуникации и PR (последняя в ряду моего перечисления, но далеко не последняя в рейтинге популярности у студентов область).

С первых же дней учебы студентов ждут занятия в рамках модуля «Научные методы исследования в спорте» (его читают Виктор Кудрявцев на русском языке и Джеймс Скиннер – на английском). Это сквозной модуль на весь срок обучения, ориентирующий студентов и вооружающий их инструментарием для подготовки ВКР. Изначально подразумевалось, что к ноябрю студенты должны определиться с темой своей выпускной квалификационной работы. Сейчас понимаем, что было бы правильнее сделать это еще раньше и не терять два первых месяца учебы: студенты, попав в университет, сразу

обозначали бы свой научный интерес, и уже на данном этапе каждому подбирался бы научный руководитель. Даже если научный интерес еще не сформирован, это можно сделать с помощью наших профессоров.

Больше практики, больше лидеров, больше разнообразия в учебном процессе

Ориентируясь на потребности рынка, мы стремимся сделать обучение в университете максимально практико-ориентированным. Университет заключил договоры со многими олимпийскими объектами в Сочи, которые принимают наших студентов и слушателей краткосрочных курсов для прохождения практики. Неповторимый (по крайней мере в обозримой перспективе) опыт приобрели наши выпускники 2014 года, которым довелось практиковаться по специальной программе, схожей с программой МОК «Обозреватель», на различных объектах в дни проведения Олимпийских и Паралим-

ОРИЕНТИРУЯСЬ НА ПОТРЕБНОСТИ
РЫНКА, МЫ СТРЕМИМСЯ СДЕЛАТЬ
ОБУЧЕНИЕ В УНИВЕРСИТЕТЕ
МАКСИМАЛЬНО ПРАКТИКО-
ОРИЕНТИРОВАННЫМ

пийских игр в Сочи. В распоряжении нынешних и будущих студентов для практики не только олимпийские объекты, но и «Сочи Автодром», ежегодной принимающий Гран-при России «Формулы-1».

Разница между двумя категориями наших студентов, которая описана в начале этой статьи, сказывается и в ходе практики. Кто-то уже имеет опыт реальной работы на крупном мероприятии, а для кого-то подобные соревнования до сих пор были лишь зрелищем на телеэкране, не более. Видя разный уровень профессиональной подготовки студентов, мы делим их на подгруппы с учетом индивидуальных особенностей и подбираем разные по сложности задания. Такой дифференцированный подход направлен на то, чтобы каждый получил максимальную отдачу от практики.

Еще один урок, который мы извлекли за два года работы: для ребят исключительно важен непосредственный контакт с топ-менеджерами

и звездами спортивной индустрии. За минувшие два года в стенах кампуса РМОУ выступали многие высокопоставленные представители мирового спорта, в том числе президент МОК Томас Бах, главы ЕОК Патрик Хикки и АНОК Гунилла Линдберг, олимпийские чемпионы, а ныне спортивные руководители Александр Карелин, Сергей Бубка, звезды российской и мировой спортивной индустрии (для перечисления всех гостей РМОУ пришлось бы сильно увеличить объем этой статьи). И если изначально мы предполагали, что приглашать крупных руководителей выступить с лекцией в РМОУ не понадобится чаще двух-трех раз в год и это будет дополнительным «фейвором» со стороны университета, то сейчас понимаем работу по их регулярному привлечению как обязательную. Привлекаем все больше руководителей топ-уровня, и их выступления являются не просто гостевыми лекциями, а частью учебного процесса. РМОУ будет придерживаться такой установки и далее. Любопытный нюанс: когда приезжают такого рода люди, их выступления оказываются событием, ценным отнюдь не только для наших студентов. Поэтому у нас появился открытый лекторий. Университет открывает свои двери для сочинцев, лекции наших гостей анонсируются и собирают более широкую аудиторию, нежели только студенческая.

Продолжая разговор об ожиданиях (и, соответственно, сюрпризах для студентов), хочу остановиться на разнообразии форм учебного процесса. Мы используем не только формы, на которых строится классическое образование (лекция, семинар плюс выездное практическое задание), но и так называемые инновационные. Они более типичны для бизнес-школ и по своей сути близки к тренингам. Это деловые и симуляционные игры, мозговые штурмы, каскадное обучение и т. д.

Мы ориентируем наших преподавателей на использование как классических, так и инновационных форм, все разнообразнее модифицируя систему обучения. Приведу несколько примеров. Так, каскадное обучение активно практиковалось при подготовке к Олимпийским играм – 2014. На первом этапе преподаватель делится знаниями с группой, предположим, из пяти человек. Затем каждый из этих пятерых собирает свою группу по пять обучающихся и уже сам выступает в роли преподавателя. И так далее. Такая технология традиционно используется, например, при подготовке кадров в сфере гостеприимства, когда существует необходимость обучить

весь персонал отелей и гостиничных сетей – от топ-менеджеров до линейного персонала. Мы же даем нашим студентам технологию такого обучения, показываем механизм, чтобы они им овладели и могли применить в будущей работе. Если человек занимает некую высокую управленческую позицию, то ему важно, чтобы его опыт был трансформирован, и на помощь приходит данная технология. Не менее интересны деловые игры. Деловая игра – это преодоление вызова, решение задачи. Часто она совмещается с мозговым штурмом. В случае с симуляционными играми ситуация похожа (нужно отыскать решение), но сразу расписываются роли участников: ты – бухгалтер, ты – юрист, ты – генеральный директор. И каждый ищет решение задачи с учетом собственной позиции. Особенно эффективны симуляционные игры в области маркетинга.

Те наши студенты, кто имеет опыт работы, уже сталкивались с такими технологиями в своей практической деятельности, а вот для вчерашних выпускников университетов это стало открытием. Разнообразие форм обучения в нашем случае не самоцель. Комбинируя деловые игры и классические формы, мы не только даем студентам необходимые знания, но и прививаем навыки решения конкретных задач.

Кому нужны наши выпускники

Приятная привилегия – рассказать об успехах наших выпускников, для которых обучение в Олимпийском Университете стало отправной точкой в карьере. Опыт показывает, что наши выпускники востребованы. Это касается как россиян, так и иностранцев. Ребята создали клуб выпускников и поддерживают контакты друг с другом и с университетом, поэтому мы видим их профессиональный рост и радуемся успехам. Анализируя, куда трудоустроились выпускники первого потока (а среди них нет ни одного безработного), мы видим: примерно половина возвращаются в свои организации, будучи уже более опытными и квалифицированными специалистами, а вторая половина (те, кто до учебы либо не был трудоустроен, либо поменял место работы) заняты теперь в спортивной индустрии (примерно 50% из этой категории) или же находят применение своим знаниям, умениям и навыкам в других областях, смежных с индустрией спорта (около 25% из этой категории).

Чтобы не быть голословным, приведу несколько примеров. Петербуржец Иван Беляев работает сейчас в московском офисе компании



PricewaterhouseCoopers (PwC). Для нас это своего рода знак качества – видеть, что выпускника РМОУ пригласили в одну из ведущих международных компаний, играющих заметную роль в развитии индустрии спорта. Алексей Патраков из Ижевска после учебы в РМОУ нашел себя в качестве организатора спортивных мероприятий крупнейшего банка нашей страны – Сбербанка и, в более широком смысле, в качестве человека, вовлеченного в развитие корпоративной культуры в части активного образа жизни, физкультуры и спорта. Алексей работает в Москве в должности советника председателя Среднерусского банка ОАО «Сбербанк России». Джозеф Коллинз Ссеманда из Уганды сменил спортивную федерацию на Международную Кембриджскую школу в Кампале, которая занимается организацией спортивных мероприятий по всей стране. Он пишет с благодарностью, что благодаря учебе в Сочи освоил маркетинг, смог понять, что такое индустрия гостеприимства. Виждай Сингх из Индии работает в одной из крупнейших управляющих компаний в стране, занятых развитием гольфа. Кроме того, в сфере его ответственности – персональный менеджмент легендарного индийского легкоатлета Милки Сингха. Камилла Белхароева и Арег Аветисян заняты частным бизнесом – полученных знаний им хватило для того, чтобы стать самостоятельными предпринимателями.

В ВЫПУСКНИКАХ УНИВЕРСИТЕТА
*глава МОК Томас Бах видит живое наследие
 Олимпийских игр – 2014*
Фото: РМОУ

Многие выпускники стали (или остаются) представителями спортивных властей, и если перечислять регионы их работы, получится своеобразный урок географии: Алексей Кокурин работает в комитете по физической культуре и спорту городского округа Химки Московской области, Хорхе Менендес – в Федерации велоспорта Гватемалы, Игорь Зайков – в Южном федеральном центре спортивной подготовки Минспорта РФ «Юг-спорт», Вера Передерий – в Национальном олимпийском комитете Украины, О Хьонгкун – в оргкомитете зимних Олимпийских игр «Пхенчхан-2018», Дулат Базарбаев – в Национальном научно-практическом центре физической культуры Казахстана...

В связи с этим вспоминаются слова президента МОК Томаса Баха, которые он произнес во время посещения РМОУ в сентябре 2013 года, будучи избранным на этот пост буквально за несколько дней до этого визита. Ребята спрашивали в лоб: «Можем ли мы рассчитывать на трудоустройство в системе МОК по окончании обучения в РМОУ?» Бах ответил примерно следующее: «Я не могу дать вам таких гарантий,

поскольку в МОК существует система трудоустройства и это рыночный механизм, а я не обладаю полномочиями, да и не считаю правильным что-то менять в этой части. Но, определенно, диплом, который вы получите, дает вам хорошее конкурентное преимущество».

Теперь мы убеждаемся в том, что это действительно так. На примере этих ребят мы видим, что выпускники университета готовы к выходу в мир менеджмента, даже более широкий, чем одна только спортивная индустрия. По сути дела, они готовы к управленческой работе в любой сфере, включая частный бизнес.

Чтобы расширить возможности взаимных контактов между студентами и потенциальными работодателями, в этом году мы впервые провели ярмарку вакансий. В марте на этом специальном мероприятии в стенах университета собрались представители различных организаций и структур, заинтересованные в укреплении собственного кадрового потенциала. Среди них были как представители местных,

определенную гибкость. Это лицензированная программа, внутри основных блоков которой мы можем вводить дополнительные предметы, тематически адаптировать календарь обучения под нужды студентов и т. д.

Скажем, с большим энтузиазмом студенты восприняли обучающий курс Марко Иаконо, известного итальянского специалиста в области персональных коммуникаций и публичных выступлений. Правда, они прослушали курс (если в данном случае вообще уместно это слово, поскольку все ребята участвовали, по сути, в театральном представлении) в конце учебного года и сильно сожалели, что не в начале: приобретенные навыки помогли бы им в общении с преподавателями. Что ж, мы учли их пожелания и перенесли курс на начало осеннего семестра.

Рассматривается возможность увеличить количество часов обучения в рамках модуля Джона Тиббса «Построение бренда и коммуникации в спорте», опять-таки исходя из пожеланий студентов максимально глубоко погрузить-

ся в предмет; думаем над введением к изучению такой дисциплины, как спортивная психология и т. д. Иными словами, программа постоянно развивается в ответ на различные вызовы: это может быть увеличение срока изучения того или иного предмета, если студенты просят об этом, введение новых дисциплин или подвижки в календаре.

Мы стали еще жестче подходить к подбору преподавателей. Основ-

ной костяк сформировался, текучести кадров за эти два года у нас не было, показатель укладывался в допустимые 10%. По прошествии двух лет работы по «мастерской» программе мы уже хорошо понимаем, какие дополнительные требования предъявлять к преподавателям. Обобщенно эти требования сводятся к тому, чтобы преподаватели РМОУ преподносили свой основной материал в разных формах (это, кстати, далеко не каждому преподавателю дано – использовать разные методики подачи материала) и, что еще важнее, закладывали в ребят умение критически отнестись к тому, что им говорит преподаватель, провоцировали их на анализ. Авторитеты в нашем мире, безусловно, есть. Но если человек слепо следует за ними, не подвергая критическому осмыслению, то прогресса не будет ни у самого этого человека, ни у общества в целом.

Наконец, едва ли не главный предмет нашей гордости – это микроклимат, складывающийся

МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ НЕ ТОЛЬКО ФОРМЫ, НА КОТОРЫХ СТРОИТСЯ КЛАССИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, НО И ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ. ОНИ БОЛЕЕ ТИПИЧНЫ ДЛЯ БИЗНЕС-ШКОЛ И ПО СВОЕЙ СУТИ БЛИЗКИ К ТРЕНИНГАМ

сочинских структур, так и люди из Красноярска, который готовится к проведению зимней Универсиады-2019, Краснодар, Санкт-Петербурга. Заглянули и иностранцы из числа тех, кто работает в Сочи в различных проектах. Студенты, в свою очередь, выступали с небольшими презентациями, демонстрируя, на что способны. Ярмарку восприняли очень позитивно и те, и другие. После завершения учебного года мы увидим, кто из выпускников воспользуется предложенными вакансиями; в любом случае такие встречи полезны, и университет продолжит проводить их в будущем.

Нет пределов совершенству

Завершая краткий обзор наиболее значимых выводов, которые позволяет сделать анализ первых двух лет существования образовательной программы «Мастер спортивного администрирования», не могу не отметить ее



ся в университете. Мы проводим анонимные опросы среди студентов и видим, кого из преподавателей ребята ценят выше и за что именно. Особенно любимы те преподаватели, которые остаются в контакте со студентами не только во время занятий в аудитории, но и за ее пределами. Хотя просить профессоров мы не можем, но все же ориентируем на такое неформальное общение и приветствуем его, поскольку и профессора, и студенты живут в одном кампусе. Когда они уже за пределами аудитории неформально продолжают обсуждать те вещи, о которых шла речь на лекциях и семинарах, значит, обучение продолжается в более широких границах.

Минувшей весной Сочи принимал конвенцию «СпортАккорд». Мы принимали активное участие в деятельности этого представительного спортивного форума, и наши студенты тоже оказались при деле: они были волонтерами на форуме, работали со многими интересными людьми и руководителями спорта мирового уровня. Надо ли говорить, насколько приятно нам было услышать мнение президента МОК Томаса Баха о «живом наследии» Игр в лице наших студентов. «Международные спортивные мероприятия оставляют великое наследие – для спорта, для местного сообщества, для каждого человека, – сказал он. – И кроме того, они оставляют гуманитарное наследие. Вчера я повстречал здесь молодого человека, который учился в Российском

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ – со всех пяти континентов – состав студентов и преподавателей создает неповторимую ауру в университете. На фото: выпускница программы Master of Sport Administration Ма Чанюй из Китая во время подготовки выпускной квалификационной работы
Фото: РМОУ

Международном Олимпийском Университете. Он рассказал, что закончил учебу в РМОУ, сейчас работает на этом конгрессе, а после вернется домой в Казахстан, чтобы участвовать в развитии спорта в этой стране. Это ровно то самое наследие, которое мы хотели создать – не только в кирпиче и в камне, но и на гуманитарном уровне: обучить молодых людей, дать им доступ к образованию и через него – к спорту и профессиональной карьере в этой индустрии». В прошлом спортсмен-фехтовальщик, Томас Бах снова попал в самую точку.

И последнее. Многонациональный – со всех пяти континентов – состав студентов и преподавателей создает неповторимую ауру в университете. Каждый день, приходя на работу, убеждаешься, что все различия в языке, возрасте, цвете кожи, взглядах, религии не отталкивают, но, напротив, усиливают тягу людей друг к другу, ибо эти люди объединены общим делом и стремятся в меру своих скромных сил и возможностей сделать наш мир лучше и дружелюбнее.





Виктор Кудрявцев

От менеджера А1 к менеджеру А1+

*О модуле «Исследования в спортивном менеджменте»
в программе МСА*

НАВЫКИ ИССЛЕДОВАТЕЛЯ, КОТОРЫЕ ПРИОБРЕТАЕТ СЛУШАТЕЛЬ ПРОГРАММЫ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ», ЯВЛЯЮТСЯ ЦЕННЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ ПРИЛОЖЕНИЯ В ЕГО БУДУЩЕЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ. УМЕТЬ ПРАВИЛЬНО ПОДОЙТИ К АНАЛИЗУ ПРОБЛЕМ И ОТЫСКАТЬ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ, ДОБИВШИСЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ, — В ЭТОМ КЛЮЧ К УСПЕХУ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА.

Место курса «Исследования в менеджменте» в программе РМОУ «Мастер спортивного администрирования» определяется самим характером программы. Образ выпускника программы МСА — это настоящий или будущий руководитель организации, занятый в сфере спорта и спортивной индустрии, знания которого по основным функциональным направлениям спортивного менеджмента были обновлены и углублены, при этом им приобретены навыки системного, аналитического подхода к решению возникающих на практике управленческих проблем.

Перезагрузка матрицы

Программа МСА представляет собой своеобразный профессиональный «тюнинг» менеджера, своего рода обновление матрицы его знаний, умений и навыков

в соответствии с последними достижениями управленческой науки и практики.

И если каждый предметный модуль повышает компетентность слушателя по тому или иному конкретному функциональному направлению деятельности менеджера спортивной организации, то общий курс «Исследования в менеджменте», который завершается написанием и защитой выпускной квалификационной работы (ВКР), решает две задачи.

С одной стороны, этот курс является отражением соответствующей функции управления, ведь без постоянного исследования внутренней и внешней среды организации, анализа эффективности взаимодействия структурных элементов и т. д. невозможно обеспечить ее устойчивость (не говоря уже об успехе в быстро меняющейся конкурентной среде). В этом смысле менеджеру необходимо иметь представление о том, зачем и как, с по-



мощью каких методов и технологий может быть организовано прикладное исследование в той или иной функциональной области.

С другой стороны, задача курса – дать менеджеру минимально необходимый (учитывая отведенное для модуля время) набор методов и технологий исследовательской работы, сформировать у него «матрицу» исследовательских умений и навыков, а затем закрепить ее в процессе подготовки выпускной квалификационной работы.

Любое исследование, фундаментальное или прикладное, является не чем иным, как набором (комплексом) специальных действий и технологий для получения нового знания о закономерностях и механизмах работы изучаемого предмета или явления. Исследование в менеджменте – это всегда извлечение нового знания для решения конкретной проблемы, а не ради простого любопытства. Автор такого исследования должен сначала определиться, о чем и какое именно знание необходимо получить, что требуется для этого и что мешает его получить, то есть сформулировать исследовательскую проблему, поставить исследовательские задачи и определить этапы решения.

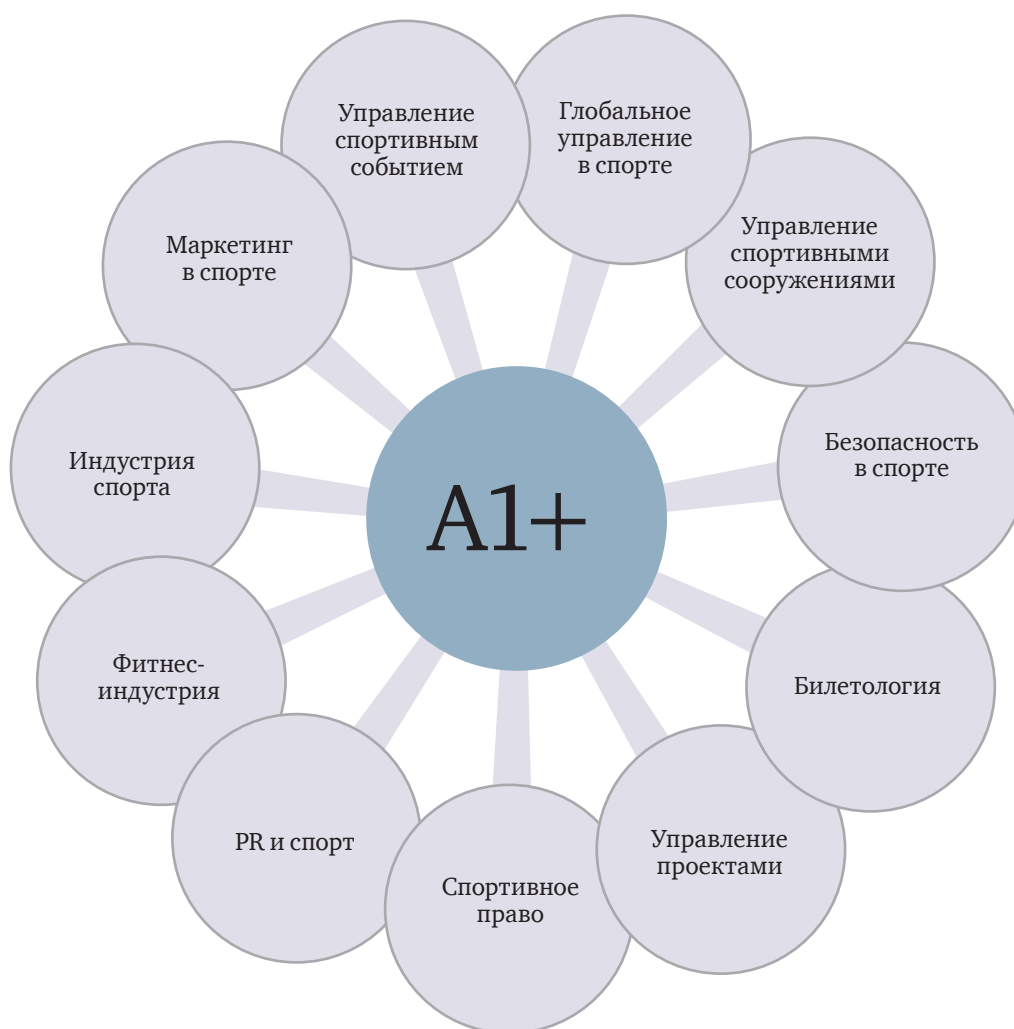
ИССЛЕДОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ – это всегда извлечение нового знания для решения конкретной проблемы, а не ради простого любопытства

Фото: РМОУ

Четкое целеполагание, выявление и понимание реальной управленческой проблемы, а вслед за этим формулирование исследовательской проблемы и постановка задач исследования – это половина ее решения. Все остальное – уже технология. Собственно, так происходит и в реальной управленческой практике.

Любое планирование деятельности (а без плана это будет лишь ее имитация, пусть даже очень бурная) начинается именно с определения цели, ответа на вопрос: что я хочу получить? Затем выясняется, что для этого необходимо и что мешает достижению результата в данной ситуации. А дальше уже идет поиск того, как устранить препятствия для достижения желаемого результата. Поэтому-то извлечение нового знания для решения практических задач и есть исследование в менеджменте.

Именно на формирование у слушателя умения извлекать необходимые для практического



решения реальной проблемы знания, а также трансформировать их в набор действий (решений) по достижению цели в первую очередь и направлен модуль «Исследования в спортивном менеджменте».

Подготовку менеджера можно представить в виде системы, где на входе – поток знаний и навыков, которые менеджеру A1 необходимо усвоить и освоить в процессе обучения, а на выходе – выпускная квалификационная работа, отражающая степень переработки материала всех модулей автором, и как результат – появление менеджера A1+.

ВКР как исследовательская модель менеджмента

Мышление современного менеджера должно быть заточено на выявление и поиск решения реальных управленческих проблем и выработку эффективных моделей управления для реальных условий, в которых приходится работать.

Собственно говоря, подготовка ВКР для слушателя программы МСА – это своеобразный исследовательский тренинг, направленный на решение конкретной управленческой проблемы.

Выпускная квалификационная работа должна продемонстрировать, что слушатель способен сформулировать цель и увидеть реальную проблему (проблемную ситуацию), которая стоит на пути ее достижения и решение которой требует проведения специального исследования.

Проблемная ситуация (или реальная проблема) проявляется в функционировании объекта исследования, не позволяя достичь поставленных управленческих целей, и одновременно отражает противоречие между знанием о том, что нужно делать, чтобы изменить объект в нужном направлении, и незнанием того, как именно это сделать.

Правильно сформулированная проблема – это половина ее решения. Неправильно постав-



ленная проблема – это путь не в ту сторону, то есть в никуда. Если же проблема не сформулирована, то непонятно, что и зачем вообще исследовать.

Сформулированная цель исследования уже содержит в себе указание на возможное решение проблемы.

Однако для точного ориентирования необходимо сформулировать гипотезу исследования, или предположение о путях решения проблемы, указав основное направление всего исследовательского поиска и получив ключ к организации процесса исследования. Чтобы сформулировать гипотезу, слушателю (менеджеру) придется актуализировать весь запас имеющихся у него теоретических знаний и достоверных эмпирических данных. Более того, в ходе исследования может быть выстроена последовательная цепь гипотез от центральной (решение ключевой проблемы) к частным (решение отдельных исследовательских задач).

Структура ВКР – это своего рода модель применения знаний при разработке практической проблемы. Поэтому целесообразен выбор слушателями темы, связанной с практическим менеджментом, чтобы объектом их исследования была спортивная организация (или ее функциональные подразделения) – клуб, спортивная школа, спортивно-оздоровительный комплекс, стадион, спортзал и т. п., а предметом исследования – процессы управления (их особенности и закономерности) в выбранной организации. Тогда совершенно понятной становится цель исследовательской работы – получить такое знание, которое поможет принять решения (провести мероприятия), необходимые для достижения желаемого результата в деятельности выбранной организации.

В этой логике формулирование исследовательской проблемы перестает быть отвлекающей задачей, а приобретает вполне конкретный характер в поисках ответа на вопросы: какое



знание является практически значимым для достижения поставленной цели и как его получить? Соответственно, постановка исследовательских задач есть не что иное, как четкое и последовательное планирование этапов получения такого знания (решения проблемы).

Рассмотрим такой пример. Перед оргкомитетом международного мероприятия стоит задача обеспечить кадрами предстоящее спортивное мегасобытие, которое намечено к проведению в городе, где просто нет достаточного количества трудоспособного населения, отвечающего всем требованиям к персоналу.

Как решить проблему? Можно попытаться обучить кадры на месте, можно привлечь их из других регионов, а можно одновременно делать то и другое. Какой путь является оптимальным в условиях ограниченного времени, обязательных требований к квалификации, скромных возможностей для размещения людей и т. п.? И вообще, что собой представляет кадровый потенциал в месте проведения спортивного события? Для ответа на каждый из вопросов требуется получение нового знания, и, соответственно, необходимо решать исследовательские задачи по извлечению такого знания через анализ до-

ступных источников информации, а также применяя технологии получения дополнительных знаний посредством проведения специальных исследовательских мероприятий (социологических и экспертных опросов и т. п.).

Или, например, спортивно-тренировочный комплекс (СТК) обнаружил, что отдача от использования объектов, входящих в его состав, крайне мала, а расходы на их содержание едва покрываются за счет предоставления услуг спортивным клубам и федерациям, с которыми давно имеются договоры. Требуется повысить отдачу до уровня не ниже определенного. Задача слушателя (менеджера) – найти решение. Общая практическая цель ясна.

В чем заключается цель исследования? Найти оптимальные механизмы для увеличения фондоотдачи.

В чем проблема? Есть возможности рассматриваемого объекта для оказания услуг широкому кругу потребителей, есть группы потенциальных потребителей, есть набор мероприятий по их привлечению – кажется, все есть, а клиентов нет. Почему? Что не позволяет соединить возможности комплекса с возможностями и желанием потребителей?



И вот тут слушатель (менеджер) приступает к исследованию: насколько возможности комплекса действительно могут быть использованы для привлечения других клиентов помимо тех, с кем уже есть долгосрочные договоры, какие существуют ограничения, кто они вообще, эти потенциальные клиенты, и насколько оправданы ожидания по их привлечению, какие механизмы по работе с клиентами действуют, какие мероприятия для их привлечения проводятся, насколько они эффективны, какие формы могут быть задействованы, их сильные и слабые стороны и т. п.

При поиске ответов на эти вопросы могут быть использованы разные методы исследования: от изучения документов до математических расчетов, от SWOT-анализа до социологических и экспертных опросов. Итогом такой исследовательской работы слушателя (менеджера) должна стать программа действий по достижению поставленной цели – повысить отдачу от эксплуатации объектов СТК до заданного уровня.

Таким образом, написание ВКР для слушателя – это возможность проверить уровень усвоения программы через моделирование реально-

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ – получить такое знание, которое поможет принять решения (провести мероприятия), необходимые для достижения желаемого результата в деятельности выбранной организации. В этой логике формулирование исследовательской проблемы перестает быть отвлеченной задачей, а приобретает вполне конкретный характер

Фото: РМОУ

го исследования в менеджменте организации. Тем более что в целом алгоритм подготовки ВКР совпадает с алгоритмом проведения исследования в практическом менеджменте.

Слушатель (менеджер) в процессе подготовки ВКР, с одной стороны, актуализирует полученные знания, а с другой – учится их системно применять в процессе исследования, трансформируя теорию в практические выводы.

Если этого удастся добиться, то задача модуля выполнена полностью (разумеется, с поправкой на временные ограничения и качественный состав слушателей, который может быть весьма разным). Но в любом случае цель программы – получить «менеджера А1+» – будет достигнута.



Алексей Патраков: «К году учебы в Сочи нужно отнестись как к яркому приключению»

Выпускник РМОУ в 2014 году Алексей Патраков – один из тех студентов университета, кто на момент поступления в РМОУ еще не был сотрудником той или иной организации, связанной со спортом. Волна интереса к предстоящей Олимпиаде в Сочи захватила и его, хотя решение попытаться счастья и поступить в РМОУ было отнюдь не спонтанным. Сегодня Алексей – советник Председателя Среднерусского банка ОАО «Сбербанк России». В сферу его ответственности входит развитие корпоративного спорта, а также продвижение активного образа жизни среди коллег. В интервью Сергею Муравьеву он рассказал о своей профессиональной деятельности и поделился воспоминаниями об учебе в РМОУ.

Сегодня вы – специалист в области организации спортивных мероприятий и продвижения активного образа жизни, который работает в крупнейшем банке страны, вчера – студент Олимпийского университета... Факт проведения зимних Олимпийских игр в Сочи повлиял на вашу профессиональную судьбу. Согласны?

Для меня момент, когда пришла пора задуматься о профессиональной карьере, действительно совпал с подготовкой к зимним Играм в Сочи. Я был дипломированным экономистом (и в моей сегодняшней работе экономическое образование помогает) и работал по специальности. На волне интереса к Олимпиаде в Сочи мне попало сообщение о предстоящем открытии в этом городе Олимпийского Университета. Годичная программа обучения «Мастер спортивного администрирования», по аналогии с программами

МБА, привлекла мое внимание. Тогда возможная учеба в РМОУ казалась мечтой, но я твердо решил добиться права на учебу и осуществить задуманное. И по всему выходит, что именно благодаря Олимпийским играм моя жизнь устроилась так, а не иначе. К тому же я оказался среди тех студентов РМОУ, кому повезло принять непосредственное участие в Играх. Мы проходили практику на многих объектах во время Игр, наблюдали за работой организаторов, учились у них. Поэтому насчет судьбоносности Олимпиады вы правы. Этот инвент изменил судьбы многих людей.

Был ли ваш интерес к индустрии спорта как-то связан с собственным опытом?

Я с детства люблю спорт. Дома в Ижевске с шести лет занимался спортивной гимнастикой, в старших классах школы – баскетболом. Эту любовь привил мне отец.



Фото: РМОУ

Мы вместе ходили на разные спортивные мероприятия, смотрели хоккей, футбол и баскетбол по телевидению. Наверное, было логичным, что в какой-то момент я задумался о карьере в этой индустрии – не в качестве спортсмена, но в качестве менеджера. Для этого нужно было получить профильное образование, и я рассматривал различные варианты, изучал, что предлагают бизнес-школы. Но трудовую карьеру начал вне этой индустрии – около трех лет проработал в нефтяной компании и в банковской сфере. За это время понимание необходимости специального образования только окрепло. За новостями университета я внимательно следил, увидел сообщение о программе MSA, которую должны были вести на английском преподаватели из разных стран мира, и не мог не заинтересоваться. В 2012 году даже отправился на конференцию, которая проходила в Сочи под эгидой РМОУ. А спустя год стал студентом университета.

НАВЕРНОЕ, ТЕ НЕСКОЛЬКО НЕДЕЛЬ, ПОКА Я ЖДАЛ РЕШЕНИЯ ПРИЕМНОЙ КОМИССИИ РМОУ, БЫЛИ САМЫМИ ВОЛНУЮЩИМИ В МОЕЙ ЖИЗНИ, А ИЗВЕСТИЕ О ПОЛОЖИТЕЛЬНОМ РЕШЕНИИ – ОДНИМ ИЗ САМЫХ РАДОСТНЫХ

Как именно проходило ваше поступление в университет?

Я выиграл грант на обучение по годичной программе. Соискатели помимо соответствия формальным критериям (в частности, наличия высшего образования и знания английского) должны были продемонстрировать приемной комиссии, что им присущи лидерские качества, что область спорта для них – не случайный, а осознанный выбор, рассказать, как они видят себя в этой индустрии и к чему стремятся. Каждый из нас представлял целое портфолио с информацией о себе, включая рекомендательные письма. Еще мы писали небольшое эссе о видении собственных перспектив, тоже на английском. Заявки соискателей рассматривала комиссия, в которую входили представители РМОУ и Благотворительного фонда Владимира Потанина. Наверное, те несколько недель, пока я ждал решения комиссии, были самыми вол-

нующими в моей жизни, а известие о положительном решении – одним из самых радостных.

Это очень необычно – столкнуться с некоей иной системой обучения: иностранные профессора и студенты, учеба на английском, специфические области знаний, сами подходы мастерской программы...

Многие друзья спрашивали об особенностях учебы в РМОУ. Мне она понравилась именно своим отличием от традиционного обучения в вузе, когда ты учишься от сессии до сессии и раз в полгода сдаешь экзамены один за другим. Здесь же студент движется поступательно: в течение двух-трех недель мы были погружены в определенную тему с преподавателем и сразу по окончании закрепляли пройденное – либо делали письменную работу, либо сдавали «квиз», что-то вроде зачета. Ты постоянно находишься в напряжении, в хорошем смысле слова, и сосредоточен на конкретной области.

Мне кажется, так знания откладываются лучше.

Наверное, я не буду оригинальным, если скажу о ценности обучения в коллективе с людьми из разных стран, с разной ментальностью. Плюс общение на английском. Плюс деловые игры, развитие презентационных навыков – все это имеет реальную ценность с точки зрения будущей работы. Вообще, к году учебы в Сочи нужно относиться как к яркому приключению

в жизни. Буду честен, после Нового года у меня в голове сидела задача найти будущего работодателя. Многие ребята приехали учиться по направлению своих организаций, они просто учились и знали, к какой работе вернуться, а во мне сидела эта мысль и не позволяла расслабиться.

Забегая вперед – относительно вашей работы в Сбербанке... Она посвящена спорту, но в специфическом ключе: фактически вы причастны к построению корпоративной культуры в части продвижения здорового образа жизни среди сотрудников. А учили ли вас этому в РМОУ?

И да, и нет. Конкретного направления под условным названием «Спорт и активный образ жизни как часть корпоративной культуры» не было, но многое из усвоенного в данной области приложимо. Вообще, любой университет должен в первую очередь давать базовые знания и навыки для определенной области, а не пы-



таться предугадывать будущую узкую специализацию выпускников (это, наверное, попросту невозможно). И после выпуска мы сами должны развиваться, прилагать полученные знания в конкретной ситуации.

Вместе с тем сама область интересная, и, возможно, уважаемые представители университета сочтут ее таковой. Практически готовое название для нового юнита уже родилось в нашей беседе... Тут можно поговорить и о бизнесе, о том, как спорт помогает ему, о том, какая это важная часть корпоративной культуры. В больших компаниях этому уделяют внимание, и это интернациональное явление. Проводятся даже мировые корпоративные игры – что-то вроде Олимпийских игр среди корпораций.

Расскажите поподробнее о вашей нынешней работе. Как вы пришли в Сбербанк, какой фронт перед вами открылся?

Незадолго до выпуска мы, студенты РМОУ, узнали, что Центрально-Черноземный банк Сбербанка России обратился в университет с запросом о поиске кандидата, который бы занялся менеджментом в области корпоративного спорта. В университете нескольким студентам на-

ОБУЧАЯСЬ В СОЧИ,
студенты изнутри узнают о работе различных спортивных организаций, например, футбольного клуба «Краснодар» и его академии

Фото: РМОУ

шего потока предложили рассмотреть такую вакансию, и мне посчастливилось получить эту работу. Сбербанк делится на территориальные банки, каждый из которых оперирует на территориях нескольких областей. Сначала я работал в Воронеже, в офисе Центрально-Черноземного банка Сбербанка России. Затем переехал в Москву и сейчас занимаю должность советника Председателя Среднерусского банка ОАО «Сбербанк России» и курирую развитие корпоративного спорта. В зоне ответственности – подразделения на территории семи областей – субъектов РФ.

В мои обязанности входит развитие корпоративного спорта и корпоративной культуры в части активного образа жизни. Это разноплановая работа. Она посвящена людям – с одной стороны, сотрудникам банка, их вовлечению в спорт, формированию у них современного отношения к собственному здоровью и физическому

развитию; с другой стороны – партнерам и клиентам банка, которые также вовлекаются в наши спортивные мероприятия. Ведь спорт является прекрасной возможностью для налаживания отношений между людьми.

Вообще, в современном маркетинге специалисты в качестве главной ценности пытаются породить эмоции. Человек сейчас особенно ценит позитивные эмоции, даже охотится за ними. Турнир – это событие, которое можно будет вспоминать, переживать заново, делиться эмоциями. Это делает связь между клиентом и поставщиком услуг, которые участвовали в таком турнире, более крепкой. Когда люди находят общие интересы, их бизнес-взаимоотношения перестают быть отстраненными и трансформируются в по-настоящему партнерские, даже дружеские. Завязываются таким образом и новые связи. Совсем недавний пример – приуроченные к празднованию 70-летия Победы турниры, которые мы организовывали во всех областях, за которые ответственны: приглашали администрации городов, крупных предприятий, которые являются нашими клиентами, чтобы вместе отпраздновать День победы и провести состязания.

ЗРИТЕЛЬ, ЕСЛИ ВСЕ ХОРОШО, ДАЖЕ НЕ ЗАМЕЧАЕТ, СКОЛЬКО НЮАНСОВ ЕСТЬ В РАБОТЕ ОРГАНИЗАТОРОВ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ – ТОЛЬКО ЕСЛИ ЧТО-ТО ПЛОХО

Хочу сказать, что спорт и здоровый образ жизни – это очень важная часть корпоративной культуры Сбербанка. Мы уверены, что счастливый и здоровый работник – эффективный работник. Банк стремится создавать сотрудникам условия для занятий спортом: открывает спортзалы при офисах, арендует спортивные игровые площадки, разрабатывает специальные программы совместно с фитнес-клубами. Кроме того, в Сбербанке традиционно силен институт соревнований, широко известно такое мероприятие, как Сбербанкиада, которая собирает сотрудников банка со всей России, и они соревнуются в различных видах спорта.

Когда мы говорим о здоровом образе жизни, то вступаем уже на поле информации

и пропаганды. В работе с людьми, наверное, самое сложное – это воздействовать на них так, чтобы изменялось их отношение к жизни и к самим себе. Здоровый, активный образ жизни в идеале складывается не только когда человек регулярно занимается физической культурой, но и когда он свободен от вредных привычек или по крайней мере стремится к этому, когда он правильно питается, следит за своим организмом. Повторюсь, работа разноплановая и оттого особенно интересная.

И это только часть корпоративной культуры Сбербанка. Она в целом направлена на развитие сотрудников. Построен корпоративный университет, куда приглашаются лучшие бизнес-тренеры со всего мира, где организовано множество разнообразных программ для сотрудников – для новичков, для менеджеров разных уровней и т. д. Есть у нас и «Библиотека Сбербанка». В этой серии выходят книги, которые выбирает к публикации сам Герман Греф. Это книги о бизнесе, о жизни, о развитии человека.

Я поймал себя на мысли, что организаторы Сбербанкиады, по сути дела, занимаются тем же самым, что и организаторы Олимпиады. Пусть в разных масштабах, но с точки зрения менеджмента это похожие мероприятия, для успеха которых важно организовать инфраструктуру, людские потоки, транспорт, инвентарь и т. д. Не могли бы вы оценить собственную практику на Играх в Сочи с этой точки зрения?

Мы в основном наблюдали и общались с занятыми на Играх людьми, а полноценная практика, пожалуй, это когда ты сам что-то делаешь. Скорее наша практика была теоретической, позволю себе такой каламбур. Но я прекрасно отдаю себе отчет, что включить студентов в каждодневную работу на Играх было нереальной задачей. Специально для передачи олимпийского опыта МОК разработана программа Observer, которая отчасти совпадала с нашей практикой, поэтому в любом случае мы многое получили. Когда ты приходишь на соревнования как зритель, то не видишь организационных моментов, внутренней кухни, а мы ее увидели, прочувствовали, нам разъясняли, отвечали на вопросы. Зритель, если все хорошо, даже не замечает, сколько труда и нюансов есть в работе организаторов – только если что-то плохо.



Для меня, конечно, Игры в Сочи были незабываемыми. Спустя год после них я с друзьями приезжал в Сочи на зимние каникулы. Мы решили поселиться в отеле университетского кампуса, и когда уже оказались на месте, нахлынули воспоминания о пережитых эмоциях, трудностях и радостях – целый период в жизни.

Ощущаете ли вы себя членом сообщества выпускников РМОУ?

Да, вполне, мы стараемся не терять связи друг с другом. Общие встречи выпускников первого потока, наверное, нереальны: люди разбросаны по всему миру. Но в соцсетях мы общаемся. Кроме того, нас находят в Сети ребята, которые думают о поступлении в РМОУ, спрашивают совета и отзывов об университете, например, куда поступать – на русскую или на английскую версию программы MSA. Я всегда стараюсь откликаться, поскольку сам был таким же в свое время и перед поступлением пытался советоваться с разными людьми. Тогда это было еще достаточно абстрактно, а сейчас проще: есть человек, который отучился, его можно расспросить и получить представление. Думаю, не я один, но все мои одноклассники выступают такими посланцами РМОУ. Все люди советуются в разных жизненных ситуациях, это помогает составить картину

**«ОБЩИЕ ВСТРЕЧИ ВЫПУСКНИКОВ
первого потока, наверное, нереальны:
люди разбросаны по всему миру.
Но в соцсетях мы общаемся»**

Фото: РМОУ

и принять решение. И могу констатировать, что спрос на следующий год весьма высок.

А еще из нашего общения иногда вырастает и деловое сотрудничество. Так у нас получилось с Алексеем Кокуриным, тоже выпускником РМОУ 2014 года. Сейчас он работает в администрации городского округа Химки Московской области, занимает должность заместителя председателя комитета по физической культуре, спорту, туризму и работе с молодежью. Мы с Алексеем даже успели поучаствовать в совместном проекте. В конце мая в Химках было организовано масштабное мероприятие по сдаче норм ГТО. Алексей от лица организаторов пригласил поучаствовать Среднерусский банк в мероприятии. Руководство банка идею поддержало, и мы с коллегами (около 300 человек) успешно поучаствовали в сдаче нормативов. В целом организаторы привлекли к участию более 2400 человек: тогда был установлен рекорд России по количеству людей, одновременно сдающих нормы ГТО.



Виджай Сингх: «У Индии огромный потенциал в развитии спорта»

ПО МЕРЕ ПРИБЛИЖЕНИЯ УЧЕБНОГО ГОДА К ФИНАЛУ «ВЕСТНИК РМОУ» ОБРАЩАЕТСЯ К ВЫПУСКНИКАМ ПЕРВОГО НАБОРА, ДЛЯ КОТОРЫХ КОНЕЦ ИЮНЯ — ЭТО УЖЕ ГОДОВЩИНА ВЫПУСКА. ОДНИМ ИЗ НАШИХ СОБЕСЕДНИКОВ СТАЛ ВИДЖАЙ СИНГХ, КОТОРЫЙ СЧИТАЕТ СВЯЗИ МЕЖДУ ВЫПУСКНИКАМИ (РАВНО КАК И С ПРОФЕССОРАМИ И СОТРУДНИКАМИ УНИВЕРСИТЕТА) ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ ЦЕННЫХ ПРИОБРЕТЕНИЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ В СОЧИ.

С момента окончания вашей учебы в РМОУ прошел уже год. Вы вернулись в Индию летом 2014 года, можно предположить, полный впечатлениями от многих событий в олимпийском Сочи. Давайте вернемся в то время: с каким настроением вы возвращались домой, о чем мечтали, имея за плечами образование по «мастерской» программе?

Прошел год, и хотя впечатления от учебы в Сочи настолько свежи в памяти, вернулся будто только вчера... Кстати, сразу после возвращения из Сочи уже в степени магистра мне повезло получить приглашение в Японию от имени национального олимпийского комитета страны и организационного комитета «Токио 2020» для того, чтобы принять участие в семинаре «Управление спортивными мегасобытиями и планирование объектов». Уверен, что сама эта возможность появилась благодаря тому образованию, которое я получил, обучаясь в первом в мире Олимпийском университете.

Если вспоминать первые ожидания от Сочи, то я и представить себе не мог, насколько впечатляющим окажется уровень профессионалов мирового класса, профессоров, студентов и сотрудников университета. За небольшой промежуток времени я стал частью

сообщества людей из разных стран мира, это просто фантастика! Я горжусь тем, что мне довелось быть причастным к инаугурационной программе «Мастер спортивного администрирования». Благодаря этому я приобрел знания, мотивацию и уверенность, обладая которыми готов принять любые вызовы в области спортивной индустрии. Практические навыки, которые мы приобрели в ходе учебы, сделали нас подготовленными для работы в различных областях спорта, будь то маркетинг, брендинг, управление событиями, коммуникации, связи с общественностью и так далее.

Как за это время развивалась ваша профессиональная карьера?

Я вернулся на родину, вскоре побывал в Токио, а сразу после этого получил возможность присоединиться к коллективу одной из лучших в Индии управляющих компаний, занимающейся таким видом спорта, как гольф, — Digraj Golf Inc. Начал работу в качестве специалиста по развитию и оптимизации процессов (в различных областях, включая операционную деятельность, организацию мероприятий, коммуникации, брендинг, спонсорство и связи со СМИ). Кроме того, в зоне моей ответственности — менеджерская работа с легендой индийского спор-



та. Шри Милка Сингх Джи – великий спортсмен, завоевавший множество наград*. Я счастлив работать с ним и хотел бы выразить искреннюю благодарность РМОУ и его профессорам, студентам, с которыми вместе учились, за то, что для меня открылась возможность достичь таких высот в спорте.

Насколько мне известно, вы поддерживаете связь и с ребятами, с которыми вместе учились в Сочи, и с университетом. Недавно вы виделись с сотрудниками РМОУ, участвовали во встречах нашей делегации с представителями индийских вузов и министерства спорта страны. Не могли бы рассказать об этом?

Действительно, стараюсь поддерживать связь и с РМОУ, и с ребятами. Наше общение доставля-

ло удовольствие, когда мы учились вместе, столь же приятно и теперь делиться новостями из профессиональной жизни, радоваться успехам друг друга. Я с удовольствием сопровождал представителей РМОУ, которые приезжали с визитом, на встречах с руководством Университета Дели и в качестве выпускника РМОУ рассказывал моим соотечественникам об учебе в Сочи. В Университете Дели с энтузиазмом восприняли перспективы сотрудничества с РМОУ.

Наряду с этим честью для меня было участие во встрече господина Иньети Шриниваса с его коллегами из министерства спорта Индии. Они тепло приветствовали представителей российской делегации и проявили интерес к университету, рассказу о его структуре и образовательных программах. Г-н Шринивас высоко оценил работу

* Милка Сингх – легендарный индийский легкоатлет. За его скорость получил прозвище «летающий сикх». Самым запоминающимся и драматичным было выступление Сингха на Олимпийских играх в Риме в 1960 году. В забеге на 400 метров Сингх, один из фаворитов, лидировал на первой половине дистанции, однако затем позволил обогнать себя несколькими соперниками. В том забеге были побиты сразу несколько рекордов, потребовался фотофиниш для определения победителя (им признали американца Отиса Дэвиса с преимуществом в одну сотую секунды над немцем Карлом Кауфманом), а Сингх с результатом 45,73 секунды занял четвертое место. Этот его результат стал индийским национальным рекордом и оставался непревзойденным почти 40 лет.

Милка Сингх одержал победу на дистанции 400 метров на Играх Британской империи и Содружества наций 1958 года. Он был первым среди участников этих игр от независимой Индии, кто выиграл золото, и единственным индийцем мужского пола, завоевавшим первенство в легкоатлетических дисциплинах на этом турнире. На его счету также золото Азиатских игр 1958 и 1962 годов. Участник Олимпийских игр 1956, 1960 и 1964 годов.

С ВЫДАЮЩИМСЯ
индийским
легкоатлетом,
спортивной
легендой страны
Милкой Сингхом
Фото: РМОУ

РМОУ, Министерства спорта и правительства России и всех тех, чьи усилия позволили воплотить в жизнь идею создания такого университета. Все участники встречи особенно отметили, насколько быстро эта идея стала реальностью. Выразив свою глубокую заинтересованность, г-н Шринивас заявил: «Мы готовы к разностороннему партнерству с РМОУ и правительством РФ, а также к изучению тех возможностей, которые оно способно открыть как для индийского, так и для российского спорта». Г-н Шринивас также познакомился с учебной программой MSA, с тем, чтобы понять, какими навыками могут обладать студенты после успешного завершения учебы по программе. В перспективе руководители хотели бы поднять на новый уровень спорт в Индии благодаря как самим спортсменам, так и управленцам в этой индустрии.

Не могли бы вы описать, как развивается индустрия спорта в Индии?

У Индии огромный потенциал. Это вторая на планете страна по численности населения и девятая экономика мира, пока еще не достигшая значительных успехов в спорте. Более 70% населения страны – это молодые люди, что подчеркивает этот потенциал. Спорту необходимо профессиональное управление, а не просто использование его той или иной политической силой в качестве инструмента для достижения популярности и других политических целей.

Кроме того, индустрия спорта Индии демонстрирует рост вдвое более быстрый, нежели экономика страны в целом. Очень успешными оказались проекты запуска нескольких спортивных лиг в последние годы. Это Индийская премьер-лига (Indian Premier League, IPL; крикет), Индийская суперлига (Indian Super League, ISL; футбол), Индийская лига бадминтона (Indian Badminton

League, IBL), Pro Kabaddi League (каббади), Индийская хоккейная лига (Indian Hockey League, IHL; хоккей на траве). Индия впервые в истории организует турнир под эгидой ФИФА: она выиграла право принять чемпионат мира по футболу возрастной категории U-17, и это, безусловно, послужило всплеску интереса к футболу в стране. Недавно было объявлено о планах Индии подготовить заявку на проведение Олимпийских игр 2024 года, правда, эта идея была отложена после встречи в Дели премьер-министра страны господина Нарендра Моди и президента Международного олимпийского комитета Томаса Баха. Все это показывает, что Индия прогрессирует в спорте и ей понадобятся спортивные менеджеры – лидеры и профессионалы, для того чтобы удовлетворить потребности 1,25 млрд жителей страны.

Сейчас вы уже наверняка четко понимаете, какие навыки и знания, приобретенные в университете, пригодились вам в профессиональном плане. Давайте критически посмотрим на ту программу, по которой вас учили. Насколько она оказалась прикладной для вас? Возможно, есть какие-то направления, которые можно было бы улучшить или дополнить? Вообще, как бы вы описали ценность диплома РМОУ лично для вас?

Я изучал различные дисциплины во время пребывания в РМОУ. И хотя не все эти знания могу применить на своем рабочем месте, я был по-настоящему увлечен некоторыми из предметов, открыл для себя много нового в отношении спортивного менеджмента, включая изучение таких областей, как бренд-менеджмент, маркетинг, коммуникации и PR, управление событиями и отношения со СМИ. Сейчас работаю в компании, специализирующейся на гольфе, и моя деятельность так или иначе связана со всеми вышеперечисленными



С СОТРУДНИКАМИ УНИВЕРСИТЕТА
Татьяной Помятинской (слева) и Ией Мачарадзе
перед встречей с представителями Министерства
спорта Индии в Дели
Фото: РМОУ

областями. Хочу сказать большое спасибо профессорам, сотрудникам РМОУ и моим коллегам: благодаря им я получил возможность изучить эти области знаний. То, чему меня учили в аудитории, применяю на практике и достигаю результата. Эти знания и умения помогают мне быть конкурентоспособным и состоятельным в профессии, их оценили в моей компании.

Если говорить об усовершенствовании и расширении, то хотел бы отметить, что эти оценки зависят от персонального выбора каждого конкретного студента. Что касается меня, то я с удовольствием проводил бы больше времени на занятиях с такими преподавателями, как Джон Тиббс, Джим Перри и Васил Гиргинов, глубже погружаясь в те области, на которых они специализируются.

В целом же образование в РМОУ – это лучшая стартовая площадка для того, чтобы начать карьеру в индустрии спорта и достигать новых и новых высот. Таким оно было для меня: я получил знания, практический опыт, составил представление о глобальных спортивных мероприятиях, а также (и это самое важное) стал вместе с другими вы-

пускниками частью сети профессионалов мирового уровня. Я по-настоящему благодарен за это.

Университет в этом году прощается с выпускниками уже второго призыва и ждет новых студентов по программе MSA. Если просить вас дать напутствие, то это будет напутствие для двух категорий: для выпускников, которые только что закончили учебу, и абитуриентов, которые пока готовятся к ней приступить. Что бы вы пожелали тем и другим?

Я бы хотел поздравить выпускников: удачи вам и яркой карьеры в области спорта! Вы должны гордиться тем, что стали частью РМОУ. Уверен, что время, проведенное в университете, было прекрасным, и вы будете вспоминать его как один из лучших периодов в своей жизни. Ведь вы не только приобрели знания, навыки и опыт, но и друзей со всего мира – и на всю жизнь. Мы, выпускники университета первого набора, приглашаем вас присоединиться и к нашему сообществу. Всегда рады помочь, если вам понадобится поддержка! Исходя из моего собственного опыта, хочу отметить важную вещь: ваши связи – это ключ к успеху в карьере в спортивной индустрии. Поэтому поддерживайте связи, оставайтесь в контакте друг с другом, с профессорами и с университетом. Будьте уверены в себе, заряжены на победу, будьте спортивными!

Дорогие абитуриенты, добро пожаловать в мир спорта, добро пожаловать в университет! Разрешите тепло приветствовать вас и поздравить с тем, что вам выпала эта возможность – получить образование в РМОУ. Наслаждайтесь очаровательной и гостеприимной столицей Олимпийских игр – 2014, общением с динамичными и всегда готовыми помочь сотрудниками университета и, конечно, Черным морем!

Здесь вы откроете для себя спортивный менеджмент, получите разнообразные возможности для приобретения знаний и навыков благодаря лучшим профессорам в этой области, профессионалам индустрии и спортивным управленцам со всего мира. Впитывайте эти знания и возможности, берите столько, сколько сможете «унести», и посвятите свое время тому, чтобы добиться максимума от учебы в Сочи. Пусть вы все из разных стран, представляете разные культуры и у каждого свой пройденный путь, но одна вещь характерна для каждого и объединяет вас – это страсть к спорту. Будьте страстными и учитесь так же страстно. Для этого в РМОУ созданы прекрасные условия. Желаю великолепного учебного года!





*ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ,
первый проректор Московского финансово-
промышленного университета «Синергия»,
научный руководитель факультета спортивного
менеджмента, зав. кафедрой спортивного
менеджмента, д. э. н., профессор*

Футбольная индустрия: время перемен

*Усиление конкуренции, поиск новых доходов
и борьба за власть*

ДВА ПРОШЕДШИХ МЕСЯЦА, МАЙ И ИЮНЬ, БЫЛИ УДИВИТЕЛЬНЫМ ОБРАЗОМ НАСЫЩЕНЫ ВАЖНЕЙШИМИ СОБЫТИЯМИ В ФУТБОЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ. ПРИЧЕМ КАК НИКОГДА РАНЕЕ В ИСТОРИИ ОНИ ПРЯМО КАСАЛИСЬ ВСЕХ УРОВНЕЙ РАЗВИТИЯ ФУТБОЛА: МИРОВОГО, ЕВРОПЕЙСКОГО И РОССИЙСКОГО. ДАВАЙТЕ СДЕЛАЕМ ПОПЫТКУ РАЗОБРАТЬСЯ В ПРОИЗОШЕДШИХ СОБЫТИЯХ, ПОПРОБУЕМ СИСТЕМНО ИХ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ, А ТАКЖЕ ПОСМОТРИМ, В ЧЕМ ИСТИННЫЕ ПРИЧИНЫ ЭТИХ БУРНЫХ И ПРОТИВОРЕЧИВЫХ СОБЫТИЙ МАЯ И ИЮНЯ 2015 ГОДА.

Сначала необходимо просто перечислить основные события, которые произошли в футбольной индустрии, не пытаясь расставить их по приоритетам и значению, а лишь сухо и формально констатируя эти факты.

Факт 1. Почти весь май многочисленные СМИ активно писали о приближающемся конгрессе ФИФА, главным вопросом повестки дня которого были выборы президента. Выборы должны были пройти на реально альтернативной основе. Но эксперты и специалисты почти единодушно сходились во мнении, что действующий президент ФИФА Зепп Блаттер, долгие годы правящий мировым футболом, скорее всего, будет с большим преимуществом переизбран на новый срок. И вдруг (хотя сегодня абсолютно всем понятно, что это было совсем не вдруг) – эффект разорвавшейся бомбы: экстрен-

ные сообщения перед самым началом конгресса об арестах как отдельных футбольных чиновников ФИФА, так и разных других влиятельных фигур, работающих в мировом футболе. Все было сделано в жанре хорошо и явно заранее спланированной, а также быстро, вовремя и неожиданно (для абсолютного большинства участников футбольной индустрии, включая самые верхние этажи власти) проведенной операции.

Как следствие, все СМИ тут же переключились на тему коррупции в ФИФА, что сразу стало придавать предстоящим выборам яркий фон скандальности, сенсационности и внезапно появившейся альтернативности. Вся ситуация в целом очень напоминала шахматную партию, когда в кажущейся спокойно и предсказуемо протекающей классической партии один неожиданный ход (всего один, но



очень вовремя сделанный) полностью меняет всю ситуацию на шахматной доске (в нашем случае – на конгрессе ФИФА). И поэтому предсказать дальнейший результат партии (в нашем случае – итоги выборов президента ФИФА) становится практически невозможно. Тем более времени на детальный и тщательный анализ того, что произошло, в этом случае попросту нет.

И хотя потом Зепп Блаттер, продемонстрировав всему миру незаурядные бойцовские качества, победил на выборах и сохранил пост президента ФИФА, в мировом футбольном сообществе произошел серьезный и, возможно, необратимый раскол. А для такой крупнейшей международной спортивной федерации, которой является сегодня ФИФА, в будущем это может иметь очень неприятные и непредсказуемые последствия – как спортивные, так и экономические.

Факт 2. Только чуть улеглись страсти после выборов президента ФИФА и победы на них Зеппа Блаттера, как неожиданно для всех он объявил о своей грядущей отставке, которая должна произойти в конце этого – начале следующего года. Как дальше будет развиваться ФИФА и кто ее возглавит? Сегодня это, безусловно, главный вопрос в мировой футбольной индустрии.

ЗЕПП БЛАТТЕР,
продемонстрировав всему миру незаурядные бойцовские качества, победил на выборах и сохранил пост президента ФИФА, однако в мировом футбольном сообществе произошел серьезный и, возможно, необратимый раскол
 Фото: МИА «Россия сегодня»/ Мелани Дюшен

Факт 3. В европейском футболе все больше обостряются отношения между УЕФА и клубами из-за внедрения принципов финансовой Fair Play (FFP). Напомним, что главным идеологом FFP является президент УЕФА Мишель Platini. Уже были первые оштрафованные, среди которых, в частности, такие известные и богатые клубы, как английский «Манчестер Сити» и французский «ПСЖ». Недавно пострадало московское «Динамо», которое вообще было исключено из Лиги Европы сезона 2015/2016. Не заставили себя ждать первые судебные иски против УЕФА. А теперь уже есть и первое судебное решение: Брюссельский суд отменил один из пунктов программы FFP, который касается лимита на покрытие владельцем клубных расходов, а также постановил передать дело дальше на рассмотрение в Европейский суд. Можно предположить, что это только начало большой и длительной

судебной борьбы футбольных клубов против всей программы FFP в целом.

Факт 4. Многомесячная «окопная» борьба внутри как РФС, так и всего российского футбола недавно закончилась вполне ожидаемым поражением президента РФС Николая Толстых, которого отправили в отставку на внеочередной конференции. Возможно, следующий шаг – это расторжение контракта с главным тренером сборной России Фабио Капелло. Хочется надеяться, что в дальнейшем появится понятная и конкретная программа развития всего российского футбола.

Факт 5. В начале июня 2015 года под председательством президента РФ Владимира Путина состоялось заседание Совета при президенте РФ по развитию физической культуры и спорта, на котором обсуждались вопросы развития спорта высших достижений и профессионального спорта в России. И опять в центре внимания оказался футбол, особенно в связи с необходимостью ужесточения лимита на легионеров, необоснованностью чрезмерных затрат госкорпораций на профессиональные клубы и их трансферные расходы, а также обязательным развитием самостоятельной коммерческой деятельности профессиональных клубов.

Увязывая между собой все вышеперечисленные события и системно анализируя их, можно констатировать следующий факт: в футболе, самом популярном сегодня виде спорта, наступают новые времена. Практически все основные участники футбольной индустрии (федерации, лиги и клубы, болельщики, СМИ и бизнес) понимают, что необходимы серьезные структурные изменения, которые позволят не только сохранить, но и заметно улучшить конкурентную среду и инвестиционную привлекательность, повысить доходность футбольных организаций (федераций, лиг и клубов), привлечь новых болельщиков за счет расширения географии проведения крупных футбольных соревнований.

ФИФА и мировой футбол: каков вектор развития?

События конца мая – начала июня, безусловно, окажут значительное влияние на перспективный вектор развития ФИФА и всего мирового футбола на ближайшие годы. При этом необходимо достаточно объективно и реалистично воспринимать, что пишут и говорят о деятельности ФИФА в различных средствах массовой информации. Только в этом случае

можно составить конкретное представление о деятельности ФИФА.

Полезно напомнить, что представляет собой сегодня ФИФА. Наряду с Международным олимпийским комитетом ФИФА является одной из самых богатых и успешных международных спортивных организаций. На счетах ФИФА сегодня находится около 1,5 млрд долларов. Если рассматривать международные спортивные федерации, то ФИФА, безусловно, является самой крупной и влиятельной из них. В бюджете на 2015–2018 годы предусмотрено получение доходов только от реализации телевизионных и маркетинговых прав на общую сумму около 5 млрд долларов. Эти доходы ФИФА вполне сопоставимы с доходами крупных компаний. Можно предположить, что одной из главных причин обострения противоречий вокруг и внутри ФИФА является борьба за власть и влияние, в том числе и за огромные финансовые потоки и доходы.

В любой успешной сфере бизнеса всегда ведется острая конкурентная борьба между основными действующими и потенциальными игроками в этом бизнесе. И футбол сегодня уже не является исключением. Хотя справедливости ради необходимо сказать, что наряду с чисто экономическими причинами в мировом футболе в последнее время ярко обозначились политические факторы. Например, все чаще раздаются призывы и требования то бойкотировать ближайший чемпионат мира – 2018 в России, а то и вовсе лишить ее права на его проведение. Никаких серьезных и веских доводов критики, правда, не приводят.

Так в чем сегодня обвиняют ФИФА и почему критикуют ее президента Зеппа Блаттера?

✓ Утверждают, что чиновники ФИФА давно погрязли в коррупции, особенно имея в виду недавние майские аресты в Швейцарии. В подобных случаях всегда хочется спросить: а где конкретные факты, бесспорные вещественные доказательства и, как следствие, принятые судебные решения? Возможно, конечно, они появятся в будущем, но тогда сначала необходимо их дожидаться, а на их основании делать конкретные выводы. Пока же все больше напоминает обычные, порой мало обоснованные и нередко просто скандальные газетные расследования.

✓ С определенной периодичностью ставится под сомнение решение ФИФА о выборе стран – организаторов чемпионатов мира 2018 и 2022 годов. Да, наверное, Россия и особенно Катар не являются крупнейшими и ведущими мировыми футбольными державами. Но, во-

первых, есть конкретная процедура голосования и выбора победителей в конкурсе кандидатов на право проведения чемпионата мира. Поэтому если кто-то сомневается в правильности и честности выбора, то необходимо привести обоснованные аргументы, подтверждающие эти сомнения. Во-вторых, ФИФА и лично Зепп Блаттер уже давно провозгласили определенные принципы и приоритеты развития этой организации. В частности, многократно говорилось о необходимости расширения географии проведения спортивных соревнований и развитии новых рынков. И действительно, ФИФА в последние годы неуклонно придерживается этой стратегии. Достаточно вспомнить, где за последние 20 лет уже проходили (и планируются в будущем) чемпионаты мира, которые являются главными событиями в футбольной индустрии:

- ✓ 2002 год – Япония и Корея;
- ✓ 2010 год – ЮАР;
- ✓ 2014 год – Бразилия;
- ✓ 2018 год – Россия;
- ✓ 2022 год – Катар.

Три чемпионата из пяти уже организовали (и организуют в 2018 году) страны – члены БРИКС, которые объединяют сегодня самые динамично развивающиеся экономики мира.

При этом необходимо напомнить, кто конкретно из фаворитов выборов стран – организаторов чемпионатов мира 2018 и 2022 годов уступил в результате голосования. Ими, как известно, были Англия (уступила уже в первом туре голосования среди кандидатов на ЧМ-2018) и США (уступили Катару в заключительном туре голосования). Наверное, для них это были обидные поражения, но разве это обязательный повод для того, чтобы сразу ставить под сомнение все итоги прошедших выборов. Если вернуться к сенсационным событиям последних месяцев, то, условно говоря, «рука и уши» основных интересантов якобы скандальных разоблачений видны невооруженным глазом.

✓ ФИФА периодически критикуют за закрытость бюджета организации и непрозрачность ее финансовой деятельности. Тоже весьма спорные утверждения. А что, разве нам всегда известно, как зарабатывают и тратят деньги крупные международные и национальные компании или отдельные международные организации (например, ООН и ЮНЕСКО)? Справедливости ради стоит отметить, что основные показатели финансовой деятельности ФИФА достаточно открыты (в том числе и в сети Интернет). Что касается



В ЛЮБОЙ УСПЕШНОЙ СФЕРЕ БИЗНЕСА
всегда ведется острая конкурентная борьба между основными действующими и потенциальными игроками в этом бизнесе. И футбол сегодня уже не является исключением. На фото: Зепп Блаттер и Мишель Platini на конгрессе в Цюрихе

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Мелани Дюшен

доходов, то необходимо напомнить недоброжелателям и критикам, что ФИФА из заработанных средств оставляет у себя только около 10%, а все остальное тратит на развитие футбола, организацию соревнований и поддержку национальных федераций (особенно из развивающихся и небогатых стран).

При этом необходимо напомнить об основных результатах и достижениях, достигнутых ФИФА при президентстве Зеппа Блаттера:

- удалось существенно повысить популярность футбола, в том числе за счет значительного расширения географии стран, развивающих футбол;
- чемпионаты мира, как главный продукт футбольной индустрии, сегодня уступают по своей коммерческой привлекательности, пожалуй, только летним Олимпийским играм;

- футбол стал крайне привлекательной для потенциальных инвесторов сферой рыночных отношений, что сделало его сегодня самым инвестиционно привлекательным видом спорта в мировой индустрии спорта;
- многие достижения и успехи (как спортивные, так и экономические) ведущих европейских профессиональных футбольных лиг и клубов во многом связаны с результатами деятельности ФИФА (например, именно благодаря популярности чемпионатов мира после их окончания резко возрастает активность на трансферном рынке, что позволяет футбольным клубам зарабатывать значительные средства на трансферах раскрученных на чемпионатах мира футбольных звезд).

Поэтому, оценивая в целом деятельность ФИФА, важно видеть не только недостатки, но и достижения, объективно понимая, что в деятельности любой организации при желании всегда можно найти плюсы и минусы. Важно уметь извлекать уроки из собственных ошибок, видеть перспективы дальнейшего развития, объединять усилия основных участников и совместно находить правильные и сбалансированные решения. Именно на этом должен быть основан новый вектор развития ФИФА на ближайшие годы.

Европейский футбол: борьба УЕФА и клубов обостряется

УЕФА сегодня активно борется за место под солнцем в футбольной индустрии. Регулярно между ФИФА и УЕФА возникают противоречия и спорные вопросы. В последние месяцы одним из главных критиков Зеппа Блаттера является именно президент УЕФА Мишель Platini. Одной из главных причин этого является острая конкурентная борьба за влияние, доходы и голоса футбольных выборщиков. То есть за тех, кто голосует по ключевым вопросам развития мировой футбольной индустрии: кто будет президентом ФИФА и какие страны организуют чемпионаты мира.

Выборы нового президента ФИФА еще впереди (и делать прогнозы сегодня – дело неблагодарное), а вот критика по поводу чемпионата мира 2022 года уже вовсю набирает обороты. Главный вопрос у многих европейских стран – по поводу сроков проведения чемпионата. ФИФА приняла решение впервые за многие десятилетия проводить чемпионат мира не летом, как обычно (июнь – июль), а зимой (ноябрь – декабрь). Причина проста и понятна: климатические условия Катара не позволяют играть в футбол летом (даже

с учетом оборудованных системами кондиционирования новых стадионов). На это решение о переносе сроков очень болезненно реагируют ведущие европейские футбольные лиги (Англия, Испания, Италия, Германия, Франция). Ведь им придется переписать привычный и удобный календарь соревнований. В этом случае необходимо будет что-то обязательно менять в отношениях с болельщиками и бизнесом (партнерами, спонсорами и рекламодателями). Но главное – это пересмотр многократно согласованных контрактов с телекомпаниями на продажу прав на телетрансляции. А эти доходы очень значительны для бюджетов ведущих европейских клубов. Для примера достаточно привести такие данные: клубы английской премьер-лиги за сезон зарабатывают от реализации прав на телетрансляции около 1,7 млрд фунтов стерлингов.

Недавно испанская профессиональная футбольная лига подала иск к ФИФА в Международный спортивный арбитраж. Она требует перенести сроки проведения чемпионата мира 2022 года с ноября – декабря на май – июнь (то есть по сути предлагает вернуться к традиционным срокам). Причина иска – возможные ощутимые финансовые потери, так как придется делать перерыв в проведении национального чемпионата. Естественно, УЕФА старается в случае со сроками проведения чемпионата мира – 2022 отстаивать, насколько это возможно, интересы европейских национальных федераций, лиг и клубов. Тем более что в последнее время у УЕФА и так непростые отношения с клубами в связи с внедрением программы FFP, которая вызывает много вопросов и нареканий как со стороны владельцев клубов, клубного менеджмента, так и болельщиков, которые все вместе заинтересованы в повышении конкурентоспособности клубов, а не в ослаблении их возможностей и потенциала (как финансового, так и кадрового).

Характеризуя в целом деятельность Мишеля Platini на посту президента УЕФА, необходимо упомянуть о тех непростых задачах, которые перед ним стоят и выполнение которых требует от него одновременно искусства и качеств стратега и политика, отменного переговорщика и мастера компромиссных решений.

1 Он уже многое сделал, чтобы повысить интерес, зрелищность и коммерческую привлекательность второго по статусу клубного европейского турнира – Лиги Европы.

2 Программа FFP изначально направлена на сбалансированную финансовую стратегию футбольных клубов, которые долж-

ны жить по средствам и стараться искать новые источники доходов. При этом необходимо помнить, что сегодня многие европейские футбольные клубы прямо или опосредованно (через аффилированные структуры) меняют своих владельцев и ими управляют представители арабского, китайского, малайзийского, индонезийского, тайландского бизнеса. А они готовы инвестировать в развитие своих клубов столько, сколько сами считают необходимым, и при этом зачастую клубные расходы превышают доходы.

3 УЕФА должен в целом отстаивать интересы европейских федераций, лиг и клубов в системе управления мировым футболом (то есть перед ФИФА). Но сделать это не так просто, так как, например, Мишель Platини согласился с переносом сроков чемпионата мира – 2022.

4 Если Мишель Platини планирует в ближайшее время выставить свою кандидатуру на выборах президента ФИФА, то ему необходимо искать союзников не только в Европе, но и на других континентах, понимая и разделяя интересы других крупнейших континентальных федераций футбола.

Таким образом, можно сказать, что в европейском футболе сегодня тоже есть различные взгляды на развитие футбольной индустрии, разные группы заинтересованных и специфические формы конкурентной борьбы.

Футбольная индустрия России: каково наше место в общей системе координат?

Россия сегодня прочно вошла в общую систему международных футбольных координат и поэтому должна строго придерживаться в своей деятельности единых правил игры, по которым живет весь футбольный цивилизованный мир. Российский футбольный союз, лиги и клубы обязаны в своей деятельности руководствоваться теми регламентами и инструкциями ФИФА и УЕФА, по которым функционирует вся футбольная индустрия.

Наша страна последовательно и успешно готовится к проведению чемпионата мира – 2018, соблюдая все сложившиеся, накопленные и нарабатываемые в ФИФА требования, подходы и технологии. Это даст возможность в ближайшие годы наконец-то создать удобную и привлекательную инфраструктуру (в первую очередь современные стадионы) и перестать постоянно завидовать ведущим европейским футбольным странам.

Российские клубы уже ощутили на себе действие правил FFP. Правда, пока для России эти

последствия носят исключительно отрицательный характер (денежные штрафы и отстранение от участия в Лиге Европы). Но зато теперь нам точно понятно, что единые правила написаны для всех и их необходимо просто строго соблюдать.

Для того чтобы Россия могла наконец-то почувствовать себя своей в мировой футбольной индустрии, целесообразно было бы поставить на начинающийся скоро новый сезон несколько важных задач.

1 Оценивать реальную конкурентоспособность российского чемпионата и ведущих клубов можно и нужно в первую очередь по результатам выступления в еврокубках.

2 Первые появившиеся в России современные стадионы («Открытие Арена» и «Казань Арена») сами по себе не решают проблемы посещаемости. Необходимо не только предлагать болельщику сервис и комфорт, но и думать о зрелищности спортивного события.

3 Крайне важно начать всем вместе (РФС, лигам и клубам) бороться за каждого зрителя на трибунах, уяснив наконец, что именно он является главным потребителем в футбольной индустрии. Средняя посещаемость прошедшего чемпионата (меньше 10,5 тыс. зрителей за матч) выглядит удручающе на фоне постоянно растущих показателей в хоккее и даже в баскетболе.

4 Клубам пора находить оптимальный баланс между доходами и расходами. При планировании бюджетов важно наконец-то сменить акценты: планировать расходы от будущих доходов, а не просто от мало чем обоснованных потребностей и желаний.

5 Клубы должны стремиться в своей деятельности руководствоваться рыночными принципами и стараться эффективнее применять маркетинговые инструменты.

6 Пора вспомнить наконец-то о тех, кто является потребителем, и вернуться к ним лицом, доказывая на деле, что футбол – это зрелище, которое существует исключительно для зрителей и болельщиков.

Положительные примеры реализации вышеперечисленных задач уже встречаются в российском футболе. Всем клубам важно научиться использовать опыт других и помнить, что чемпионат России – это коллективный продукт, который можно сделать интересным и привлекательным, только объединив усилия всех участников футбольной индустрии (РФС, лиг, клубов и непосредственно футболистов и тренеров).





*АЛЕН ФЕРРАН,
профессор Университета Пуатье (Франция),
директор Центра социальных исследований
(MSHS), приглашенный профессор РМОУ*

Стратегическое управление крупными спортивными событиями: совместное создание ценности в сети стейкхолдеров*

Данная статья посвящена вопросам организации мегасобытий и стратегий сотрудничества, позволяющих создавать ценность для стейкхолдеров. Анализ проводился на примере чемпионата Европы по футболу УЕФА Евро-2016. Крупные спортивные события — это социальные конструкты, в рамках которых обнаруживаются многочисленные заинтересованные стороны с совпадающими и конфликтующими запросами. В таких условиях ценность создается посредством координированных усилий всех партнеров. Стратегическое управление стейкхолдерами, основанное на альянсах и партнерствах, является центральным компонентом бизнес-модели спортивного мероприятия. На основе такого подхода возможна разработка бизнес-моделей нового типа, позволяющих минимизировать расход ресурсов и добиться максимальной выгоды для всех стейкхолдеров, получающих создаваемые блага, некоммерческих организаций, окружающей среды и общества в целом.

Крупные спортивные мероприятия стали ключевой составляющей стратегии таких спортивных организаций, как Международный олимпийский комитет (МОК), международные федерации и профессиональные лиги, которые являются правообладателями и получают большую часть своих доходов от продажи прав на телетрансляцию. Согласно отчету УЕФА

о работе в сфере социальной ответственности в рамках Евро-2012¹, общий доход от проведения чемпионата составил 1,391 млрд евро. Доходы поступали от продажи телевизионных прав (837,2 млн евро), спонсорских выплат, лицензирования (313,9 млн евро), продажи билетов (136,1 млн евро) и корпоративных услуг гостеприимства (102 млн евро). Расходы включали в себя затраты на



организацию соревнований (499 млн евро), отчисления ассоциациям-участникам (128 млн евро) и платежи солидарности ассоциациям – членам УЕФА (102 млн евро). Чистая прибыль составила 593 млн евро.

Турниры УЕФА также оказывают влияние на экономику и социальную жизнь страны-организатора. Согласно подсчетам Центра права и экономики спорта (CDES)², выполненным по заказу УЕФА, общий объем экономического воздействия чемпионата Европы по футболу 2016 года на Францию составит 1,266 млрд евро. Эта цифра включает в себя траты болельщиков на стадионах (593 млн евро), организационные траты (478 млн евро) и чистые траты зрителей в фан-зонах (195 млн евро).

Ценность для экономики, социума и окружающей среды создается не только в результате деятельности организатора. Она определяется согласованными действиями большого числа заинтересованных сторон. Местные власти финансируют строительство и реконструкцию стадионов в рамках государственно-частного партнерства и осуществляют программы популяризации футбола и активного образа

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ,
социума и окружающей среды определяется согласованными действиями большого числа заинтересованных сторон, благодаря которым в конечном итоге и проводится спортивное мегасобытие. На фото: строительство нового Стадиона света в Лионе на 58 тыс. мест, рядом с которым разместятся также тренировочный центр местного клуба «Олимпик», два отеля, центр отдыха, медицинский центр и другие объекты недвижимости

Фото: EPA/Eddy Lemaistre

жизни. Федерация футбола Франции (ФФФ) и Национальная футбольная лига реализуют волонтерскую программу. Оператор Французской национальной лотереи (Française Des Jeux, FDJ), первый национальный спонсор, запустит социальную программу для молодежи совместно с Фондом футбола. Что касается экологии, то EURO 2016 SAS (совместная компания ФИФА и ФФФ), правительство Франции, города-организаторы, партнеры и приезжающие болельщики стремятся снизить негативное влияние чемпионата на окружающую среду посредством экологически ответственных действий и поведения.

^{*} Специально для «Вестника РМОУ». Перевод Светланы Хайровой.

¹ UEFA (2013). UEFA EURO 2012 Social responsibility report. Nyon: UEFA.

² CDES (2014). UEFA EURO 2016 impact économique et social. Limoges: CDES. On line http://www.cdes.fr/sites/default/files/files/Expertise/réf%20éco/UEFA%20EURO%202016_Etude%20d'impact%20économique.pdf. Retrieved April 30th, 2015.

Как отмечалось в одной из наших работ³, крупные спортивные события – это социальные конструкты, в рамках которых обнаруживаются многочисленные заинтересованные стороны со сходными (или различными) ожиданиями. Они интегрируются в стратегии с различным набором акторов, что влечет за собой образование партнерств и альянсов с целью создания ценности и конкурентного преимущества. Наша статья посвящена анализу стратегий сотрудничества в рамках спортивных мегасобытий, позволяющих создать ценность для всех заинтересованных сторон. Материалом для анализа послужили турниры УЕФА. В первой части статьи стратегическое управление спортивными мегасобытиями рассматривается с точки зрения интересов стейкхолдеров. Во второй части речь идет о создании ценности в результате объединения усилий всех партнеров. В третьем разделе создание ценности рассматривается в рамках реализации конкретной бизнес-модели. В заключении проводится анализ и классификация альянсов и партнерств, нацеленных на совместное создание ценности.

Менеджмент соревнований с учетом интересов стейкхолдеров

Вопросы стратегического и операционного управления спортивными мероприятиями с учетом интересов стейкхолдеров наиболее подробно разработаны в работах следующих авторов: Феррана и Шанавы (2006), Парент и Дипхауса (2007), Парент (2008), Феррана и Робина (2009), Отбуа, Парент и Сегена (2012)⁴. Милана Парент и Жан-Луи Шаппле подчеркивают, что «сложность управления спортивными событиями связана с разнообразием форматов и масштабов соревнований, а также с наличием большого числа заинтересованных сторон, чьи ожидания необходимо удовлетворить и чьими усилиями в значительной степени создается само событие»⁵. Большинство организаторов спортивных мегасобытий разрабатывают и реализуют стратегии, учитывающие интересы стейкхолдеров. Не случайно чемпионат Евро-2012 проходил под девизом «Создаем историю вместе». Операционный директор компании UEFA Events SA Мартин Каллен подчеркивал, что «стратегия УЕФА опиралась на три основных принципа:

ТАБЛИЦА 1

Заинтересованные стороны в рамках Евро-2016

Ключевые партнеры	
УЕФА UEFA Events SA Французская футбольная федерация Правительство Франции Города-организаторы	
Основные стейкхолдеры	
• Региональные и местные органы власти • Группы по интересам: защита информации и прав потребителя, болельщики и люди с ограниченными возможностями, благотворительные экологические организации, организации по защите авторских прав и др. • Владельцы стадионов • Туристические организации • Власти/организации принимающих стран • Европейский союз • Различные третьи стороны	• «Футбольная семья»: команды-участницы; игроки; ассоциации, не участвующие в турнире; FIFA, конфедерации, судьи, представители структур допинг-контроля, другие должностные лица, а также Международная федерация ассоциаций профессиональных футболистов (FIFPro), Ассоциация европейских клубов (ECA) и Ассоциация европейских профессиональных футбольных лиг (EPFL) • Партнеры: спонсоры, вещательные компании, владельцы лицензий и другие партнеры • Персонал • Волонтеры • СМИ • Поставщики • Болельщики • Корпоративные гости соревнования • VIP-гости • Представители бизнеса

а) популяризацию футбола и взаимного уважения, б) высокое качество организации и в) активное участие принимающих ассоциаций и местных оргкомитетов. Необходимо было также учитывать другие аспекты – потребности заинтересованных сторон и вопросы экологии»⁶.

В основе теории заинтересованных сторон лежат два принципа. Организация имеет связи с различными группами, которые оказывают влияние на цели организации или испытывают на себе их влияние⁷. Интересы стейкхолдеров имеют собственную ценность, и ни один интерес не должен преобладать над другими⁸.

Исходя из этого, происходит смена управленческих подходов. Если раньше менеджмент ориентировался на цели организации, а стейкхолдеры воспринимались как объекты, которые следует использовать для извлечения выгоды для самой организации, то теперь в центре внимания оказалось сетевое взаимодействие, учи-

тывающее взаимоотношения между акторами и взаимопроникновение процессов. Сочетание нормативного и инструментального подходов позволяет построить модель взаимоотношений между людьми и группами, имеющими особую важность для организации. Это, в свою очередь, делает возможными разработку и реализацию стратегии, объединяющей интересы организатора и стейкхолдеров, путем выявления их взаимозависимостей и способностей создать желаемую ценность в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Такая стратегия требует четкого определения функций партнеров и соответствующей системы управления (governance). Ключевых партнеров чемпионата Европы – 2016 можно разделить на две категории в зависимости от представляемого ими сектора – спортивного или государственного. Их функции приведены в таблице 2.

ТАБЛИЦА 2

Функции ключевых партнеров Евро-2016 (на основе материалов пресс-кита для Евро-2016)⁹

	Спортивный сектор	Государственный сектор
Партнеры	Компания UEFA EURO 2016 SAS (учреждена УЕФА и Французской футбольной федерацией)	Правительство Франции и города-организаторы
	• Общее управление чемпионатом Евро-2016 • Организация турнира и сопутствующих мероприятий • Управление вопросами частной безопасности • Маркетинг/менеджмент прав (маркетинг, телетрансляции, билеты, услуги гостеприимства) • Организация рекламной кампании • Управление целевой аудиторией • Технические вопросы и логистика • Волонтерская программа	• Предоставление стадионов и другой инфраструктуры • Обеспечение общественной безопасности • Продвижение имиджа принимающей страны и городов-организаторов • Организация приема гостей и болельщиков • Обеспечение работы транспортных и других общественных услуг • Адаптация правовой базы (в случае необходимости) • Общая организационная поддержка

³ Ferrand, A. (2015). Preface. In Bazanella, P. and Theiner. Must have. Nice to have. Vienna: Egoth Verlag GmbH.

⁴ Ferrand A., Chanavat, N. (2006). Guidebook for the management of sport event volunteers. IDHEAP Sentedalps: Lausanne.

Parent, M.M. and Deephouse, D.L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*. 75(1), 1–23.

Parent, M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*. 22, 135–164.

Ferrand, A., Robin, J. (2009). Les stratégies de marketing relationnel associées aux événements sportifs majeurs comme support au développement touristique des villes. *Revue Européenne de Management du Sport*. 24, 154–168.

⁵ Parent, M. & Chappelet, J.L. (2015). Routledge handbook of sports event management: A stakeholder approach. London: Routledge.

⁶ UEFA (2013). UEFA EURO 2012 Social responsibility report. Nyon: UEFA.

⁷ Freeman, R. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

⁸ Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20(1), 92–117.

Donaldson, T. and Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 20, 65–91.

⁹ UEFA (2015a). UEFA EURO 2016 press kit. Nyon: UEFA.

Как отмечает Роудс, тип управления, определяемый термином *governance*, «означает управление совместно с сетями и посредством сетей»¹⁰. Термин описывает определенный способ политического управления и соответствующий набор политических инструментов (нормативно-правовые акты, санкции). В состав руководящего комитета чемпионата Евро-2016 входят представители четырех основных партнеров: УЕФА, Французской футбольной федерации, правительства Франции и городов-организаторов. Комитет функционирует как площадка для регулярного обмена информацией относительно хода реализации ключевых организационных проектов. Руководящий комитет учрежден 21 апреля 2011 года и собирается два-три раза в год.

Управление менеджментом стейкхолдеров и совместное создание ценности

Ценность – это многозначное понятие, которое используется в управленческих науках широко, но не очень последовательно¹¹. Ценность возникает в результате деятельности людей и организаций. Проблема ценности ставит перед нами вопросы природы ценности, ее произ-

воздействия на окружающую среду, измерение экономического эффекта такого крупного спортивного события, как Евро-2016, и интеграцию в организацию турнира такого измерения, как устойчивое социальное влияние»¹².

Ценность создается сначала для участников события и «клиентов» организации – зрителей, спонсоров, СМИ, волонтеров и т. д., но также и для других заинтересованных сторон, включая ключевых партнеров (УЕФА, UEFA Events SA, EURO 2016 SAS, Французская футбольная федерация, правительство Франции, города-организаторы) и основных стейкхолдеров. Таким образом, чемпионат Евро-2016 окажет влияние на все заинтересованные стороны.

В создании ценности участвует не только организатор. Это результат объединенных усилий всех партнеров. Чандлер и Варго анализируют, как стейкхолдеры сотрудничают посредством обмена ресурсами в определенном контексте и какую роль играет контекст в формировании особенностей обмена¹³. По их мнению, ценность создается в результате объединения ресурсов разнообразных заинтересованных сторон в процессе обмена. Эта точка зрения учитывалась при разработке бизнес-модели спортивного события,

которую мы представим в следующем разделе. Более того, как отмечается в работах Варго и Лаши по сервисно-доминантной логике, ценность создается не одним, а несколькими акторами¹⁴. Это в первую очередь относится к болельщикам, которые создают праздничную атмосферу, столь важную для всех – игроков, телезрителей,

ценность спортивных событий нужно рассматривать с точки зрения социальной ответственности и устойчивого развития. Тогда мы увидим ценность и для экономики, и для социума, и для экологии

водителей и получателей. Главный вопрос состоит в следующем: как и кем создается ценность?

Ценность крупных спортивных событий следует рассматривать с точки зрения социальной ответственности и устойчивого развития. Такой подход заставляет организаторов события и стейкхолдеров совместными усилиями создавать ценность для экономики, социального развития и экологии страны-организатора. Стратегия УЕФА полностью отвечает этой ориентации. «Цель программы социальной ответственности и устойчивого развития заключается в определении целевых инициатив и задач чемпионата Евро-2016, при этом особое значение имеет наследие, которое турнир оставит принимающей стране и УЕФА в целом. Стратегия подразумевает снижение возможного негативного

VIP-гостей, спонсоров и др. Вложения государства и местных органов власти в строительство и реконструкцию стадионов составляют значительную долю требуемого объема инвестиций (775 млн евро). Современные стадионы – одно из важнейших условий качественной организации турнира Евро-2016, благодаря которому местные власти, в свою очередь, смогут извлечь из мероприятия социальную и экономическую выгоду.

Таким образом, в рамках Евро-2016 и крупных спортивных событий в целом ценность создается совместными скоординированными усилиями всех партнеров. Стратегия, нацеленная на совместное создание ценности с учетом интересов широкого круга стейкхолдеров, является основой бизнес-модели этого турнира.

Бизнес-модель

Стратегия претворяется в жизнь в бизнес-модели организации. Верстрет, Кремер и Жуисон-Лаффит отмечают¹⁵, что все бизнес-модели опираются на три универсальных компонента: создание ценности на рынке, извлечение прибыли из ценности и распределение полученной выгоды между членами «сети ценности», то есть всеми вовлеченными акторами. Таким образом, бизнес-модель – это схема, которая описывает создание ценности, извлечение прибыли и ее распределение между игроками рынка. Стейкхолдеры являются неотъемлемым компонентом бизнес-модели, и их участие в системе представляется необходимым.

А. Канва бизнес-модели

Остервальдер предложил операционный подход к разработке бизнес-модели¹⁶. По мнению Остервальдера и Пинье, «бизнес-модель описывает, как организация создает ценность, поставляет ее клиентам и генерирует прибыль»¹⁷. Она является инструментом стратегического менеджмента и охватывает такие сферы бизнеса, как ценностное предложение, инфраструктура, клиенты и финансы. Бизнес-модель состоит из девяти структурных блоков. На рисунке 1 представлена бизнес-модель турнира Евро-2016.

• Ценностное предложение

Ценностное предложение – это центральный компонент бизнес-модели, который

РИСУНОК 1

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностное предложение	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
ФФФ Правительство Франции (EURO 2016 SAS) Принимающие города	Управление проектами Управление рисками Управление деятельностью Юридическая деятельность Маркетинг и продажи Финансы Управление кадрами	Концепция «Воспева искусство футбола» Слоган «Рандеву»	Сообщества Цифровые технологии Персональная поддержка Совместное создание ценности	Болельщики (на стадионах и в фан-зонах) Телезрители Спонсоры (Eurotop & National) Владельцы ТВ-прав Волонтеры
Национальные ассоциации – участницы турнира	Ключевые ресурсы Бренд Команды Игроки Стадионы Финансы		Каналы сбыта Live (стадионы и фан-зоны) ТВ Интернет/социальные сети Печатные СМИ	
Структура издержек Строительные сооружения, управление проектами, управление кадрами, менеджмент спортивных объектов, обслуживание целевой аудитории, ИКТ, социальные и культурные программы, выпуск и продажа билетов, размещение гостей, аккредитация, официальные церемонии, общественное питание, телевидение, организация работы СМИ, безопасность, обеспечение мобильности			Доходы Продажа ТВ-прав Спонсорская и национальная поддержка Продажа билетов Услуги гостеприимства Продажа лицензий	

¹⁰ Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28 (8): 1243–64.

¹¹ Bréchet J.-P. and Desreumaux A. (2001). Le thème de la valeur en sciences de gestion: représentations et paradoxes». *Revue Sciences de Gestion*. Printemps 2001, 217–245.

¹² UEFA (2015b). Social responsibility & sustainability. On line <http://www.uefa.com/uefaeuro-finals/organisation/sustainability/index.html>. Retrieved April 30th, 2015.

UEFA EURO 2016 (2014) social responsibility and sustainability. On line <http://www.uefa.com/uefaeuro-finals/news/newsid=2172367.html>. Retrieved April 30th, 2015.

¹³ Chandler, J. D. and Vargo, S.L. (2011). Contextualization and Value-in-context: How Context Frames Exchange. *Marketing Theory*. 11 (1), 35–49.

¹⁴ Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (January), 1–17.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36 (1), 1–10.

¹⁵ Verstraete T., Kremer, F. and Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model: une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 1 (13), 7–26.

¹⁶ Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach, Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, Lausanne.

¹⁷ Osterwalder, Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. London: John Wiley & Sons.

можно определить как совокупность преимуществ продуктов или услуг, а также сопутствующих бесплатных услуг, предлагаемых организацией целевым потребителям для удовлетворения их ожиданий. Преимущества могут касаться как качества продукции и услуг, так и условий, на которых они предлагаются потребителям на рынке. Ценностное предложение содержит в себе некое решение (под которым понимается набор продуктов и услуг), адресованное целевым клиентам. Формулирование ценностного предложения при построении бизнес-модели предполагает выявление одной или нескольких целевых аудиторий и разработку одного или несколько предложений, ориентированных на их запросы. Ценностное предложение Евро-2016 в наиболее общем виде сформулировано в концептуальной идее «Воспевающая искусство футбола». В этой теме «сливаются в одно целое креативность, свойственная французской культуре, и красота игры». Слоган «Рандеву» подразумевает, что «европейский чемпионат 2016 года станет незабываемой встречей для всех любителей футбола, которые соберутся во Франции для того, чтобы увидеть все лучшее, что может предложить европейский футбол, и принять участие в общем празднике. Футбольные болельщики со всей Европы приглашаются на «рандеву» во Францию, чтобы разделить радость этого праздничного события, а также познакомиться с культурными богатствами страны»¹⁸. Следует, однако, заметить, что термин «потребитель» в данном случае требует пересмотра, поскольку ценность создается для всех стейкхолдеров, включенных в бизнес-модель.

• Потребительские сегменты

Потребительские сегменты соответствуют различным группам индивидов или организаций, являющихся целевыми потребителями. Целевые аудитории Евро-2016 включают в себя болельщиков (на трибунах стадионов и в фан-зонах), телезрителей, спонсоров (Еurotor & National), владельцев ТВ-прав и волонтеров.

• Каналы сбыта

Ценностное предложение доставляется целевым клиентам через различные каналы, которые позволяют потребителям ознакомиться с предлагаемыми товарами/услугами, оценить их и приобрести. Каналы сбыта Евро-2016 включают в себя футбольные матчи (стадионы и фан-зоны), телевидение, Интернет, социальные медиа и печатные СМИ.

• Взаимоотношения с клиентами

Данный компонент описывает характер взаимоотношений с целевой аудиторией (самообслуживание, сообщества, персональная поддержка, автоматизированное обслуживание, совместное создание ценности и т. п.) и подчеркивает наиболее важные формы взаимодействия. Цель – установить долгосрочные отношения с целевыми потребителями, которые из потенциальных клиентов должны постепенно превращаться в клиентов, затем в лояльных клиентов и, наконец, в послов бренда или события. Евро-2016 выстраивает отношения с потребителями с помощью цифровых технологий, сообществ, персональной поддержки и совместного создания ценности. Футбольные матчи создают условия для наиболее тесного контакта с клиентами, порождающего уникальный опыт и впечатления.

• Ключевые виды деятельности

Данный блок описывает важнейшие бизнес-процессы организации: разработка предложений, реализация предложений через каналы сбыта, выстраивание отношений с клиентами, управление различными потоками доходов и т. д. Для Евро-2016 ключевыми являются следующие виды деятельности: управление стейкхолдерами, управление проектами, управление рисками, управление деятельностью, юридическая деятельность, управление кадрами, маркетинг и продажи, финансы и др.

• Ключевые ресурсы

Этот блок включает в себя ресурсы, необходимые в целях создания ценности для потребителя. Ресурсы могут быть материальными и интеллектуальными, могут принадлежать как самой организации, так и ее партнерам. Основные ресурсы Евро-2016 – это первоклассные команды и игроки, бренд, стадионы, финансы и репутация.

• Сеть партнеров

Данный блок представляет сеть партнеров и ключевых поставщиков, позволяющих реализовать бизнес-модель. Ключевыми партнерами Евро-2016 являются Французская футбольная федерация (ФФФ), правительство Франции и города-организаторы. Национальные ассоциации, принимающие участие в турнире, могут также рассматриваться в качестве партнеров.

• Структура издержек

Блок включает в себя все затраты, связанные с реализацией описанной бизнес-модели. Организация и проведение Евро-2016 предполагают следующие категории затрат: строитель-



ство и реконструкция спортивных объектов, управление проектами, управление кадрами, менеджмент спортивных объектов, обслуживание целевых аудиторий, ИКТ, культурные и социальные программы, выпуск и продажа билетов, размещение гостей, аккредитация, официальные церемонии, общественное питание, телевидение, организация работы СМИ, обеспечение безопасности и мобильности.

- Потоки поступления доходов

Данный компонент описывает виды доходов, поступающих из каждого потребительского сегмента и от некоторых партнеров. Доходы Евро-2016 формируются из средств от продажи прав на телетрансляцию, спонсорской и национальной поддержки, продажи билетов, услуг гостеприимства и лицензий.

Б. Стейкхолдеры как центральный элемент бизнес-модели

Остервальдер и Пинье отмечают¹⁹, что в создании ценности участвуют все заинтересованные стороны, а не только ключевые партнеры

КЛЮЧЕВЫХ ПАРТНЕРОВ ЕВРО-2016

можно разделить на две категории в зависимости от представляемого ими сектора – спортивного или государственного. На фото: президент УЕФА Мишель Платини (слева) и председатель UEFA EURO 2016 SAS Жак Ламбер презентуют факсимиле билета на матч чемпионата президенту Франции Франсуа Олланду в Елисейском дворце

Фото: EPA/ Yoan Valat

и клиенты. Пост, Престон и Сакс поясняют²⁰, что связь между стейкхолдерами и созданием ценности основана на нематериальных активах (знания, умения, информация, методы работы организации, имидж бренда, положительный образ организации и т. п.) и отношений в активах, формирующих «гудвилл» организации, то есть стоимость ее репутации и деловых связей. Ресурсы, предоставляемые стейкхолдерами, обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество и тем самым создают ценность²¹. Учитывая эти соображения, следует рассматривать стейкхолдеров в числе основных участников процесса создания

¹⁸ UEFA (2015a). UEFA EURO 2016 press kit. Nyon: UEFA.

¹⁹ Osterwalder, Pigneur. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. London: John Wiley & Sons.

²⁰ Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*. 45 (1), 6–28.

²¹ Jones, G. (2001). *Organizational Theory: Text and cases*. 3rd. Upper Saddle River, Prentice Hal.

ценности в рамках бизнес-модели спортивного мероприятия. Таким образом, бизнес-модель – это инструмент посредничества между ожиданиями заинтересованных сторон. Если стейкхолдеры создают ценность, они ожидают получить определенные преимущества для себя. Следовательно, бизнес-модель должна предложить всем заинтересованным сторонам необходимую им ценность. Такая стратегия ведет к образованию альянсов и партнерств.

Управление стратегическими альянсами и партнерствами в целях создания ценности

Как подчеркивалось выше, различные формы кооперации – важный компонент бизнес-модели крупных спортивных событий, в первую очередь потому, что партнеры предоставляют ресурсы, необходимые для осуществления деятельности организации и донесения ценностного предложения до потребителей. Сотрудничество может принимать разные формы и зависеть от ряда факторов.

А. От партнерства – к стратегическому альянсу

Ротэрмель отмечает, что «стратегические альянсы – это добровольные отношения между фирмами, предполагающие обмен знаниями, ресурсами и умениями с целью разработки процессов, продуктов и услуг»²². Стратегический альянс следует рассматривать как соглашение о кооперации между двумя организациями на основе контракта, формального или неформального, для совместного осуществления проекта или установления долгосрочных отношений сотрудничества. Такое соглашение базируется на приобретении, передаче и взаимном обмене ресурсами или умениями между партнерами.

Жауен подчеркивает²³, что стратегический альянс должен отвечать четырем условиям.

1 Используемые ресурсы являются стратегическими для обеих организаций. Примером могут послужить стадионы Евро-2016, строительство которых финансировалось в основном как частно-государственное партнерство.

2 Цель кооперации согласуется со стратегией организации.

3 Сотрудничество предполагает серьезные изменения в самой организации (структура, управление персоналом, распределение функций и т. п.) или ее деятельности.

4 Сотрудничество меняет позиционирование организации или ее восприятие на рынке (образ, убедительность миссии).

Стратегический альянс между УЕФА и Французской футбольной федерацией нашел материальное воплощение в компании EURO 2016 SAS. Основателями компании стали УЕФА (обладатель прав на чемпионат) и Французская футбольная федерация. EURO 2016 SAS создана в соответствии с законодательством Франции и имеет юридическую форму упрощенной акционерной компании, в которой 95% акций принадлежат УЕФА и 5% – Французской федерации футбола. Компания осуществляет операции, связанные с организацией турнира.

Функции распределяются следующим образом. УЕФА берет на себя следующие задачи: организацию спортивных мероприятий турнира, маркетинг и менеджмент связанных с мероприятием коммерческих прав (аудиовизуальные права, маркетинг, лицензирование, услуги гостеприимства, продажа билетов). ФФФ занимается вопросами частной безопасности на стадионах и волонтерской программой. EURO 2016 SAS берет на себя все остальные операционные обязанности, а также продвижение мероприятия от имени УЕФА и ФФФ.

Партнерства – это отношения сотрудничества между ключевыми стейкхолдерами, имеющими четко обозначенную общую цель или общий ожидаемый результат. Существуют разные виды партнерств. В частности, кооперацию отличает низкий уровень формализованных отношений²⁴, когда «полностью автономные субъекты делятся информацией в целях поддержки организационной деятельности друг друга»²⁵. Так, при наборе волонтеров Федерация футбола Франции установила контакты с университетами и бизнес-школами, чтобы привлечь студентов для выполнения некоторых специфических задач.

Партнеры координируют свои действия, когда «автономные группы согласуют свою деятельность, спонсируют мероприятия или предоставляют целевые услуги для достижения совместимых целей»²⁶. Совместное выполнение задач предполагает наличие более тесной связи, чем просто обмен информацией. Примером здесь могут служить региональные лиги, которые будут принимать активное участие в волонтерской программе Евро-2016, обеспечивая рекрутинг и обучение.



«Коллективная деятельность сотрудничающих сторон опирается на общие стратегии»²⁷, при этом каждая из сторон отказывается от части своей автономии при совместном определении и достижении целей. Программа «Мой Евро-2016» подпадает под эту категорию сотрудничества. Она нацелена на укрепление связей между футболом и средней школой. Программа реализуется французским Министерством национального образования, высшего образования и науки и Французской футбольной федерацией. Партнерами выступают федерации школьного спорта. Программа «Мой Евро-2016» будет реализована во всех французских школах.

В СОЗДАНИИ ЦЕННОСТИ

участвует не только организатор, это результат объединенных усилий всех партнеров. В типологии стратегий сотрудничества отдельное место занимают такие партнерства, как между УЕФА и Adidas

Фото: EPA/Christophe Karaba

Б. Факторы, влияющие на стратегические альянсы

Стратегические альянсы испытывают влияние ресурсных²⁸ и институциональных²⁹ факторов. Лин и Дарналл³⁰ анализируют обе категории факторов, учет которых позволяет партнерам использовать существующие возможности для развития организации и снижения институциональных ограничений.

²² Rothaermel, F.T. (2012). *Strategic Management*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

²³ Jaouen A. (2004). Les alliances stratégiques: spécificités dans le cas des très petites entreprises. *Revue de l'Economie Méridionale*. 208: 263–282.

²⁴ Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*. 21, 1–19.

²⁵ Bailey, D., & Koney, K. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

²⁶ Bailey, D., & Koney, K. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

²⁷ Bailey, D., & Koney, K. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

²⁸ Eisenhardt, K. & Schoonhoven C. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Explanations in Entrepreneurial Firms. *Organization Science* 7 (2), 136–150.

²⁹ Dacin, MT, Oliver, C, Roy, J-P (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*. 28: 169–187.

³⁰ Lin, H. and Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*. 127 (3): 549–564.

Согласно концепции конкурентного преимущества с точки зрения отношений между стейкхолдерами³¹, стратегические альянсы имеют в своем распоряжении важнейшие виды ресурсов. Ресурсы спортивных мегасобытий подразделяются на материальные (финансы и физические ресурсы), интеллектуальные (репутация, технологии, организационные ресурсы) и людские (организационная культура, тренинги, опыт сотрудников). Эти ресурсы зачастую еще и политические, поскольку обеспечивают доступ к лицам, принимающим решения и формирующим общественное мнение. Кроме того, стратегические альянсы позволяют организациям повышать свой профессиональный потенциал посредством «развития знаний и понимания связей между прошлыми действиями, их эффективностью и будущими действиями»³². Этот аспект очень важен для партнеров, не имеющих большого опыта в области управления событиями.

Неоинституциональная экономическая теория утверждает, что существующие правила, нормативные акты и культурные ожидания принуждают организации использовать сходные практики³³. Они делают это под давлением акторов, от которых зависят каким-либо образом. Так, устойчивое развитие все чаще фигурирует в списке задач организаторов мегасобытий. Это хороший пример влияния институционального окружения на организации, работающие в данной индустрии. Организаторы должны соблюдать ряд стандартов и рекомендаций, например, стандарт ISO 20121, призванный помочь организациям улучшить показатели устойчивости на всех этапах цикла управления событием, а также рекомендации по отчетности в области устойчивого развития, разработанные Глобальной инициативой по отчетности (GRI). Общественные акторы – экологические НПО и различные сообщества – также оказывают институциональное давление. Кроме того, принципы устойчивого развития стали общепринятой нормой профессиональной деятельности, нарушение которой может негативно повлиять на репутацию организаторов. Чтобы выжить в индустрии спортивных мегасобытий, организации должны соответствовать культуре, правилам и системам, доминирующим в этой среде.

В. Типология стратегий сотрудничества

Сотрудничество, основанное на альянсе или партнерстве, может преследовать деловые или социальные цели. Комбинация этих двух изме-

рений позволяет выделить четыре вида кооперации. Мы проиллюстрируем их на примере турнира Евро-2016.

1 Деловой альянс между обладателем прав на чемпионат УЕФА и Федерацией футбола Франции в рамках компании EURO 2016 SAS.

2 Социальный альянс между Федерацией футбола Франции и Профессиональной футбольной лигой, в результате которого в марте 2014 года возникла ассоциация «Волонтеры 2016», занимающаяся управлением волонтерской программой Евро-2016.

3 Деловое партнерство между УЕФА и Adidas в сфере прав на Евро-2012 и Евро-2016, а также в других соревнованиях национальных сборных с 2010 по 2017 год.

4 Социальное партнерство, примером которого служит программа социальной ответственности УЕФА в рамках чемпионата 2016 года, разработанная совместно с Центром доступа к футболу в Европе (CAFE), сетью организаций FARE («Футбол против расизма в Европе»), организацией «Футбольные болельщики Европы» (Football Supporters Europe), федерацией World Heart и сетью «Здоровые стадионы».

На рис. 2 четыре вида кооперации организованы по двум направлениям: сотрудничество между бизнесом и социальной сферой и между партнерствами и альянсами. Следует подчеркнуть, что любая типология представляет идеальную конфигурацию. Существует огромное множество конфигураций, сочетающих в себе признаки двух или более типов.

Выводы

На примере чемпионата Евро-2016 мы показали, как стратегии альянсов и партнерств позволяют стейкхолдерам спортивных мегасобытий совместно создавать желаемые ценности. Эти возможности делают принципы теории заинтересованных сторон важной составляющей стратегического менеджмента.

Дональдсон и Престон полагают, что фундаментом теории стейкхолдеров служат ее описательная точность, инструментальная действенность и нормативная обоснованность³⁴. С точки зрения описательного подхода спортивное мегасобытие представляет собой совокупность совпадающих и конфликтующих интересов, каждый из которых обладает внутренней ценностью. В связи с этим определение приоритетов требует анализа взаимоотношений в рамках обширной сети участников. Инструментальный подход рассматривает эффект стейкхолдер-менеджмен-

РИСУНОК 2



та на показатели деятельности организации. Менеджеры стремятся создавать ценность с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Создание ценности является результатом объединения ресурсов, предоставляемых различными сторонами альянсов и партнерств. Нормативный подход затрагивает вопросы общественной этики и моральных обязательств, которые менеджеры должны иметь по отношению к стейкхолдерам и обществу в целом. Этот подход рождает социальные и экологические инициативы.

При разработке и реализации стратегии сотрудничества необходимо задаваться следующими вопросами: «Какая конфигурация деятельности различных участников обеспечивает оптимальные условия для создания ценности? Кто и что делает, когда, где и с кем?»³⁵. Хаканссон и Снехота выделяют три важнейшие характеристики сотрудничества: «деятельностные связи», или действия, которые партнеры выполняют совместно (например, маркетинг, техническая и административная деятельность); «ресурсные

связи», под которыми понимают предоставление и обмен техническими, людскими, финансовыми и интеллектуальными ресурсами; и «связи между участниками», то есть взаимоотношения между индивидами и стейкхолдерами³⁶.

Использование систем управления стейкхолдерами, как правило, позволяет менеджерам спортивных мегасобытий добиваться лучших результатов. Однако хорошие результаты могут быть достигнуты только при условии правильного выбора партнеров и создания эффективной сети. Такой подход позволяет разрабатывать новые модели подготовки и реализации проектов, минимизируя затраты ресурсов и максимизируя выгоду для заинтересованных сторон и других получателей создаваемых благ, некоммерческих организаций, окружающей среды и общества в целом. Его можно также рассматривать как ответ на сложности организации мегасобытий и проблемы, связанные с влиянием крупных мероприятий на экологию и общество.



³¹ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99–120.

³² Fiol, M.C. and Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*. 10, 803–13.

³³ DiMaggio, P.J., and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48: 147–60.

³⁴ Donaldson, T. and Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 20, 65–91.

³⁵ Schon, D.A. Normann, R.A. & Ramirez, R. (1998). *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. Hoboken: John Wiley & Sons.

³⁶ Hakansson, H., and Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Boston: International Thomson Press.

*РАСМУС К. СТОРМ,
Датский институт спортивных
исследований, Копенгаген*

*КЛАУС НИЛЬСЕН,
факультет менеджмента Лондонского
университета, Лондон*

Мягкие бюджетные ограничения в профессиональном футболе^{*}

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФУТБОЛ В ЕВРОПЕ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ПОСТОЯННЫМ ДЕФИЦИТОМ И РОСТОМ ДОЛГОВ БОЛЬШИНСТВА КЛУБОВ ВЕДУЩИХ ЛИГ. НО, НЕСМОТРИ НА ЭТИ ПРОБЛЕМЫ, КЛУБЫ ДЕМОНИСТРИРУЮТ АНОМАЛЬНО ВЫСОКУЮ ВЫЖИВАЕМОСТЬ. ДАННАЯ СТАТЬЯ ПОСВЯЩЕНА ЭТОМУ КАЖУЩЕМУСЯ ПАРАДОКСАЛЬНЫМ ЯВЛЕНИЮ. АВТОРЫ СТАВЯТ ВОПРОС: ПОЧЕМУ ЛИШЬ ОЧЕНЬ НЕМНОГИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ФУТБОЛЬНЫЕ КЛУБЫ ЕВРОПЫ ВЫХОДЯТ ИЗ БИЗНЕСА, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ ХРОНИЧЕСКИ НАХОДЯТСЯ НА ГРАНИ ФИНАНСОВОГО КОЛЛАПСА? И ПРЕДЛАГАЮТ ОБЪЯСНЕНИЕ ПАРАДОКСА: ДЕЛО В ТОМ, ЧТО ЭТИ КЛУБЫ РАБОТАЮТ В УСЛОВИЯХ МЯГКИХ БЮДЖЕТНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ, ПО АНАЛОГИИ С УСЛОВИЯМИ РАБОТЫ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ В СОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ (ФЕНОМЕН ВПЕРВЫЕ БЫЛ ОПРЕДЕЛЕН ВЕНГЕРСКИМ ЭКОНОМИСТОМ ЯНОШЕМ КОРНАИ).

Своеобразие логики профессионального футбола не дает покоя экономистам на протяжении многих лет. В своих классических работах по специфике спортивного бизнеса Роттенберг (1956), Нил (1964), Давенпорт (1969) и Слоун (1971, 1980) сделали первые шаги, закладывая основы дисциплины под названием «экономика спорта»¹. Академические знания о спортивном бизнесе постоянно накапливаются и совершенствуются. Однако современным ученым, иссле-

дующим экономику профессионального футбола, не удавалось предложить сколько-нибудь удовлетворительное понимание парадокса, который выглядит как фундаментальная и отличительная черта этого сектора. Почему европейские профессиональные футбольные клубы хронически работают на грани банкротства, но из бизнеса не выходят? Почему их выживаемость настолько высока, хотя сам футбольный бизнес постоянно генерирует убытки?



ЕВРОПЕЙЦЫ БОЛЬНЫ ФУТБОЛОМ

вне зависимости от того,
насколько дорого это обходится.

На фото: у ног капитана
мадридского «Атлетико»
Габи Фернандеса, оседлавшего
статую Нептуна, десятки
тысяч болельщиков отмечают
чемпионство клуба в сезоне
2013/14 испанской Примеры

Фото: EPA/JuanJo Martin

* Статья впервые публикуется на русском языке с разрешения издателя – Routledge (Taylor & Francis Group)
На английском вышла в свет в апреле 2012 года в журнале *European Sport Management Quarterly*. Перевод Сергея Муравьёва

- ¹ Rottenberg, S. (1956). The Baseball players' labour market. *The Journal of Political Economy*, 64(3), 242–258.
- Neale, W.C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *Quarterly Journal of Economics*, 78, 1–14.
- Davenport, D.S. (1969). Collusive competition in major league baseball: Its theory and institutional development. *American economist*, 13, 6–30.
- Sloane, P.J. (1971). The economics of professional football: Football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18, 121–146.
- Sloane, P.J. (1980). *Sport in the market?: The economic causes and consequences of the 'Packer Revolution'*. London: The Institute of Economic Affairs, Paisley College of Technology.

Для лучшего понимания конкретных механизмов принятия решений и изменений в таких организациях важно правильно осмыслить этот парадокс. Данная статья предлагает такую концептуальную и теоретическую базу с помощью введения в литературу, посвященную экономике спорта, концепции синдрома мягких бюджетных ограничений (МБО). Эта концепция сформулирована и развита в работах Корнаи², а также в совместной работе Корнаи, Маскина и Роланда³ и предназначалась для лучшего понимания неэффективных предприятий социалистической и постсоциалистической экономик. Статья документирует повсеместное распространение синдрома МБО в профессиональном футболе и показывает, как с его помощью можно лучше понять очевидный на первый взгляд парадокс.

Статья структурирована следующим образом. В первой части рассматриваются данные в отношении профессионального футбола в Европе с фокусом на парадоксальное сосуществование постоянных убытков и исключительной стабильности (данные касаются трех топ-лиг – английской, итальянской, испанской). Во-вторых, демонстрируется, как с помощью приложения концепции МБО можно понять специфическую логику профессионального футбола. В-третьих, в статье описываются «иррациональные» результаты, к которым приводит поведение клубов, действующих в условиях мягких бюджетных ограничений. Завершающая часть статьи посвящена внедрению УЕФА правил финансовой фэйр-плей, что является не чем иным, как попыткой ужесточить бюджетные ограничения. Хотя статья посвящена

конкретно европейскому профессиональному футболу, приводимые в ней выкладки могут также рассматриваться в качестве релевантных для профессиональных спортивных клубов в целом.

Постоянные убытки

Отсутствие прибыльности и слабый финансовый менеджмент – неприятная правда в отношении европейского футбола. Обзор УЕФА от 2010 года⁴, посвященный лицензированию клубов, содержит данные из финансовых отчетов 90% клубов всех европейских топ-лиг. Этот обзор демонстрирует, что более половины европейских топ-клубов отчитались об убытках, а для 28% клубов размер убытков превысил 120% по сравнению с доходами.

Ситуация в ведущих лигах еще хуже. Хотя показатели доходов клубов в пяти крупнейших лигах Европы значительно росли за последнее десятилетие⁵, то же самое касалось и финансовых проблем. Опыт показывает, что европейские футбольные клубы в массе своей не просто не имеют прибыли, но и регулярно демонстрируют значительные убытки. В своем анализе самой популярной европейской лиги – английской премьер-лиги – Уолтерс и Хэмил не обнаружили никаких доказательств того, что ее представители демонстрируют поведение, ориентированное на извлечение прибыли⁶. Несмотря на значительные темпы роста выручки (более чем на 900% в период между 1992 и 2007 годом), этот бизнес так и не стал ориентированным на прибыль. Вся эта выручка, и даже больше, была использована на выплаты игрокам или трансферы, не оставив никакой

² Kornai, J. (1979). Resource-constrained versus demand-constrained systems. *Econometrica*, 47, 801–819.

Kornai, J. (1980a). *Economics of shortage: Volume A*. Amsterdam: North Holland Publishing Company.

Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

Kornai, J. (1980c). Hard and soft budget constraint. *Acta Oeconomica*, 25, 231–245.

Kornai, J. (1985). Gomulka on the soft budget constraint: A reply. *Economics of Planning*, 19, 49–56.

Kornai, J. (1986). The soft budget constraint. *KYKLOS*, 39, 3–30.

Kornai, J. (1992). *The socialist system: The political economy of communism*. Oxford: Oxford University Press.

Kornai, J. (1998). The place of the soft budget constraint syndrome in economic theory. *Journal of Comparative Economics*, 26, 11–17.

Kornai, J. (2001). Hardening the budget constraint: The experience of the post-socialist countries. *European Economic Review*, 45, 1573–1599.

³ Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136.

⁴ UEFA. (2010). *The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009*. (Report No. 3). Nyon: UEFA. Retrieved from http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/46/1585346_DOWNLOAD.pdf

⁵ Deloitte. (2008). *Annual review of football finance: Sterling silverware*. Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

Deloitte. (2009). *Annual review of football finance: Safety in numbers*. Manchester: Sports Business Group at Deloitte.

Deloitte. (2010a). *Annual review of football finance: National interest*. Manchester: Sport Business Group at Deloitte.

Deloitte & Touche. (2000). *Annual review of football finance*. Manchester: Deloitte & Touche.

Deloitte & Touche. (2001). *England's premier clubs 2001*. Manchester: Deloitte & Touche Sport.

Deloitte & Touche. (2002). *England's premier clubs 2002*. Manchester: Deloitte & Touche Sport.

Deloitte & Touche. (2003). *Annual review of football finance*. Manchester: Deloitte & Touche Sport.

Deloitte & Touche. (2004). *Annual review of football finance*. Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

Deloitte & Touche. (2005). *Annual review of football finance: A changing landscape*. Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

прибыли. Факт в том, что с момента основания в 1992 году «высокоприбыльной» английской The Barclays Premier League не было ни одного года, когда бы этот бизнес сгенерировал общую для клубов лиги прибыль до уплаты налогов⁷. Наоборот, клубы обычно работают в минус. Недавнее исследование устойчивости европейского футбола выявило крайне низкое соотношение собственного капитала к активам и высокую отрицательную рентабельность активов в английской премьер-лиге, а его авторы констатировали: в обычных условиях такие вещи означали бы перспективу банкротства не позднее чем через год⁸. Другое исследование многочисленных финансовых проблем английских футбольных клубов демонстрирует схожие результаты⁹.

Многие исследования отмечают схожие тенденции в других европейских странах. Морроу¹⁰, Шиманский и Цимбалист¹¹, а также Хэмил, Морроу, Айдл, Росси и Фаччендини¹² рассматривают итальянский футбол как наглядный пример финансового хаоса и плохого менеджмента. Барончелли и Лаго¹³ отмечают взаимосвязь между экстремальным ростом зарплат футболистов (более чем на 700% с 1996 по 2002 год в «Ювентусе», «Интер», «Роме», «Лацио» и «Парме») и постоянными операционными убытками во всех клубах серии А, выросших с общих 144,3 млн евро в сезоне 1996/97 до 982,2 млн евро в сезоне 2001/02 года. С сезона 1996/97 к сезону 2006/07 года накопленные убытки клубов итальянской серии А достигли 1,355 млрд евро, даже без вклю-

чения дефицита по трансферам игроков в эту цифру¹⁴. Очевидно, что это бизнес, долгое время пребывающий на грани банкротства, если смотреть на него с точки зрения нормальной бизнес-логики.

Гарсия и Родригес¹⁵, а также Боска, Льерн, Мартинез и Сала¹⁶ показывают, что испанский футбол – это еще один пример тяжелого финансового бедствия. С одной стороны, главная испанская футбольная лига – примера – демонстрирует динамичный и объемный рост доходов. Текущий совокупный доход клубов примера близок к 1,5 млрд евро¹⁷, а «Барселона» и мадридский «Реал» красуются во главе Deloitte Football Money League¹⁸. Вместе с тем испанские клубы тратят все больше и больше

С МОМЕНТА ОСНОВАНИЯ В 1992 ГОДУ «ВЫСОКОПРИБЫЛЬНОЙ» АНГЛИЙСКОЙ THE BARCLAYS PREMIER LEAGUE НЕ БЫЛО НИ ОДНОГО ГОДА, КОГДА БЫ ЭТОТ БИЗНЕС СГЕНЕРИРОВАЛ ОБЩУЮ ДЛЯ КЛУБОВ ЛИГИ ПРИБЫЛЬ ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ

на выплаты игрокам и на трансферы, повышая планку своих долгов. Испанский футбол получил важнейшие финансовые инъекции для снятия долговой проблемы сначала в 1992 году от местных властей, а спустя пять лет – благодаря новым сделкам с телевидением. Но, несмотря на рост доходов, несколько испанских клубов

⁶ Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11, 354–372.
Walters, G. (2007). *Corporate Governance in the football industry: A stakeholder analysis*. Birkbeck: School of Management and Organizational Psychology; London: University of London.

⁷ Walters, G., & Hamil, S. (2008). *Inquiry into English football and its Governance. Memorandum of Written Evidence*. London: All Party Parliamentary Football Group.

⁸ Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11, P. 354.

⁹ A.T. Kearney (2010). *The A.T. Kearney EU Football Sustainability Study: Is European football too popular to fail?* Dusseldorf: A.T. Kearney. Retrieved from http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/51071/name/pdf_eu_football_sustainability_study_final_net_1277724063f532.pdf

¹⁰ Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2008). *The circumstances in which English clubs becomes insolvent*. Coventry: Coventry University.

¹¹ Morrow, S. (2006). *Impression management in football club financial reporting*. *International Journal of Sport Finance*, 1, 96–106.

¹² Szymanski, S., & Zimbalist, A.S. (2006). *National pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*. Washington, DC: Brookings Institution Press. P. 140.

¹³ Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). *The governance and regulation of Italian Football*. *Soccer & Society*, 11, 373–413.

¹⁴ Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). *Italian football*. *Journal of Sports Economics*, 7, 13–28. P. 20.

¹⁵ Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). *The governance and regulation of Italian Football*. *Soccer & Society*, 11, 373–413. P. 391.

¹⁶ Garcia, J., & Rodriguez, P. (2003). *From sports clubs to stock companies: The financial structure of football in Spain, 1992–2001*. *European Sport Management Quarterly*, 3, 253–269.

¹⁷ Bosca, J.E., Liern, V., Martinez, A., & Sala, R. (2008). *The Spanish football crisis*. *European Sport Management Quarterly*, 8, 165–177.

¹⁸ Deloitte. (2010a, p. 11). *Annual review of football finance: National interest*. Manchester: Sport Business Group at Deloitte.

¹⁹ Deloitte. (2010b). *Football money league 2010*. Manchester: Sport Business Group at Deloitte.

оказались под угрозой закрытия из-за перерасхода средств¹⁹.

Почти половина клубов первого и второго дивизионов испанского футбола являются уязвимыми, если сопоставить их задолженность, объемы рефинансирования долгов и расходы на игроков с операционными доходами²⁰. Более того, 89% этих клубов в 2008 году получили операционные убытки, а девять клубов и вовсе оказались технически неплатежеспособными, в результате чего в соответствии с испанским законодательством были переданы под внешнее административное управление²¹. Это совсем не новый феномен. В Испании накопленные операционные результаты всегда были отрицательными, и хотя некоторые клубы время от времени

В рейтинге выживаемости позиции футбольных клубов на фоне бизнес-компаний в целом очень высоки. В 1923 году английская футбольная премьер-лига включала в себя 88 команд на четыре дивизиона. В сезоне 2007/08 года 85 из них (97%) продолжали существовать, 75 оставались в четырех топ-дивизионах (85%), а 48 занимали место в том же самом дивизионе, в котором они были в 1923 году (54%)²⁴. Для сравнения: лишь 20 из списка 100 лучших английских компаний 1912 года оставались в аналогичном списке 1995 года, 50 выжило, 7 были ликвидированы, 6 национализированы, и 37 поглощены другими фирмами²⁵. Биич с соавторами²⁶ изучили проблемы платежеспособности на разных уровнях английского футбола и обнару-

жили: при том что общее число банкротств с 1986 по 2008 год составило 68, только шесть клубов были ликвидированы, да и то на их обломках возникли шесть новых клубов – с новыми владельцами и инвестициями.

Уровень выживаемости итальянских футбольных клубов также экстремально высок. Из 60 команд, игравших в итальян-

ской топ-лиге серии А с момента ее основания в 1929 году вплоть до 2010 года, лишь две («Легано» и «Анкона») выпали из этого бизнеса. Хотя в последние годы некоторые итальянские клубы переводились в низшие лиги из-за финансового краха, следует отметить, что почти все они были реконструированы*. Более того, 9 из 18 клубов (50%), игравших в серии А в 1929 году, участвовали в ней и в 2010-м. Добавим, что 20 из 36 клубов (56%), игравших в двух ведущих итальянских лигах в 1929 году, по сей день продолжают выступать в их рамках.

БЮДЖЕТНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ ЖЕСТКИМИ, ЕСЛИ В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ НЕОБХОДИМО ПОКРЫТЬ ЗАТРАТЫ НА ВХОДЕ ЗА СЧЕТ СРЕДСТВ, ПОСТУПАЮЩИХ ОТ ПРОДАЖИ НА ВЫХОДЕ

генерировали положительные результаты, общая картина такова: более половины клубов год за годом работают в «красной зоне»²².

Стабильность, несмотря на экономические трудности

Несмотря на все экономические трудности, описанные выше, история европейского футбола – это история исключительной стабильности. Шиманский и Купер²³ показывают, что футбольный сектор оказывается очень устойчивым, когда встает вопрос выживания.

¹⁹ Barajas, A., & Rodriguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52–66. García, J., & Rodriguez, P. (2003). From sports clubs to stock companies: The financial structure of football in Spain, 1992–2001. *European Sport Management Quarterly*, 3, 253–269. P. 253.

²⁰ Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction. *Journal of Sports Economics*, 7, 3–12. Barajas, A., & Rodriguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52–66. P. 57.

²¹ Barajas, A., & Rodriguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52–66. P. 53.

²² Bosca, J.E., Liern, V., Martinez, A., & Sala, R. (2008). The Spanish football crisis. *European Sport Management Quarterly*, 8, 165–177. P. 170.

²³ Szymanski, S. (2009b). The reassuring stability of football capitalism. Retrieved from http://www.playthegame.org/uploads/media/Stefan_Szymanski-The_Reassuring_stability_of_Football_Capitalism.pdf

²⁴ Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the US, Japan, Australia, Turkey – and even Iraq – are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Books.

²⁵ Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics*... P. 88f.

²⁶ Szymanski, S. (2009b). The reassuring stability of football capitalism.

²⁷ Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2008). The circumstances in which English clubs becomes insolvent. Coventry: Coventry University.

²⁸ Kornai, J. (1979). Resource-constrained versus demand-constrained systems. *Econometrica*, 47, 801–819.

²⁹ Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

³⁰ Li, D.D., & Liang, M. (1998). Causes of the soft budget constraint: Evidence on three explanations. *Journal of Comparative Economics*, 26, 104–116. P. 104.

Испанские клубы также демонстрируют высокую выживаемость, хоть и не настолько экстремальную, как английские и итальянские^{***}. Подавляющее большинство из 59 команд, принимавших участие в первом сезоне испанской Примеры в 1929 году, остаются в деле сегодня. Семь из десяти (70%) команд, игравших в лиге в 1929 году, играли и в сезоне 2010/11^{****}. В общей сложности 13 из 20 клубов (65%), выступавших в первом или втором испанских дивизионах в 1929 году, продолжали играть в одном из них и в 2009-м.

Объясняя парадокс

Почему столь высок уровень выживаемости европейских профессиональных футбольных клубов, которые, как правило, регулярно демонстрируют нулевую прибыль, а чаще даже убытки (в частности, в ведущих лигах)?

Наиболее популярное теоретическое объяснение среди ученых в области экономики спорта касается ориентации на выигрыш, а не на прибыль^{****}. По контрасту с ориентированными на прибыль американскими лигами клубы в европейских футбольных лигах стремятся максимизировать полезность, или процент спортивных побед, обычно в условиях ограничения безубыточности.

Эта теория в значительной степени способствовала лучшему пониманию поведения европейских футбольных клубов, однако она, на наш взгляд, не обеспечивает удовлетворительных рамок для понимания парадокса. В частности, предполагаемое ограничение по безубыточности делает трудной для понимания логику постоянных потерь.

Данная статья предполагает, что парадокс может быть понят как возникший из-за пре-

обладания мягких бюджетных ограничений в данном секторе. В более широком смысле статья утверждает, что приложение концепции мягких бюджетных ограничений приносит новые ценные элементы в экономику спорта. Эта мысль развивается ниже: сначала вводится понятие, а затем обсуждаются условия, которые обуславливают смягчение европейских бюджетов клубов.

Мягкие и жесткие бюджетные ограничения

Янош Корнай ввел концепцию мягких бюджетных ограничений²⁷ для описания ситуации, в которой фирмы или предприятия, генерирующие убытки, поддерживаются силами госу-

Ранняя литература, посвященная феномену МБО, фокусировалась почти исключительно на государственном участии в социалистических экономиках. Сейчас это поле куда шире

дарственных властей или кредиторов. Корнай видел МБО важным фактором для объяснения некоторых характеристик социалистической экономики, особенно феномена повсеместного дефицита и неэффективности государственных предприятий²⁸. Пониманию этой концепции способствует контраст с противоположной концепцией – о жестких бюджетных ограничениях (ЖБО), которая, согласно Корнай, является доминирующей формой бюджетных ограничений в капиталистических экономиках.

^{*} При этом другая команда из Анконы использовала лого и идентичность ликвидированного клуба и продолжила выступления под названием U.S. Ancona.

^{**} Клубы, которые отправлялись в низшие дивизионы по причине финансового коллапса: «Фиорентина» (2002), «Алессандрия» (2003), «Комо» (2005), «Перуджа» (2010), «Венеция» (2005 и 2009), «Пиза» (1994 и 2009), «Про Верчелли» (2010), «Пескара» (2003 и 2008), «Легано» (2010), «Аскона» (2010), «Аврора Про Патрия» (2009).

^{***} Испанские клубы, пониженные в дивизионе по причине финансовых проблем: «Эстремадура», «Реал Овьедо», «Гранада», «Компостелла», клуб CP Merida (преобразован в UD Merida, продолжает деятельность), клуб Real Burgos SF («схлопнулся» в 1983 году, но был заменен резервной командой, сейчас оперирует под именем Burgos Club de Futbol), CD Logrones (2003, 2004, «схлопнулся» в 2009-м, но был преобразован в SD Logrones).

^{****} На момент написания статьи формат высшего футбольного дивизиона подразумевает участие 20 команд.

Работы, сопоставляющие американскую модель максимизации прибыли и европейскую модель максимизации побед: Ascari & Gagnepain, 2006, p. 77; Barajas, Fernandez-Jardon, & Crolley, 2010; Barros et al., 2002, p. 2ff; Cairns, J nnett, & Sloane, 1986, p. 10; Downward & Dawson, 2000, p. 27f; Downward, Dawson, & Dejonghe, 2009, p. 196; Hamil et al., 2010, p. 401; Kesenne, 2007, p. 4; Lago et al., 2006, p. 5; Sandy, Sloane, & Rosentraub, 2004, p. 11; Sloane, 2006; Solberg & Haugen, 2010, p. 331; Szymanski, 2009a, p. 70f; Szymanski, 2010, p. 32; Szymanski & Zimbalist, 2006, p. 132; Zimbalist, 2003, p. 504.

Согласно Корнаи, ЖБО являются формой экономического принуждения, при котором «соотношение поступлений от продаж и затрат на входе является вопросом жизни и смерти для фирмы»²⁹. Бюджетные ограничения считаются жесткими, если в конечном итоге необходимо покрыть затраты на входе за счет средств, поступающих от продажи на выходе. Фирма не выживет, если она не способна извлечь доходов, достаточных для покрытия своих расходов; ее инвестиционная деятельность полностью зависит от прибыльности прошлой деятельности и от прибылей, которые она ожидает получить в будущем³⁰.

ФУТБОЛЬНЫЕ КЛУБЫ ВО ВСЕ
НЕ ЯВЛЯЮТСЯ БОЛЬШИМ БИЗНЕСОМ
С ФИНАНСОВОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ.
В 2008 ГОДУ ОБЩАЯ ВЫРУЧКА
БОГАТЕЙШЕГО КЛУБА НА ПЛАНЕТЕ,
МАДРИДСКОГО «РЕАЛА», БЫЛА
МЕНЬШЕ, ЧЕМ У КОМПАНИИ,
ЗАМЫКАЮЩЕЙ СПИСОК 500 ВЕДУЩИХ
ФИРМ США

Чтобы гарантированно придать бюджету существующей фирмы «идеальную жесткость», должны быть выполнены пять условий³¹.

1. Фирма является ценополучателем на входе и на выходе (price-taker, ценополучатель – продавец или покупатель, воспринимающий рыночную цену как заданную величину, на которую он не может повлиять. – Прим. ред.).

2. Фирма не может влиять на налоговые правила: эти правила базируются на измеряемых и наблюдаемых критериях; не может быть уста-

новлено никаких индивидуальных льгот в отношении объема налоговых отчислений или дат этих отчислений.

3. Фирма не может получать никаких бесплатных даров от государства (например, дотаций или субсидий) или других источников для покрытия текущих расходов или в качестве вклада для финансирования инвестиций.

4. Не могут быть получены кредиты от банков или других фирм, все транзакции осуществляются живыми деньгами.

5. Невозможны никакие внешние финансовые инвестиции, то есть инвестиции зависят от нераспределенной прибыли.

Эти условия для обеспечения идеальной жесткости бюджета – теоретическая конструкция. Они редко встречаются в реальных экономических системах, хотя преобладают в домашних хозяйствах и формальных или неформальных предпринимательских секторах социалистических экономик³². Эмпирически более релевантным является вариант «почти жестких бюджетных ограничений», где неизменными остаются условия 2 и 3. Он не подразумевает государственного дискреционного перераспределения между фирмами посредством субсидий или

налогов. Тем не менее жесткость других условий ослаблена. Дискреционное установление цен существует, но в узких пределах. Кроме того, кредиты и внешние финансовые инвестиции могут быть получены на жестких условиях³³. Это не означает, что процентные ставки высоки, скорее сами подходы к выделению кредитов максимально консервативны (строгое соблюдение приверженности кредитным договорам, внешнее финансирование – только для технического и технологического развития, а не с целью пере-

²⁹ Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 303.

Kornai, J. (1979). Resource-constrained versus demand-constrained systems. *Econometrica*, 47, 801–819. P. 806.

³⁰ Kornai, J. (1979). Resource-constrained versus demand-constrained systems. *Econometrica*, 47, 801–819. P. 807.

³¹ Gomulka, S. (1985). Kornai's soft budget constraint and the shortage phenomenon: A criticism and restatement. *Economics of Planning*, 19, 1–11. P. 2–3.

Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 302–303.

Kornai, J. (1980c). Hard and soft budget constraint. *Acta Oeconomica*, 25, 231–245. P. 233–237.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1097–1098.

³² Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 311–312.

Kornai, J. (1980c). Hard and soft budget constraint. *Acta Oeconomica*, 25, 231–245. P. 237.

³³ Gomulka, S. (1985). Kornai's soft budget constraint and the shortage phenomenon: A criticism and restatement. *Economics of Planning*, 19, 1–11. P. 3.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1102.

³⁴ Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 308.

Kornai, J. (1979). Resource-constrained versus demand-constrained systems. *Econometrica*, 47, 801–819. P. 807.

одоления краткосрочных финансовых трудностей). В таких случаях фирмы будут всегда выполнять свои обязательства и принимать меры для адаптации к изменениям внешней среды, как в теории и должно быть при идеально жестких бюджетных ограничениях.

По контрасту «идеальная мягкость» подразумевает такое положение дел, когда разница между выручкой от продаж и затратами не является вопросом жизни и смерти, а рост фирмы не увязан с ее текущим или будущим финансовым положением (при этом фирма «выживает, даже если инвестиции оборачиваются серьезными потерями»)³⁴. Другими словами, идеальная мягкость возникает, когда все вышеперечисленные условия смягчены. Конечно, можно найти промежуточные состояния между почти жесткими и мягкими бюджетными ограничениями³⁵. В целом же ослабление нескольких или сразу всех пяти вышеупомянутых условий и есть признаки мягкости, которые характерны для компаний социалистических и постсоциалистических экономик.

Бюджетные ограничения могут быть более или менее мягкими, при этом существуют различные способы их смягчения. Некоторые из этих средств – фискальные. Они предполагают такие формы, как субсидирование из государственного бюджета или налоговые льготы (освобождение, снижение или отсрочку по налоговым обязательствам). Корнай применяет определение «мягкие» для таких инструментов, как мягкие субсидии и мягкие налоги. Имеется в виду, что размер субсидий может быть предметом торга, нежели четко закрепленным на определенном уровне и в долгосрочном периоде. Когда налогообложение смягчено, налоговые обязательства не являются стабильными и строгими, исходящими из единых принципов, а скорее подлежат обсуждению на предварительном этапе и/или постфактум³⁶.

Бюджетные ограничения также могут быть смягчены за счет условий кредитования. При этом подразумеваются дискреционные кредитные соглашения, которые не исходят из общих, единых принципов. Это также означает, что кредитор не будет настаивать на строгом следовании договору и графику платежей. Выполнение кредитного договора тоже становится предметом торга.

Корнай выделяет и четвертую форму смягчения: мягкое административное ценообразование³⁷, характерное в основном для социалистических экономик, но также релевантное для внутреннего ценообразования в общественном секторе и при регулировании частных коммунальных услуг.

Другие косвенные методы поддержки определены в работе Корнай с соавторами: это, например, повышение тарифов или административные ограничения импорта с целью облегчить пополнение доходной части бюджета³⁸.

Где существуют мягкие бюджетные ограничения

Ранняя литература, посвященная феномену МБО, фокусировалась почти исключительно на государственном участии в социалистических экономиках. С момента падения коммунизма в Восточной Европе концепция широко применяется при анализе постсоциалистических экономик, где проблемы, связанные с ужесточением бюджетных ограничений на приватизированных предприятиях, являются ключевыми для переходного периода³⁹.

Вместе с тем феномен МБО проявляется не только в этих экономиках. Есть много примеров проявления МБО в капиталистических экономиках⁴⁰. Мягкие бюджетные ограничения преобладают в государственных и частных учреждениях, заключивших контракты на выполнение общественных задач. Прекрасный пример –

³⁵ Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 310.

Kornai, J. (1980c). Hard and soft budget constraint. *Acta Oeconomica*, 25, 231–245. P. 237.

³⁶ Kornai, J. (1992). *The socialist system: The political economy of communism*. Oxford: Oxford University Press. P. 141–142.

³⁷ Kornai, J. (1992). *The socialist system: The political economy of communism*. Oxford: Oxford University Press. P. 142.

³⁸ Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1102.

³⁹ Blanchard, O. (1999). An Interview with Janos Kornai. *Macroeconomic Dynamics*, 3, 427–450. P. 439–440.

Gomulka, S. (1985). Kornai's soft budget constraint and the shortage phenomenon: A criticism and restatement. *Economics of Planning*, 19, 1–11. P. 1.

Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 314.

Kornai, J. (1986). The soft budget constraint. *KYKLOS*, 39, 3–30.

Kornai, J. (1998). The place of the soft budget constraint syndrome in economic theory. *Journal of Comparative Economics*, 26, 11–17. P. 12.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1119.

⁴⁰ Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1097.

Roller, L.H., & Zhang, Z. (2005). Bundling of social and private goods and the soft budget constraint problem. *Journal of Comparative Economics*, 33, 47–58. P. 48.

сектор общественного здравоохранения в Европе⁴¹. Как правило, не допускается банкротство таких некоммерческих организаций, как школы, университеты, больницы и учреждения социального страхования: их спасают, даже если они тратят больше, чем позволяет их бюджет. То же самое касается органов местного самоуправления⁴².

Банковский сектор и финансовый рынок в целом также не избежали синдрома МБО⁴³. Крайне редко случается, чтобы крупный банк сошел со сцены из-за финансовых проблем: его спасение правительством или за счет поглощения другим банком – в порядке вещей. Исторические примеры включают в себя такие спасения правительством США, последовавшие после кризиса ссудо-сберегательной системы в ранние 90-е и кризиса системы долгосрочного управления капиталом поздних 90-х⁴⁴. Коллапс банковского сектора Юго-Восточной Азии в 1990-х также можно рассматривать в свете эффекта синдрома МБО⁴⁵. В ходе недавнего финансового кризиса одному из крупнейших банков (Lehmann Brothers) было позволено рухнуть, и последовавший за этим эффект домино показал, почему в таких случаях почти всегда происходят спасения тем или иным способом. Спасения происходили неоднократно, когда крупные американские и европейские банки сталкивались с финансовыми проблемами: они осуществлялись ради предотвращения фундаментального коллапса западных экономик⁴⁶.

Тревожными звоночками после огромных трат при подобных аварийно-спасательных операциях, финансируемых в первую очередь налогоплательщиками, стали суверенные кризисы в Греции, Ирландии и Португалии, где пакеты

помощи от Международного валютного фонда и ЕС спасали правительства, которые без этой помощи вынуждены были бы объявить дефолт по обязательствам. Это еще один пример синдрома МБО.

Ожидания *ex ante*

Тот факт, что государственные предприятия, некоммерческие организации, банки и даже целые правительства спасают задним числом, само по себе еще не делает синдром МБО важным феноменом. Значение имеет влияние на поведение спасаемых организаций ожиданий *ex ante* (то есть существующих заранее, до события. – Прим. ред.)⁴⁶. Синдром МБО, как правило, возникает, когда фирма заранее может надеяться на то, что *ex post* она выйдет на переговоры о возможном рефинансировании, кредитовании или субсидировании^{47*}. Этот синдром связан с ожиданиями сценария, как поведет себя десижнмейкер (лицо, делающее выбор из нескольких альтернативных решений. – Прим. ред.) фирмы, которая находится в отношениях «принципал – агент» с финансовыми (правительственными) институтами⁴⁸. Если коротко, то люди, принимающие решения, подразумевая в случае финансовых проблем возможность краха или поддержки *post factum*, имеют серьезные стимулы, чтобы увеличивать расходы выше первоначального бюджета, но дополнительные расходы оставляют к оплате принципалу. Так фирму превращают в дефицитную, что приводит к смягчению бюджетных ограничений. Если же ожидание поддержки не прогнозируется, то фирма, вероятнее всего, оставит проект, не будучи уверенной в способности профинансировать его за счет текущей или будущей прибыли.

⁴¹ Duggan, M.G. (2000). Hospital ownership and public medical spending. *Quarterly Journal of Economics*, 115, 1343–1373.

Tjerbo, T., & Hagen, T.P. (2009). Deficits, soft budget constraints and bailouts: Budgeting after the Norwegian hospital reform. *Scandinavian Political Studies*, 32, 337–358.

⁴² Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1097.

⁴³ Berglöf, E., & Roland, G. (1995). Bank restructuring and soft budget constraints in financial transition. *Journal of the Japanese and International Economies*, 9, 354–375.

Du, J., & Li, D.D. (2007). The soft budget constraint of Banks. *Journal of Comparative Economics*, 35, 108–135.

Mitchell, J. (2000). Theories of soft budget constraints and the analysis of banking crises. *Economics of Transition*, 8, 59–100.

⁴⁴ Maskin, E.S., & Xu, C. (2001). Soft budget constraint theories: From centralization to the market. *Economics of Transition*, 9, 1–27.

⁴⁵ Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1095.

⁴⁶ Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 309f.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1104.

⁴⁷ Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1100.

⁴⁸ Kornai, J. (1980c). Hard and soft budget constraint. *Acta Oeconomica*, 25, 231–245. P. 240.

Kornai, J. (1985). Gomulka on the soft budget constraint: A reply. *Economics of Planning*, 19, 49–56. P. 50.

Kornai, J. (1986). The soft budget constraint. *KYKLOS*, 39, 3–30. P. 4.

Tjerbo, T., & Hagen, T.P. (2009). Deficits, soft budget constraints and bailouts: Budgeting after the Norwegian hospital reform. *Scandinavian Political Studies*, 32, 337–358. P. 337.

⁴⁹ Kornai, J. (1979). Resource-constrained versus demand-constrained systems. *Econometrica*, 47, 801–819. P. 806.

Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 561ff.

Kornai, J. (1985). Gomulka on the soft budget constraint: A reply. *Economics of Planning*, 19, 49–56. P. 50.

Pun, W.C. (1995). The Kornai effect and soft budget constraints. *Journal of Comparative Economics*, 21, 326–335. P. 335.

Классическое проявление синдрома МБО – это ситуация в социалистических и постсоциалистических экономиках, где существует четкая связь реципиента и донора. Очевидно, как ожидания поддержки постфактум могут укореняться в таких организациях. Они производят социальные блага, в связи с чем рассматриваются как важные с точки зрения правительства и изначально опираются на государственные дотации. Для донора возникает развивающаяся в динамике проблема: он не может не взять на себя обязательство дополнительных финансовых вливаний в проект, который уже демонстрирует превышение всех прогнозируемых трат.

Те же механизмы работают, когда некоммерческие или частные организации выполняют государственные задачи и когда частные организации рассматриваются в качестве «слишком больших, чтобы позволить им упасть» (исходя из очевидных последствий такого падения для экономики).

Мотивирующие факторы, которые движут донорами при принятии решения о поддержке, различны. Для многих случаев релевантен патерналистский фактор⁴⁹. Корнаи с соавторами⁵⁰ выделяют широкий набор мотивирующих факторов, включая занятость или безработицу, боязнь политической нестабильности, «эффект перелива» и коррупцию^{***}. В ряде случаев мотивация донора имеет своекорыстную природу, будучи обусловлена репутационными (политическими) стимулами⁵¹. Мотивационным фактором могут быть и бизнес-интересы донора, заинтересованного в расширении кредитов или инвестирова-

нии большего капитала, чтобы избежать потери уже вложенных кредитов или капиталов.

Другими словами, определенные структурные и культурные факторы, судя по всему, являются необходимым условием для проявления синдрома МБО. То есть это скорее не финансовый, а социоэкономический вопрос. Согласно Корнаи, синдром в первую очередь является следствием вертикальной взаимосвязи между государством

ОПРЕДЕЛЕННЫЕ СТРУКТУРНЫЕ И КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ, СУДЯ ПО ВСЕМУ, ЯВЛЯЮТСЯ НЕОБХОДИМЫМ УСЛОВИЕМ ДЛЯ ПРОЯВЛЕНИЯ СИНДРОМА МБО. ТО ЕСТЬ ЭТО СКОРЕЕ НЕ ФИНАНСОВЫЙ, А СОЦИОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВОПРОС

и хозяйствующими микроорганизациями⁵². Говоря более широко, феномен МБО можно назвать отражением взаимосвязи между организацией и средой, в которой она существует⁵³.

Наблюдается ли синдром МБО в профессиональном футболе

При приложении концепции МБО в контексте данной статьи элемент вертикальных связей в отношениях донор – реципиент расширяется до охвата более сложной и многосторонней схемы, в которой фигурирует много различных стейкхолдеров – не только государственные доноры,

^{*} Можно также указать на спасение финской и шведской банковских систем в начале 1990-х (Kornai et al., 2003, p. 1123).

^{**} Корнаи использует термины *support*, *rescue* и *bailout* как синонимы применительно к действиям по предотвращению финансового краха (Kornai et al., 2003, p. 1097).

^{***} Здесь стоит отметить, что единичный случай «спасения» сам по себе еще не означает возникновения синдрома МБО. Согласно Корнаи, только если налицо последовательные случаи поддержки, например, если несколько организаций в одном и том же секторе получают ее, тогда ожидания будущего спасения действительно растут.

⁵⁰ Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1098–1099.

См. также Li, D.D., & Liang, M. (1998). Causes of the soft budget constraint: Evidence on three explanations. *Journal of Comparative Economics*, 26, 104–116. P. 108.

Schmidt, K.M. (1996). The costs and benefits of privatization: An incomplete contracts approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 12, 1–24.

⁵¹ См. также Robinson, J.A., & Torvik, R. (2009). A political economy theory of the soft budget constraint. *European Economic Review*, 53, 786–798.

Schmidt, K.M. (1996). The costs and benefits of privatization: An incomplete contracts approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 12, 1–24.

⁵² Kornai, J. (1998). The place of the soft budget constraint syndrome in economic theory. *Journal of Comparative Economics*, 26, 11–17. P. 13.

⁵³ Kornai, J. (1980b). *Economics of shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company. P. 321.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41, 1095–1136. P. 1107.

но и частные инвесторы, кредиторы. Это могут быть и некие фирмы (организации), лишь воспринимаемые в качестве потенциальных доноров, в результате чего ожидания поддержки постфактум могут укрепляться и расти, даже если формальной вертикальной связи донор – реципиент не существует изначально.

В классических примерах МБО организации обличены высокой социальной значимостью, служат большому числу людей или способны влиять на большое число людей. Как результат донор воспринимает такого реципиента как организацию «слишком большую, чтобы рухнуть», что трансформируется в ожидания ее поддержки постфактум. Большинство европейских футбольных клубов также воспринимаются как «слишком большие, чтобы рухнуть», что сказывается на поведении стейкхолдеров. На самом деле футбольные клубы вовсе не являются большим бизнесом с финансовой точки зрения. В 2008 году общая выручка богатейшего клуба на планете, мадридского «Реала», была меньше, чем у компании, замыкающей список 500 ведущих фирм США⁵⁴. Когда футбольный клуб рассматривается как «слишком большой, чтобы рухнуть», это означает, что он большой с точки зрения социальной. Такие клубы имеют некоторые характеристики, которые подпитывает синдром МБО: это та самая социальная и эмоциональная значимость. Все объясняет роль клубов в качестве идентификационных маркеров для соответствующих локальных сообществ или крупных регионов. И это также пример экстерналии (экстерналия, или внешний эффект, в экономике – воздействие рыночной транзакции на третьих лиц, не опосредованное рынком. – Прим. ред.). Болельщики покупают билеты, клубные футболки и сувениры, любят свою команду на платном ТВ, однако их признательность команде этим не ограничивается, она намного выше. В данном случае привязанность болельщика к команде и есть экстерналия, порожденная первичным продуктом – футбольным матчем. Клубы не в состоянии самостоятельно переварить такие экстерналии.

Принимая такой подход, нам более понятен парадокс выживания клубов в европейском футболе, несмотря на постоянные убытки. Некоторые стейкхолдеры, частные и государственные, время от времени играют роль доноров для соответствующих клубов. Так закладываются ус-



ДНК ИТАЛЬЯНСКОГО ФУТБОЛА
несет генетическую информацию о власти и политике в стране, и наоборот. На фото: бывший премьер-министр Италии Сильвио Берлускони с дочерью Барбарой, занявшей в 2011 году кресло в совете директоров «Милана», а в 2013 году – пост исполнительного вице-президента этого клуба

Фото: EPA/Mourad Balti Touati

ловия для развития синдрома МБО в данном секторе, который обычно воспринимается как капиталистический и встроенный в горизонтальную систему связей, однако функционирует по сути как фирма-реципиент в вертикально организованной социалистической экономике.

Европейский футбол демонстрирует достаточно примеров бюджетного смягчения в той или иной форме, определенных в литературе как синдром МБО. Мягкое субсидирование приходит от «сладкого папочки» – владельца в виде денег на дополнительные расходы или капитала при надвигающейся угрозе несостоятельности; другие стейкхолдеры также готовы поспособствовать – через дополнительное финансирование или спонсорство, и так далее, и тому подобное. Это функциональный эквивалент пересматриваемых субсидий для предприятий в социалистических экономиках. Общепринято в отношении профессиональных футбольных клубов и мягкое налогообложение. Многие клубы регулярно не платят налоги, а налоговые органы зачастую слабо мотивированы к их принуждению в рамках правовой системы. Более того, когда в клубах вводится административное управление и происходит реструктуризация, о налоговых недоимках предпочитают не вспоминать. Банки, местные власти и другие стейкхолдеры часто предоставляют клубам мягкие кредиты. Ког-



В КАКОЙ-ТО СТЕПЕНИ

инвестиции в футбольные клубы можно рассматривать как непрямые – в том смысле, что это косвенный способ усилить влияние владельца клуба, улучшить его кредитные кондиции и увеличить прибыль от инвестиций в других областях. На фото: Роман Абрамович и его «Челси» отмечают победу в финале Лиги чемпионов УЕФА сезона 2011/12

Фото: EPA/Peter Kneffel

да клубы оказываются перед лицом неисполнения кредитных обязательств, условия зачастую пересматриваются, графики погашения продлеваются, и долговая нагрузка снижается⁵⁶. Поддержка местных властей может также осуществляться в форме займов без ожидания их возврата и без принуждения к нему. Кроме того, мягкое ценообразование не является феноменом только лишь социалистических экономик, но проявляется в разных формах и в капиталистических. Оно имеет место, когда футбольные клубы покупают, продают или арендуют объекты по субсидированным ценам. Например, местные власти выкупают тренировочную базу у клуба по цене намного выше рыночной и сдают в аренду тому же клубу по ставкам ниже рыночных. В разных странах, где местные власти владеют стадионами, арендные ставки для клубов зачастую субсидируются по максимуму.

Возникновение и существование синдрома МБО в профессиональном футболе обусловлено двумя ключевыми взаимосвязанными факторами: конструкцией институционального механизма футбольного рынка и социальной значимостью клубов, связанной со специфической эмоциональной логикой спортивной фокусировки на победе. Далее мы разберем эти два основных фактора, а затем опишем их взаимосвязь.

Институты европейского футбольного рынка

Согласно Дитлю, Фрэнку и Лангу⁵⁷, европейские футбольные клубы сталкиваются с серьезными финансовыми

проблемами из-за губительной конкуренции в европейских лигах, которая обусловлена:

- 1) особенностями системы попадания в высший дивизион и вылета из него (relegation);
- 2) крайней неравномерностью распределения доходов лиги;
- 3) растущим неравенством между первым и вторым дивизионами в местных лигах;
- 4) дополнительными экзогенными наградами (например, в виде участия в международном соревновании) для победителей местных чемпионатов.

Проблема, связанная с системой попадания в высший дивизион и выхода из него (relegation), неоднократно описана в литературе как угроза, под воздействием которой клубы подвергаются давлению и вынуждены инвестировать в талантливых игроков ради сохранения места в дивизионе, чтобы не вылететь из него и не оказаться вне рынка (с соответствующими финансовыми последствиями). Наоборот, продвижение клуба вверх значительно увеличивает доходы⁵⁸. Растущее неравенство в распределении доходов и усиливающаяся поляризация между первым и вторым дивизионами повышает привлекательность ставки на успех.

⁵⁴ Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the US, Japan, Australia, Turkey – and even Iraq – are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Books. P. 76.

⁵⁵ Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the US, Japan, Australia, Turkey – and even Iraq – are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Books.

⁵⁶ Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of Sports Economics*, 7, 29–46.

⁵⁷ Dietl, H.M., Franck, E., & Lang, M. (2008). Overinvestment in team sports leagues: A contest theory model. *Scottish Journal of Political Economy*, 55, 353–368. P. 366.

⁵⁸ Gammelsaeter, H., & Ohr, F. (2003). *Kampen uten ball: Om pengar, ledelse og identitet i norsk fotball [The game without the ball: On money, management and identity in Norwegian soccer]* (Vol. 1). Oslo: Abstrakt Forlag. P. 4.

Solberg, H.A., & Haugen, K.K. (2010). European club football: Why enormous revenues are not enough? *Sport in Society*, 13, 329–343. P. 337. Szymanski, S., & Zimbalist, A.S. (2006). *National pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*. Washington, DC: Brookings Institution Press. P. 4.

Исследователи документируют работу этих механизмов в европейских футбольных лигах⁵⁹. Эти механизмы создают сильные стимулы к перерасходу средств. Как правило, слабые результаты выступлений клуба или снижение спроса не оборачиваются уменьшением затрат, наоборот, ради сохранения возможности конкурировать и улучшить результаты клубы покупают новых игроков, что свидетельствует о мягких бюджетных ограничениях.

В профессиональном футболе господствует общее представление, что спортивный успех достигается за счет найма лучших игроков и лучших тренеров и что благодаря этому создаются предпосылки для получения существенного дохода⁶⁰. В своих ожиданиях клубы исходят из того, что высокие расходы окупятся при достижении успеха на поле. Однако, хотя есть некоторая корреляция между победами и ростом доходов, связь между победами и прибыльностью весьма условна (если вообще существует)⁶¹. Все выгоды улетучиваются в атмосфере такой конкуренции. Проблема в том, что ожидания роста доходов и прибыли на уровне отдельных клубов оказываются иллюзорными для большинства из них. Но это лишь подстегивает их к разрушительной спортивной «гонке вооружений», становящейся всеобщей, когда большинство клубов стремится занять место на вершине. В результате – раздутый спрос на игроков и, как следствие, слишком высокие расходы всех клубов, вовлеченных в эту гонку. В каждом конкретном случае эту иррациональность можно увидеть на микроуровне, а в целом складывается общая иррациональность⁶².

Эту «гонку вооружений» дополнительно поощряет существование такого экзогенного приза для топ-клубов, как участие в Лиге чемпионов УЕФА, где доход может быть огромным; можно понять, почему весь институциональный механизм фут-

больного рынка поощряет смягчение бюджетных ограничений. Тем не менее, даже если высокие расходы потенциально обещают высокий доход, самого по себе этого еще недостаточно для объяснения, почему футбольные клубы сорят деньгами. Если такое поведение влекло бы за собой высокий риск неудачи и краха, это, несомненно, ограничивало бы излишние траты. Чтобы объяснить, почему этого не происходит, мы должны изучить поведение стейкхолдеров, которые выступают в роли доноров – по аналогии с государственными властями в социалистических экономиках.

Социальная ценность и эмоции

Объясняет ли оптимизационный подход с ориентацией на победу кажущееся иррациональным поведение в европейском профессиональном футболе? Форт не согласен с этим⁶³. Он утверждает, что европейские футбольные клубы на самом деле максимизируют прибыль, поскольку оптимизировать процент побед для них нерационально. Он считает, что клубы максимизируют прибыль, исходя из рациональной калькуляции «реального» или потенциального таланта своих игроков в сочетании с финансовыми возможностями клуба. Если клуб знает, что процент побед остается постоянным, и не все клубы могут выиграть чемпионат или квалифицироваться в Лигу чемпионов в течение сезона, значит (таков его аргумент), клубы будут искать свое место в иерархии лиги, учитывая собственные финансовые возможности, и найдут подход к оптимизации прибыли, исходя из этих установок. Они будут рассматривать наем талантливых игроков как обязательное условие для достижения оптимума при максимизации прибыли⁶⁴.

Форт был бы прав, если бы сами клубы приняли спортивную иерархию, которая ограни-

⁵⁹ Barros, C., Ibrahmo, M., & Szymanski, S. (2002). *Transatlantic sport: an introduction*. In C. Barros, M. Ibrahmo, & S. Szymanski (Eds.), *Transatlantic sport: The comparative economics of North American and European Sport* (pp. 1-20). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. P. 7. Football Governance Research Centre. (2005). *The state of the game: The corporate governance of football clubs 2005*. London: Birkbeck. University of London. P. 21.

Morrow, S. (2003). *The peoples game? Football Finance and Society*. Houndmills: Palgrave Macmillan. P. 15–16.

Storm, R.K. (2009). *The rational emotions of FC København: A lesson on generating profit in professional soccer*. *Soccer and Society*, 10(3), 459–476. P. 21.

Szymanski, S., & Smith, R. (1997). *The English football industry: Profit, performance and industrial structure*. *International Review of Applied Economics*, 11, 135–153. P. 148.

Szymanski, S., & Zimbalist, A.S. (2006). *National pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*. Washington, DC: Brookings Institution Press. P. 193.

⁶⁰ Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the US, Japan, Australia, Turkey – and even Iraq – are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Books.

Szymanski, S., & Kuypers, T. (2000). *Winners and losers: The Business Strategy of Professional Football*. London: Penguin Books.

Szymanski, S., & Smith, R. (1997). *The English football industry: Profit, performance and industrial structure*. *International Review of Applied Economics*, 11, 135–153.

⁶¹ A.T. Kearney (2010). *The A.T. Kearney EU Football Sustainability Study: Is European football too popular to fail?* Dusseldorf: A.T. Kearney. Retrieved from http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/51071/name/pdf_eu_football_sustainability_study_final_net_1277724063f532.pdf

чила бы разрушительные формы конкуренции в этом секторе. Вместе с тем Форт упускает из виду, что «игра в перерасход» (то есть существование МБО) объясняется (в реальности) ожиданиями спасения благодаря второму важнейшему фактору в европейском профессиональном футболе – социальной ценности и эмоциям. Этот фактор делает клубы маркерами идентичности в регионах и сообществах, тем самым способствуя готовности его поклонников предоставлять ресурсы для преодоления влияния разрушительной конкуренции в этом секторе и выживания⁶⁵. Футбол и другие командные виды спорта охватывают «людей с общими интересами, лояльностью и энтузиазмом и таким образом служат объединению различных групп в обществе по принципу «свой – чужой»⁶⁶.

Предыдущие академические исследования представили доказательства и объяснения этих отличительных характеристик профессионального футбола. Например, де Руйтер и Ветцельс в своей работе⁶⁷ обнаружили, что намерение болельщиков купить акции их любимых клубов, чтобы поддержать их в периоды финансовых сложностей, объяснялось не экономическими соображениями возврата вложенного, но было скорее социальной нормой взаимности. Привязанность к клубу и вовлеченность в его дела позволяют им ощущать желание помочь бескорыстно и с признательностью, без награды в виде возврата вложенного.

Спасения в европейском футболе

Рассматриваемые с экономической точки зрения, футбольные клубы выглядят некомпетентными, но это потому, что они могут себе такое позволить⁶⁸. Всегда (или почти всегда)

найдется кто-то (банк, инвестор, болельщики, государственные власти и т. д.), кто готов вмешаться и спасти клуб или найти другое (финансовое) решение его проблем⁶⁹.

Престиж быть частью европейского футбола столь значителен, что производит на инвесторов эффект, заставляя рисковать своими деньгами и вовлекая их в этот сектор. Это особенно наглядно проявляется в случае с английским футболом. Например, российский нефтяной миллиардер Роман Абрамович инвестировал 700 млн фунтов в футбольный клуб «Челси» с момента его покупки – деньги, которые практически невозможно вернуть⁷⁰. В какой-то степени инвестиции в футбольные клубы можно рассматривать как непрямые – в том смысле, что это способ возвысить репутацию и добрую волю владельца, а косвенно – усилить его политическое влияние, улучшить кредитные кондичии и увеличить прибыль от инвестиций в других областях. Тем не менее эти выгоды едва ли уравнивают объем средств, вложенных владельцами клубов, и часто владение таким клубом – это скорее покупка «дорогой игрушки», нежели инвестиции.

Более того, как отмечают Бурaimo с соавторами⁷¹, значимость футбола в английской культуре растапливает сердца даже самых жестких кредиторов и провоцирует «ожидания смягчения», как называет это явление Корнаи: «Английский футбол сумел выдержать постоянные убытки, тогда как в других отраслях подобные вещи вызвали бы стремительную и однозначную реакцию кредиторов. Терпение банков, налоговиков и других кредиторов в отношении перерасхода и неоплаченных счетов отчасти объясняется желанием избежать общественного недовольства в случае предъявления таких претензий к клубам».

Ярких примеров синдрома МБО достаточно и в Италии, где культурное и политическое

* См. схожий аргумент у Хэмил с соавторами (2010, р. 360–361).

Sperling, J., Nordskilde, H., & Bergander, E. (2010). *Spillet udenfor banen: Succes og fiasko I dansk fodbold*. København: L&R Business.
⁶² Szymanski, S., & Kuypers, T. (2000). *Winners and losers: The Business Strategy of Professional Football*. London: Penguin Books.
⁶³ Barry, B.M., & Hardin, R. (1982). *Rational man and irrational society?: An introduction and sourcebook*. London: Sage Publications, Inc.
⁶⁴ Fort, R.D. (2000). European and North American sports differences. *Scottish Journal of Political Economy*, 47, 431–455.
⁶⁵ Fort, R.D. (2000). European and North American sports differences. *Scottish Journal of Political Economy*, 47, 431–455. P. 444.
⁶⁶ Borland, B., & Macdonald, R. (2003). *Demand for Sport*. Oxford Review of Economic Policy, 19, 478–502.
⁶⁷ Chen, J.-L. (2007). *Managerial factors affecting team identification* (Ph.D. dissertation). The Florida State University, Florida.
⁶⁸ De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). With a little help from my fans: Extending models of pro-social behaviour to explain supporters' intentions to buy soccer club shares. *Journal of Economic Psychology*, 21, 387–409.
⁶⁹ Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the US, Japan, Australia, Turkey _ and even Iraq _ are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Books. P. 90.
⁷⁰ Grant, W. (2007). *An analytical framework for a political economy of football*. *British Politics*, 2, 69–90.
⁷¹ Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction. *Journal of Sports Economics*, 7, 3–12. P. 6.
⁷⁰ Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11, 354–372. P. 364.
⁷¹ Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English football. *Journal of Sports Economics*, 7, 29–46. P. 41.

значение футбола демонстрируют многочисленные примеры тесных отношений между государственными властями, политиками и футбольными клубами, что приводит к постоянному перерасходу средств, массивным заимствованиям и поискам других финансовых возможностей ради выживания клубов.

Римский клуб «Лацио» – яркий и интересный пример того, как может быть ослаблено условие 2, описанное выше. К 2005 году менеджеры «Лацио» достигли соглашения с итальянскими фискальными органами о продлении на 23 года налоговых выплат на 140 млн евро, что позволило клубу избежать немедленного финансового коллапса. Тогдашний премьер-министр Италии Сильвио Берлускони, по совместительству владелец футбольного клуба «Милан», так объяснил причины сделки: «Мы говорим о команде, имеющей множество поклонников; в данном случае возможны были общественные беспорядки и тяжкие последствия»⁷². Мэр Рима Вальтер Вельтронни также поддержал это соглашение: «Клуб «Лацио» – это... национальное спортивное достояние, он заслуживает того, чтобы получить поддержку... Налоговые органы проявили мудрость, ведь его падение означало бы серьезный удар по всему итальянскому спорту»⁷³.

В Италии синдром МБО институционализирован посредством декрета *Salva Calcio* («Сохраним футбол»), принятого парламентом страны в 2002 году⁷⁴. Этот документ был разработан для смягчения требований к финансовой отчетности, условий лицензирования и других требований в отношении итальянских футбольных клубов. Таким образом, синдром МБО легально распространился на всю футбольную индустрию страны. В частности, декрет *Salva Calcio* позволил итальянским клубам амортизировать трансферные права на игроков в течение 10 лет, а не в течение реального срока действия контрактов с ними, что позволяло клубам улучшить отчетность⁷⁵ и обезопасить себя от претензий контролеров из *Co.Vi.Soc* (лицензирующий орган, надзирающий за финансовой стороной итальянского футбола).

Декрет *Salva Calcio* – яркий пример смягчения бюджетных ограничений, которое было обусловлено переплетением репутационных (политических) и культурных значений, присущих итальянскому профессиональному футболу. В этом смысле некоторые итальянские клубы переворачивают с ног на голову представления о горизонтальных связях, характерных для синдрома МБО. Согласно Хэмилу с соавторами⁷⁶, многие итальянские футбольные клубы принадлежат могущественным

семьям, влиятельным в различных социальных и политических областях, и вопрос выживания клубов может рассматриваться одновременно и как результат патернализма со стороны государства, и как забота о социальном благополучии широкого круга людей, стоящих за спиной владельцев этих клубов. ДНК итальянского футбола несет генетическую информацию о власти и политике в стране, и наоборот.

Что касается Испании, то там общественной значимостью футбола были обусловлены несколько спасательных операций, призванных помочь клубам в трудном финансовом положении. В 1985 году государственные власти способствовали снижению долгов клубов испанской Примеры, которые превышали 124 млн евро. Через несколько лет, в 1992-м, когда испанские клубы столкнулись с новым экономическим кризисом, организация лиги (LFP) закрыла сделку с Высшим спортивным советом Испании, в результате чего были аннулированы долги перед правительством на 192 млн евро⁷⁷.

В Испании, как и в случае с Италией, местные власти часто предпринимают шаги по спасению проблемных клубов. Приведем как пример такую цитату: «...Нет ни единого шанса, чтобы «Реалу» или «Барселоне» было позволено обанкротиться, каковыми бы ни были финансовые проблемы этих сорящих деньгами клубов»⁷⁸. Схожие механизмы работают и в отношении клубов, более скромных в финансовом плане. Клубы репрезентуют этнические, географические и культурные ценности⁷⁹, которыми гордятся их болельщики и местные власти, потому столь сильна поддержка в их адрес со стороны региона, властей и финансовых институтов⁸⁰. Некоторые региональные правительства спонсируют местные клубы или покупают их акции с целью поддержать; в других случаях клубные стадионы за большие деньги продаются местным властям.

Подобные примеры поддержки со стороны местных или национальных властей (в форме субсидий или списания долгов) поддерживают представление, что испанские топ-клубы обладают иммунитетом от финансовых неурядиц. Если клуб не в состоянии справиться самостоятельно, другие помогут решить проблему, предоставив кредит через банковский сектор или обеспечив субсидирование. Другими словами, условия 3 и 4 ослаблены, а бюджетные ограничения смягчены.

Заключительные замечания

В данной статье работа Корнаи о синдроме МБО используется, чтобы понять и объяснить своеобразную логику профессионального футбола.



Она показывает, что, за редкими исключениями, европейские футбольные клубы в трех важнейших лигах работают с убытками в условиях, которые могут быть идентифицированы как условия мягких бюджетных ограничений. Доказательства, приведенные в статье, относятся к футбольным клубам, однако с определенной вероятностью описанные условия могут быть приложимы к другим видам спорта (например, к гандболу, как в случае

ВНЕДРЕНИЕ

финансовой фэйр-плей – не что иное, как попытка УЕФА ужесточить бюджетные ограничения в европейском футболе

Фото: МИА «Россия сегодня»/Александр Вильф

с датской гандбольной командой, описанном в работах Сторма и Брандта)⁸¹.

В целом феномен МБО четко увязан с экономической неэффективностью, поскольку

⁷² Morrow, S. (2006). Impression management in football club financial reporting. *International Journal of Sport Finance*, 1, 96–108. P. 105.

⁷³ Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian Football. *Soccer & Society*, 11, 373–413. P. 393.

⁷⁴ Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian Football. *Soccer & Society*, 11, 373–413. P. 374.

⁷⁵ Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian Football. *Soccer & Society*, 11, 373–413. P. 393.

⁷⁶ Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian Football. *Soccer & Society*, 11, 373–413. P. 387.

⁷⁷ Barajas, A., & Rodri'guez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52–66. P. 53.

⁷⁸ Barajas, A., & Rodri'guez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52–66. P. 64;

Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction. *Journal of Sports Economics*, 7, 3–12. P. 8.

⁷⁹ Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish football. *Journal of Sports Economics*, 7, 76–89. P. 77.

⁸⁰ Barajas, A., & Rodri'guez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52–66. P. 53.

⁸¹ Storm, R.K. (2008a). Handboldklubbernes finanshuller og spørgsmalet om profit _pa vej mod en sportsøkonomisk model [The Question of Profits in Danish professional Team Handball: Towards a model of sports economics]. In R.K. Storm (Ed.), *Dansk handbold: Bredde, elite og kommerialiseringens konsekvenser* [Danish team handball: Sport for all, elite results and the consequences of commercialization] (pp. 144–170). Slagelse: Forlaget Bavnepanke.

Storm, R.K. (2008b). Pa' en bølge af succes [On a wave of success]. In R.K. Storm (Ed.), *Dansk handbold: Bredde, elite og kommerialiseringens konsekvenser* [Danish team handball: Sport for all, elite results and the consequences of commercialization] (p. 9–43). Slagelse: Forlaget Bavnepanke.

Storm, R.K., & Brandt, H.H. (2008). Idræt og sport i den danske oplevelsesøkonomi: Mellem forening og forretning [Sport in the Danish experience economy: Between civil society and business]. København: Forlaget Samfundslitteratur.

неэффективные фирмы защищены от вымывания с рынка за счет субсидирования со стороны различных организаций. Ужесточение бюджетных ограничений является очевидным средством лечения этой болезни. В то же время в спортивном бизнесе подобный диагноз, как и прописываемое лекарство, далеко не так очевидны, как в других секторах в контексте МБО.

Профессиональным футбольным клубам в Европе присущи многие характеристики, которыми обладают фирмы в социалистических и постсоциалистических экономиках, а также банки в капиталистических экономиках. Это касается и понятия «слишком большой, чтобы упасть». Все они сталкиваются с ситуациями, когда инвесторы, власти и банки готовы помогать и даже спасать их в случае финансовых проблем. Вместе с тем специфика именно футбольных клубов в том, что подобная готовность оказать им помощь проистекает из роли клубов в качестве маркеров идентичности для определенных регионов или местных сообществ; социальная и эмоциональная привязанность к ним столь сильна, что среда поддерживает их выживание часто вне зависимости от экономических соображений и затрат. Ожидание такой поддержки (вкуче с установкой на победы в чемпионатах и кубковых баталиях, а также стремлением не вылететь из обоймы лучших) в результате поощряет поведение, кажущееся иррациональным.

Однако поведение клубов вовсе не иррационально, если взглянуть на них с микроэкономической точки зрения и с учетом специфики институциональной среды профессионального спорта. Конечно, оно совсем не рационально, если цель – максимизация прибыли клуба. Но поведение клубов можно считать рациональным в отношении альтернативных задач, таких как максимизация их полезности и процента побед, которые решаются в пределах безубыточности. Тем не менее, если стремление к максимизации полезности и может в какой-то степени объяснять финансовые трудности, оно не объясняет выживание клубов в условиях постоянного роста их потерь и гор долгов. Оно не дает удовлетворительного объяснения иррациональной, казалось бы, готовности стейкхолдеров спасать клубы, списывая убытки и рефинансируя их обязательства.

Мы считаем, что приложение концепции МБО в данном случае – лучший способ понять своеобразную экономическую логику профессионального футбола. Так можно объяснить экстремально высокий уровень выживаемости в условиях огромного дефицита и растущих долгов. Более того, это делает возможной реконструкцию экономической,

политической и эмоциональной логики поведения клубов и их стейкхолдеров, что объясняет иррациональный результат на социальном уровне. Эта ситуация – еще один пример в копилку различных вариантов сосуществования «рационального человека и иррационального общества», которые описали Бэрри и Хардин⁸².

Поведение на микроуровне не является иррациональным, если принять во внимание специфику институций футбольного рынка и предпочтений для игроков этого сектора. Вместе с тем общий результат иррационален и несправедлив, поскольку счета оплачиваются не только богатыми владельцами, но и другими, теми, кто вносит вклад не по своей воле, финансируя все эксцессы этого сектора. У богатых владельцев может быть собственная повестка. Их инвестиции – это способ улучшить репутацию, добиться престижа и расширить власть. Они по своей воле акцептуют краткосрочные операционные убытки, если верят, что экономический эффект реален в долгосрочной перспективе, например, за счет постоянно растущих поступлений от контрактов с телевидением. Их поведение в ряде случаев можно также охарактеризовать как осознанную покупку дорогого потребительского товара. Другие, однако, могут в конечном итоге поддерживать клубы прямо или косвенно помимо своей воли. Фанаты и болельщики охотно вносят свой вклад в достижение иррациональных результатов, однако они также несут определенные издержки в качестве таргет-группы, на которую нацелены клубы для повышения своей выручки. Более проблематичным выглядит положение обычных клиентов банков, особенно налогоплательщиков, которые помимо своей воли вынуждены оплачивать убыточные клубы.

В секторе спортивного бизнеса существует еще одна проблема из области справедливости. Спортивная конкурентоспособность профессиональных клубов зависит от степени мягкости их бюджетных ограничений. Клубы, которые могут позволить себе постоянные огромные убытки, получают очевидное конкурентное преимущество. Их финансовые проблемы – это еще и проблемы морального характера. Многие европейские клубы заигрываются с деньгами, чтобы остаться конкурентоспособными. Усилия одних клубов по приведению в порядок балансовых книг наказываются с точки зрения их результатов на игровом поле, а другие, плохо управляемые клубы (по крайней мере, некоторые из них) получают награду... за экономическую безответственность, поскольку перерасход средств повышает шансы на успех.

Программа финансовой фэйр-плей УЕФА призвана противодействовать такому поведению и обеспечивать европейскому футболу более прочную операционную основу. В соответствии с ней европейские футбольные клубы столкнутся с требованием жить по средствам, а также с потенциальной угрозой исключения из этого сообщества, если они не будут следовать данным правилам.

Инициатива УЕФА по введению финансовой фэйр-плей вдохновлена развитием футбола в Германии и Франции. При оценке опыта Германии, где в течение нескольких лет испытывалась весьма жесткая система лицензирования клубов, результаты ужесточения контроля были признаны позитивными. Помимо растущего интереса со стороны болельщиков и телеаудитории клубы немецкой бундеслиги сумели сократить свои долговые портфели, увеличить доходы, а некоторые даже смогли позволить себе иметь небольшие излишки⁸³. Во Франции, как отмечает Андрефф⁸⁴, кризисные явления в футболе неочевидны и носят скрытый характер; другие (например, Кирни)⁸⁵ утверждают, что операционные кондиции французской лиги 1 устойчивы.

Спортивная конкурентоспособность клубов немецкой бундеслиги на европейской арене в первое десятилетие века снизилась, и, несмотря на возвращение позиций в национальном рейтинге УЕФА в 2011 году, складывалось ощущение, что немецким и французским клубам не хватало финансовой устойчивости, чтобы бросить вызов доминирующим английской, испанской и итальянской лигам. Отчасти это можно считать эффектом неравной конкуренции, вызванной различиями в степени смягчения бюджетных ограничений. Огромная награда за счет неравной конкуренции стимулирует к тому, чтобы обходить новые правила УЕФА по возможности; готовность к этому (как и способность воплотить такие уловки) сама по себе превращается в новый ценный актив на новом конкурентном поле. Согласно заявлению, опубликованному УЕФА, все ведущие европейские клубы показали, что будут способствовать укреп-

лению этой инициативы УЕФА. Вместе с тем нам еще предстоит удостовериться, захотят ли и смогут ли регуляторы противостоять экономически влиятельным ведущим клубам и влиятельным СМИ в случае конфликтов на этой почве.

Кроме того, не стоит недооценивать креативный потенциал, который будет мобилизован ради повышения конкурентоспособности клубов за счет совершенно новых, фантазийных форм смягчения бюджетных ограничений. Накачивание объемов спонсорских сделок может быть одной из таких форм, о чем свидетельствует 400-миллионный (в евро) спонсорский контракт между Etihad Airways и клубом «Манчестер Сити»⁸⁶.

НЕ СТОИТ НЕДООЦЕНИВАТЬ
КРЕАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ,
МОБИЛИЗОВАННЫЙ РАДИ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КЛУБОВ

Приложение идеи МБО открывает целое поле интересных вопросов как часть многообещающей исследовательской повестки. Ниже – некоторые из таких вопросов на будущее. Во-первых, некоторые клубы при наступлении финансового коллапса спасены не были, и важно понять, почему большинство клубов спасают, но некоторые – нет. Во-вторых, формы спасения сильно варьируются в зависимости от конкретных обстоятельств, и лучшее понимание причин, определяющих ту или иную форму, может существенно обогатить наше знание об актуальных процессах. В-третьих, систематическое участие стейкхолдеров в анализе актуальных процессов поможет добиться большей ясности в понимании их мотивации и поведения. В-четвертых, детальное сравнение с североамериканской моделью в командных видах спорта позволило бы дополнительно уточнить институциональные предпосылки для существования мягких бюджетных ограничений в профессиональном спорте.

^{*} <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>

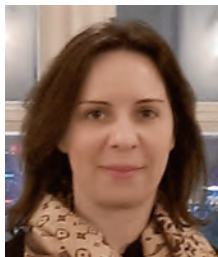
⁸² Barry, B.M., & Hardin, R. (1982). *Rational man and irrational society? An introduction and sourcebook*. London: Sage Publications, Inc.

⁸³ A.T. Kearney (2010). *The A.T. Kearney EU Football Sustainability Study: Is European football to popular to fail?* Dusseldorf: A.T. Kearney. Retrieved from http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php?id/51071/name/pdf_eu_football_sustainability_study_final_net_1277724063f532.pdf

⁸⁴ Andreff, W. (2007). French Football. *Journal of Sports Economics*, 8, 1–10.

⁸⁵ A.T. Kearney (2010). *The A.T. Kearney EU Football Sustainability Study: Is European football to popular to fail?* Dusseldorf: A.T. Kearney.

⁸⁶ Taylor, D. (2011, July 8). Manchester City bank record £400m sponsorship deal with Etihad Airways. *The Guardian*. Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/football/2011/jul/08/manchester-city-deal-etihad-airways>



*Инна ПЕШИНА,
старший преподаватель кафедры гражданского
права факультета права НИУ ВШЭ*

Спортивные награды и премии в структуре собственности супругов

КОГДА ПОПУЛЯРНЫЙ СПОРТСМЕН РАЗВОДИТСЯ, К ЭТОМУ СОБЫТИЮ ПРОЯВЛЯЮТ ПОВЫШЕННОЕ ВНИМАНИЕ СМИ И БОЛЕЛЬЩИКИ. ТАКИЕ ГРОМКИЕ ПРОЦЕССЫ САМИ ПО СЕБЕ ПРЕДСТАВЛЯЮТ ИНТЕРЕС ДЛЯ ПРАВОВОГО АНАЛИЗА, НАПРИМЕР, В ОТНОШЕНИИ НЮАНСОВ РАЗДЕЛА ИМУЩЕСТВА, КОТОРЫЙ ЧАЩЕ ВСЕГО (ХОТЯ И НЕ ВСЕГДА) ВЫЗЫВАЕТСЯ РАСТОРЖЕНИЕМ БРАКА. И СОВЕРШЕННО ОЧЕВИДНО, ЧТО НЕ ТОЛЬКО ЗВЕЗДАМ, НО И СОТНЯМ ТЫСЯЧ НАШИХ СОГРАЖДАН, ВОВЛЕЧЕННЫХ В СПОРТ, МОЖЕТ БЫТЬ ИНТЕРЕСЕН ВОПРОС ОБ ОТНЕСЕНИИ СПОРТИВНЫХ ПРЕМИЙ, ПРИЗОВ И НАГРАД К ЛИЧНОЙ ИЛИ СОВМЕСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ СУПРУГОВ.

В последнее время в средствах массовой информации часто мелькают сообщения о бракоразводных процессах знаменитых людей. Публикуются статьи, выходят в телевизионный эфир ток-шоу, специальные репортажи, рассказывающие о перипетиях их личной жизни. Оба участника конфликта, их родные и знакомые дают подробные интервью, излагая собственную версию событий. Нередко участниками такого действия оказываются известные спортсмены и их супруги. Достоянием широкой общественности становятся причины распада семьи, на всеобщее обозрение выносятся детали споров между супругами: о проживании и воспитании детей, об алиментах на несовершеннолетних детей и супруга, о разделе имущества, в составе которого фигурируют призы и награды, завоеванные одним из супругов за время его спортивной карьеры.

Цель подобных мероприятий – увеличить рейтинги, привлечь дополнительную читательскую и зрительскую аудитории, используя традиционный интерес публики к разного рода сенсациям и жареным фактам. Вместе с тем стоит заметить, что есть и некоторая практическая польза у такого рода медиаскандалов: они делают заметными проблемы законодательного регулирования семейных отношений.

Безусловно, данные громкие процессы и сами по себе представляют большой интерес для правового анализа, выступая в роли ярких «кейсов», предлагаемых к изучению студентам-юристам, вызывающих профессиональное любопытство у адвокатов, специализирующихся в области семейных правоотношений, рекламных агентов и спортивных менеджеров. Однако совершенно очевидно, что так или иначе вовлеченными в спорт являются сотни тысяч



наших сограждан. Кто-то занимается профессиональным спортом, кто-то – любительским; для кого-то изнурительные тренировки и выступления на соревнованиях – это настоящее и будущее, для иных – уже воспоминания, подкрепленные материальным доказательством их достижений в виде призов и наград. Многие из них состоят в браке, и потому вопрос об отнесении спортивных премий, призов и наград к личной или совместной собственности супругов имеет для них большое значение. Он особенно остро встает в момент проводимого между супругами (или бывшими супругами) раздела имущества, который чаще всего, хотя и не всегда, вызывается расторжением брака.

Спортсмены – обычные люди, а от неудач в семейной жизни не застрахован никто. Как заметил польский писатель Александр Свентоховский, «нерасторжимость брака – идея поистине превосходная; жаль только, к людям ее нельзя применить». Вопрос о разграничении личной и совместной собственности супругов, в частности, может затрагивать интересы их наследников, а также контрагентов одного из супругов по гражданско-правовым сделкам (например, приобретателей имущества супругов, кредиторов по иным обязательствам, заинтересованных в определении состава имущества должника с целью обращения на него взыскания). Последнее

СПОРТСМЕНЫ – ОБЫЧНЫЕ ЛЮДИ,
а от неудач в семейной жизни не застрахован никто. Как заметил польский писатель Александр Свентоховский, «нерасторжимость брака – идея поистине превосходная; жаль только, к людям ее нельзя применить»

Фото: МИА «Россия сегодня»/Виталий Белоусов

немаловажно и для судебных приставов-исполнителей, поскольку необходимо для осуществления исполнительного производства¹.

Семейное законодательство Российской Федерации диспозитивно устанавливает законный режим имущества супругов, предоставляя им возможность самостоятельно определить содержание своих имущественных отношений путем заключения брачного договора. Таким способом многие виды имущества, не однозначно отнесенные к личной или совместной собственности, могут быть закреплены за одним из супругов либо переданы в их общую (совместную или долевую) собственность. При отсутствии брачного договора имущественные отношения супругов подчиняются законному режиму, установленному нормами главы 7 Семейного кодекса Российской Федерации (далее – СК РФ)². В соответствии с правилами законного режима, на началах справедливости имущество супругов распределяется на общее совместное и личное.

¹ В соответствии с абз. 11 п. 1 ст. 446 ГПК РФ призы, государственные награды, почетные и памятные знаки, которыми награжден гражданин-должник, относятся к перечню имущества, на которое не может быть обращено взыскание.

² Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 № 223-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».

Пункт 1 статьи 34 СК РФ устанавливает, что имущество, нажитое супругами во время брака, является их совместной собственностью. Пункт 2 данной статьи содержит открытый перечень видов имущества, относимого к общему имуществу супругов. Это доходы каждого из супругов от трудовой, предпринимательской деятельности и результатов интеллектуальной деятельности, полученные ими пенсии, пособия, а также иные денежные выплаты, не имеющие специального целевого назначения (суммы материальной помощи, суммы, выплаченные в возмещение ущерба в связи с утратой трудоспособности вследствие увечья либо иного повреждения здоровья, и другие). Это приобретенные за счет общих доходов супругов движимое и недвижимое имущество, ценные бумаги, паи, вклады, доли в капитале, внесенные в кредитные учреждения или в иные коммерческие организации. Данное имущество относится к совместной собственности независимо от того, на имя кого из супругов оно приобретено либо на имя кого или кем из супругов внесены денежные средства.

Применительно к супругам-спортсменам это означает, что их заработная плата, доходы от рекламы, участия в показательных выступлениях, коммерческих турах, спортивных шоу включаются в состав общей собственности. Надо также отметить, что для многих спортсменов премии и награды за победы на соревнованиях носят характер заработной платы, становясь наряду с последней важным источником дохода не только самого победителя, но и его семьи. То есть такие награды и премии утрачивают свой исключительный характер в том смысле, в котором это присуще одноименным видам вознаграждения за особые заслуги. Соревнования являются составной, даже можно сказать, обыденной частью жизни любого спортсмена. Без состязания спорт как вид деятельности просто не может существовать. Победители выявляются в состязательной борьбе, завершающейся вознаграждением сильнейшего. Чаще всего награды выступают в роли дохода от трудовой деятельности и, следовательно, согласно пункту 2 статьи 34 СК РФ должны быть отнесены к общей собственности супругов.

Но не умаляет ли это значения спортивной победы, являющейся результатом упорного и тяжелого труда, множества самоограничений, эмоционального настроя, приложенных к выдающимся способностям спортсмена? Кроме того, в юридической литературе широко распространен взгляд на получение спортивных наград и премий как на безвозмездную сделку. Исходя

из содержания пункта 1 статьи 36 СК РФ, имущество, полученное в дар или по иным безвозмездным сделкам одним из супругов, является его личной собственностью. Учитывая также положение пункта 2 статьи 34 СК РФ о том, что к общему имуществу супругов помимо прочего относятся денежные выплаты, не имеющие специального целевого назначения, можно сделать вывод, что выплаты в качестве награды или поощрительной премии за особые заслуги, имеющие целевое назначение, напротив, пополняют копилку личного имущества супруга. Таким образом, напрашивается предположение о том, что спортивные премии и награды относятся именно к такого рода выплатам, формируют личную собственность супруга и не подлежат разделу при расторжении брака. Однако такой упрощенный подход представляется не вполне соответствующим презумпции общей собственности супругов, реализующей, как уже было отмечено, идею справедливого закрепления собственности за одним или обоими супругами.

Как же может быть разрешена данная дилемма? Представляется, что для этого необходимо учитывать несколько факторов: характер премии или награды (за что именно вручены), от кого они получены и в какой форме.

Чтобы определить правовую природу разного рода спортивных наград и премий, необходимо определиться с содержанием некоторых понятий.

Для целей рассматриваемой проблемы понятие «награда» следует определять как родовое по отношению к понятиям «премия» и «приз». Награда – это что-либо выдаваемое в качестве поощрения за какие-либо заслуги, отличия. Ею могут быть приз, премия, ценный подарок, почетное звание, почетный знак, грамота, диплом и прочее. Под премией понимается денежное или иное ценное поощрение в награду за что-либо. Приз – это награда победителю в каком-либо состязании³; сувенир, медаль, кубок и прочее за победу в конкурсе, соревновании или состязании. Часто применительно к наградам спортсмена, полученным на конкретном соревновании, говорят о призовых. Согласно нормам современного русского языка, это слово по-прежнему является прилагательным, но, выступая в роли профессионального жаргонизма (среди спортсменов, тренеров, спортивных журналистов), оно становится существительным и меняет свое значение от «имеющие отношение к призу» к «вознаграждению в любом виде». В этом же значении слово используется и в разговорной речи. «Призовые»



оказывается жаргонным или просторечным синонимом награды, поскольку как понятие может включать в себя помимо призов денежные и иные премии, врученные по итогам соревнований.

Таким образом, к наградам (призовым) относятся собственно призы (памятные, часто именные вещи: медали, кубки и т. п.) и премии в денежном или ином имущественном выражении (автомобили, предметы бытовой техники и т. п.). От наград, полученных призерами различных соревнований от их организаторов (призовых), следует отличать государственные награды за спортивные достижения. Такого рода награды хотя и обусловлены спортивными достижениями, но имеют особый характер – они констатируют значимость для государства и общества деятельности награждаемого в сфере спорта, признание его заслуг. Такие государственные награды, в том числе вручаемые органами государственной власти субъектов Российской Федерации, безусловно относятся к личной собственности супругов, независимо от вида или состава такой награды.

СЕГОДНЯ

в определении правового режима конкретной награды решающей оказывается роль суда

Фото: МИА «Россия сегодня»/Алексей Филиппов

Что касается разновидностей наград, обозначенных нами как призы (медали, кубки и проч.), то очевидно, что они носят в значительной степени символический характер и имеют скорее нематериальную ценность для их обладателя, не поддающуюся оценке в денежном эквиваленте. Поэтому представляется справедливым закрепить за спортивными наградами этого вида правовой режим личной собственности.

Наибольшие трудности возникают в определении принадлежности к общему или личному имуществу супругов спортивных премий как в денежной, так и в иной материальной форме.

Как уже отмечалось, в научной литературе в целом преобладает мнение, согласно которому «полученные одним из супругов награды, гранты, премии (государственные, международные), призы, присужденные за личные творческие,

³ Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. – М.: Русский язык, 2000.

научные, спортивные и иные достижения», относятся к разделному имуществу супругов⁴. Вместе с тем такая позиция сопровождается оговоркой: «...если, конечно, периодически выплачиваемые премии или гранты не являются способом дополнительного вознаграждения за труд как вид заработной платы»⁵. Насколько такой подход применим именно к спортсменам?

Для ответа на этот вопрос необходимо определить, о ком именно идет речь, какие спортсмены получают за свой труд вознаграждение как вид заработной платы. Включенная в Трудовой кодекс Российской Федерации глава 54.1 «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров» (далее – ТК РФ)⁶ и федеральный закон № 329 от 4 декабря 2007 года «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (далее – ФЗ № 329)⁷ окончательно сформулировали представление о спортсмене-профессионале как о работнике, а о его деятельности – как трудовой. Прежний закон (федеральный закон № 80-ФЗ от 29 апреля 1999 года) также предусматривал, что деятельность спортсменов-профессионалов регулируется трудовым законодательством, однако это противоречило определению профессионального спорта, предложенного этим же актом, как предпринимательской деятельности, «целью которой является удовлетворение интересов профессиональных спортивных организаций, спортсменов, избравших спорт своей профессией, и зрителей»⁸. Закон разграничивал профессиональный и любительский спорт, оперируя понятиями «спортсмен», «спортсмен-профессионал», «спортсмен-любитель», «спортсмен высокого класса». В нем содержались следующие определения:

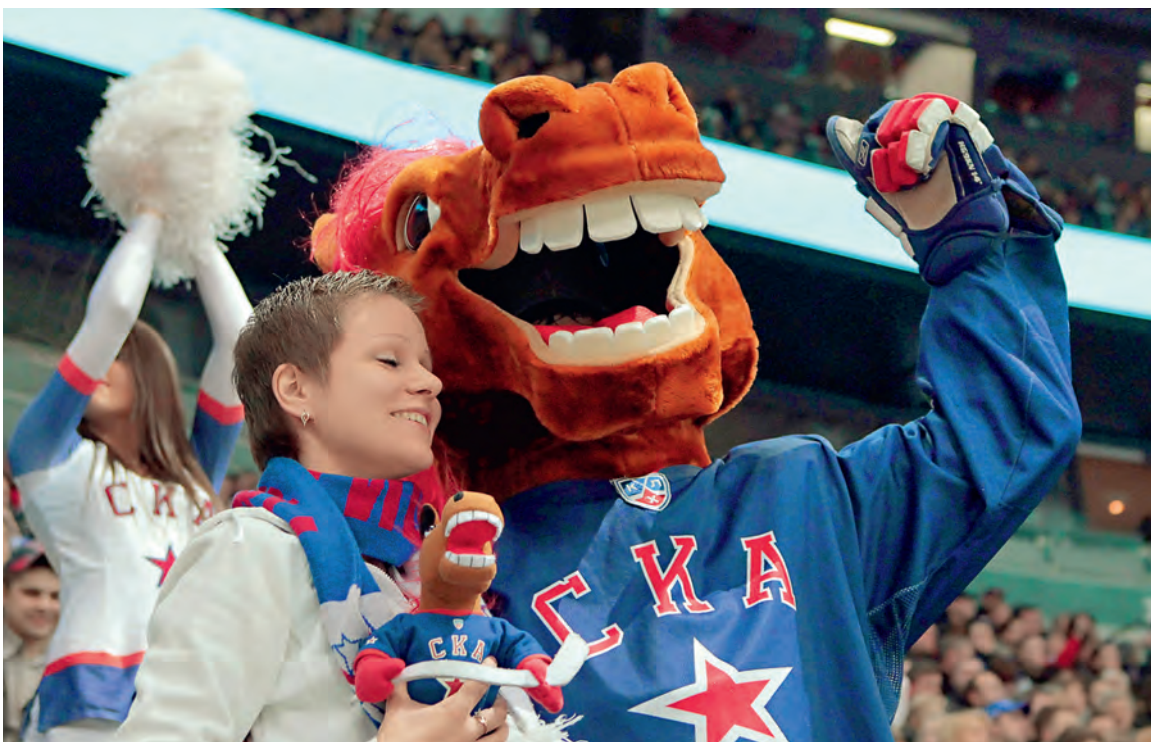
- спортсмен – физическое лицо, систематически занимающееся избранным видом спорта, выступающее на спортивных соревнованиях и имеющее спортивный паспорт;
- спортсмен-любитель (физкультурник) – спортсмен, систематически занимающийся избранным видом спорта или физическими упражнениями, принимающий участие в спортивных соревнованиях на началах добровольности или выполнивший разрядные нормативы согласно требованиям Единой всероссийской спортивной классификации и (или) нормативы всероссийского комплекса «Физкультура и здоровье»;
- спортсмен-профессионал – спортсмен, для которого занятия спортом являются основным видом деятельности и который получает в соответствии с контрактом заработную плату и иное денежное вознаграждение за подготовку к спортивным соревнованиям и участие в них;

- спортсмен высокого класса – спортсмен, систематически занимающийся каким-либо видом спорта, регулярно выступающий на российских и международных спортивных соревнованиях, имеющий спортивное звание не ниже звания «Мастер спорта России» согласно требованиям Единой всероссийской спортивной классификации.

В настоящее время ФЗ № 329 и ТК РФ отказались от использования терминов «любительский спорт», «спортсмен-профессионал», «спортсмен-любитель» в пользу общих понятий «профессиональный спорт» и «спортсмен». Под профессиональным спортом понимается часть спорта, направленная на организацию и проведение спортивных соревнований, за участие в которых и подготовку к которым в качестве своей основной деятельности спортсмены получают вознаграждение от организаторов таких соревнований и (или) заработную плату (пункт 11 статьи 2 ФЗ № 329). Спортсмен определяется как физическое лицо, занимающееся выбранным видом или видами спорта и выступающее на спортивных соревнованиях.

Итак, ФЗ № 329 отказался от разграничения профессионального и любительского спорта, что привело к неопределенной ситуации. Можно ли сказать, что с отсутствием правовой регламентации исчез и сам любительский спорт? Очевидно, что нет. Но в таком случае возникают вопросы: чем, какими нормами должна регулироваться эта часть спорта? Как отличить спортсмена-любителя от спортсмена-профессионала? Прямых ответов на них законодательство не дает. Многими специалистами такой подход законодателя представляется ошибочным и несправедливым, заставляющим искать критерии отличий в каждом конкретном случае. Как отмечает, например, Ю.В. Стукалова, «важнейшее же отличие спортсмена-любителя от спортсмена-профессионала на практике вылилось в наличие или отсутствие следующего показателя: спортивная деятельность как основной вид деятельности, которая приносит постоянный доход»⁹.

Применительно к рассматриваемому нами вопросу это означает, что доход от спортивной деятельности спортсмена-любителя не может рассматриваться в качестве полученного от трудовой деятельности и участие в соревнованиях не включается в его трудовую функцию (в отличие от спортсмена-работника), а значит, может осуществляться произвольно, по усмотрению самого спортсмена-любителя, с определенной периодичностью или без таковой. Не является



он и доходом от предпринимательской деятельности. В связи с этим призовые, полученные от организаторов любительского турнира, в том числе и премии, могут рассматриваться в качестве имущества, полученного в дар или по иным безвозмездным сделкам.

Однако это не должно становиться универсальным правилом для всех спортсменов-любителей. Если участие в соревнованиях, пусть и не являющееся основным видом деятельности состоящего в браке спортсмена-любителя, тем не менее происходит регулярно и приносит доход, то формирующие этот доход премии должны включаться в совместную собственность супругов. Если соревновательной практике спортсмена-любителя не присуща регулярность, то подобные премии должны поступать в его личную собственность. Вопрос о том, каково должно быть количество соревнований, в которых участвует спортсмен-любитель, за определенный период для признания его спортивной деятельности регулярной, не получает однозначного ответа. В условиях отсутствия законодательного разрешения он окажется предметом исследования суда, который будет вынужден определять этот критерий в каждом конкретном случае.

Что касается завоеванных кубков, медалей и прочих призов, то они в любом случае подпадают под режим раздельности так же, как и в случае со спортсменами-профессионалами.

ЛЮБОВЬ, КОНЕЧНО, ЗЛА.
Но брачный контракт поможет минимизировать проблемы
 Фото: МНА «Россия сегодня»/Алексей Даничев

Как видно, правовой режим спортивных наград неоднороден и определяется несколькими факторами: видом награды, ее формой, субъектом, от которого она исходит, характером деятельности, за которую она вручается. В зависимости от этих факторов и должен разрешаться вопрос об отнесении тех или иных спортивных наград, призов и премий к совместной или личной собственности супругов. Поскольку законодательно данная формула не закреплена, в определении правового режима конкретной награды решающей оказывается роль суда.

Можно предположить, что это создает серьезную проблему для судов общей юрисдикции. В связи с тем, что трудовые споры с участием профессиональных спортсменов преимущественно разрешаются в специализированных спортивных трибуналах, судьи судов общей юрисдикции в целом не знакомы с нормами *lex sportiva*, от которых часто зависит решение спора в указанных специальных спортивных судах. Поэтому вопрос о выработке единого подхода при разрешении имущественных споров с участием супругов-спортсменов остается открытым.

⁴ Гув А.Н. Постатейный комментарий к Семейному кодексу РФ // Система ГАРАНТ.

⁵ Слепакова А.В. Правоотношения собственности супругов // СПС «КонсультантПлюс».

⁶ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».

⁷ Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

⁸ Ст. 2 федерального закона от 29.04.1999 № 80-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

⁹ Стукалова Ю.В. Комментарий к главе 54.1 Трудового кодекса Российской Федерации «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров» // Система ГАРАНТ.

Иво Ферриани: «Мы работаем в боевом порядке римлян»

СРЕДИ РАЗНООБРАЗНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ, КОТОРЫЕ ПРОВОДЯТСЯ НА ПЛОЩАДКЕ РМОУ, ОСОБОЕ МЕСТО ЗАНИМАЮТ ВИЗИТЫ И ВЫСТУПЛЕНИЯ С ЛЕКЦИЯМИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЕДУЩИХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. ЭТОЙ ВЕСНОЙ ГОСТЕМ УНИВЕРСИТЕТА СТАЛ ИВО ФЕРРИАНИ, ПРЕЗИДЕНТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФЕДЕРАЦИИ БОБСЛЕЯ И СКЕЛЕТОНА (FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE BOBSLEIGH ET DE TOBOGGANING, FIBT). В ИНТЕРВЬЮ «ВЕСТНИКУ РМОУ» ОН РАССКАЗАЛ О ПУТЯХ РАЗВИТИЯ ЭТИХ ВИДОВ СПОРТА И О ТОЙ РОЛИ, КОТОРУЮ ИГРАЕТ В ЭТОМ РАЗВИТИИ РОССИЯ, А ТАКЖЕ ПОДЕЛИЛСЯ СВОИМИ СООБРАЖЕНИЯМИ О ФИЛОСОФИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ FIBT.

Господин Ферриани, позвольте поблагодарить вас за то, что любезно согласились на интервью для нашего журнала. Первый вопрос будет касаться актуальных тенденций в мировом бобслее и скелетоне. Не могли бы вы обрисовать для наших читателей картину развития этих видов спорта, рассказать о географии их распространения и так называемых точках роста?

Бобслей и скелетон готовы отправиться в те страны, которые раньше не были хорошо знакомы с этими видами спорта. Мы собираемся открыть федерации в «экзотических», если можно так сказать, регионах – в странах Южной Америки, а также Азии. Олимпийские игры в Пхенчхане открывают прекрасную возможность расширить присутствие наших дисциплин в этой части мира.

Безусловно, необходимо думать о развитии бобслея и скелетона в современном контексте, поэтому мы стараемся привлечь детей к новым дисциплинам, таким как монобоб, и тем самым облегчить знакомство молодежи с нашими видами спорта. Начинать можно с 15 лет. Занятия в раннем возрасте хороши тем,

что позволяют ребятам научиться базовым навыкам скольжения по трассе.

Кроме того, наши двери должны быть распахнуты для новых возможностей, которые открываются благодаря соревнованиям смешанных команд. Прошлый сезон стал в этом отношении своеобразным тестом. Мы опробовали заезды с женщиной-пилотом и тремя разгоняющими-мужчинами. В целом мы следуем нашему девизу «Slide into the Future» («Скользить в будущее»), а это означает необходимость определиться, каким именно мы хотим видеть будущее для наших дисциплин, и двигаться в этом направлении.

Как вы оцениваете сочинскую трассу? Какова ее роль с точки зрения международной федерации?

Для меня это очень важный объект. Сочинская трасса – одна из лучших в мире, новейшая, поскольку была построена к Олимпиаде 2014 года.

Качество трассы превосходное, уровень безопасности очень высок. В связи с особым географическим положением объекта



Фото: РМОУ

сочинская трасса имеет ключевое значение для FIBT с точки зрения развития наших видов спорта в данном регионе – Восточной Европе. Мы можем направлять сюда начинающих пилотов, поскольку и для обучения новичков эта трасса подходит великолепно. FIBT готова оказывать сочинской трассе всю возможную поддержку, в перспективе мы планируем провести здесь множество мероприятий. В феврале 2017 года здесь состоится чемпионат мира, который будет своего рода репетицией перед XXIII Олимпийскими играми, то есть главным предолимпийским стартом.

Олимпийские игры в Сочи были первыми для вас в роли президента федерации. Сейчас, спустя год, как вам видится то время?

На протяжении моей карьеры удалось побывать на восьми зимних Олимпиадах, а Игры 2014 года стали для меня первыми в качестве президента FIBT. Конечно, меня переполняли сильные эмоции, но дело не только в этом. Я испытывал гордость, поскольку работал в тесном контакте с представителями Российской Федерации, российского Министерства спорта. Оргкомитету «Сочи 2014» удалось создать прекрасные условия для строительства нашей трассы. Все проблемы решались сообща, а совместная работа порождает особый энтузиазм и эмоции. Думаю, что и для россиян это был важный период, поскольку российская команда завоевала три золотые медали, одну в скелетоне и две в бобслее, что является серьезным достижением; нельзя не вспомнить и о бронзовой медали в женском скелетоне. Конечно, для меня это было эмоционально насыщенное время, поскольку я делил волнующие моменты с замечательными друзьями. Кроме того, FIBT подтвердила свою готовность к дальнейшему сотрудничеству, уже через год мы снова были в Сочи вместе со всеми нашими чемпионами, и все были рады новой встрече.

Насколько вы сегодня удовлетворены динамикой развития российских бобслея и скелетона?

Бобслей и скелетон развиваются в России хорошими темпами. Концепция развития, предложенная Георгием Беджамовым, президентом Федерации бобслея и скелетона России, оказалась, безусловно, удачной. После Олимпиады он решил продолжить совершенствовать команду и воспитать новых спортсменов для Игр 2018 года. Конечно, этот путь непрост, поскольку постоянно выигрывать невозможно. Когда создаешь новую команду, нужно проявить терпение, и тогда результат придет уже в следующем году. Так



или иначе, на чемпионате мира 2017 года в Сочи мы увидим новую российскую команду, которая будет готова бороться за самые высокие места в Пхенчхане в 2018 году. Хочется поздравить российскую Федерацию бобслея и скелетона, а также Министерство спорта со столь серьезным подходом к развитию этих видов спорта в стране.

Расскажите, пожалуйста, об аудитории бобслея и скелетона. Болельщик в этих видах спорта – кто он?

Одна из самых серьезных задач, стоящих перед FIBT сегодня, – это привлечение новых болельщиков, нового поколения зрителей. Учитывая богатые возможности работы с аудиторией посредством современных коммуникационных платформ, нам нужно заботиться о своей конкурентоспособности относительно других видов спорта. Вице-президент FIBT по коммуникациям Георгий Беджамов помогает федерации создавать новую коммуникационную платформу, которая позволит привлечь болельщиков и повысит популярность и привлекательность наших дисциплин. Мы задействуем все наши подразделения – спортивный менеджмент, коммуникации, маркетинг – для решения этой задачи. Вместе с г-ном Беджамовым уже подготовили новую программу развития коммуникаций и планиру-



Фото: РМОУ

ем запустить ее на ближайшем конгрессе FIBT в Бельгии в начале июня. Уверен, что через три года число наших болельщиков возрастет. Для нас это очень важная цель, ведь рост зрительской аудитории – это один из факторов развития спорта. Решить эту задачу непросто, учитывая наличие серьезных конкурентов – других видов спорта, которые проводят свои соревнования одновременно с нами. Но с помощью новой концепции мы обязательно достигнем нашей цели. Наш вице-президент из России, г-н Беджамов, прилагает все усилия для того, чтобы обеспечить развитие бобслея и скелетона во всем мире.

Как бы вы сформулировали ответ на вопрос: что привлекает зрителей и болельщиков в данных видах спорта?

Мы являемся «Формулой-1» среди зимних видов спорта, в этом нет сомнений. Но сегодня недостаточно просто провести соревнования. Мы хотим, чтобы болельщики имели возможность почувствовать спорт изнутри, увидеть, как все работает, какие факторы определяют итоговые результаты. Как и на этапах «Формулы-1», мы выводим для зрителей на табло все возможные физические параметры, используем гироскопические датчики, датчики ускорения, силы тяжести; таким образом, зрители получают информацию

не только о результатах заездов, но и о том, какая сила тяжести воздействует на спортсмена во время спуска. Кроме того, мы используем программу Dartfish для показа траектории движения пилотов. Все это помогает понять, почему одна или больше сотых секунды были потеряны и на каком этапе. Такой подход необходим для повышения привлекательности наших видов спорта. Конечно, обеспечивать это нелегко, требуются вложения, но мы ставим перед собой большие задачи и хотим использовать свой шанс принести людям радость, заставить их полюбить нас.

Как и в «Формуле-1», в бобслее и скелетоне в качестве партнеров выступают некоторые крупные автопроизводители. Не могли бы вы рассказать о партнерах федерации?

Проект предоставления данных в режиме реального времени осуществляет компания Omega. Кроме того, в настоящее время есть интерес со стороны производителей автомобилей, которые готовы создавать болиды для команд. Нам помогают такие крупные бренды, как BMW, Ferrari, Mercedes, Lotus. Эти компании работают с командами над разработкой новых бобов, а это означает, что интерес представителей автоиндустрии налицо. Следующий шаг – продемонстрировать технический потенциал наших видов спорта

на телевидении. Повысить популярность наших дисциплин могли бы, например, кубки конструкторов, поскольку в этом случае компании, занимающиеся разработкой болидов, боролись бы за победу в таких соревнованиях.

Как устанавливается такое партнерство – команда выбирает бренд или наоборот?

Думаю, что крупным брендам нужны победы сильных команд. А сильным командам нужны лучшие друзья.

То есть победители выбирают победителей?

Именно так. Это как в браке – нужна взаимность. Если у вас есть условия для того, чтобы полюбить друг друга, вы влюбитесь и будете счастливы в совместной жизни.

То есть каждая из сторон предлагает свои условия и затем смотрит, какие условия подходят ей?

Да. Но конкретные ситуации бывают разные: в Италии есть Ferrari, которая помогает итальянской команде, BMW – немецкой и американской, а Mercedes Benz помогает российской команде, потому что у компании большой рынок в России. Для нас важно такое сотрудничество, и я рад, что столь крупные бренды приходят в наш спорт.

Как насчет КамАЗа для российской команды?

Добро пожаловать! Кстати, я слышал, что серьезный корейский автопроизводитель хочет поддержать корейских спортсменов. По моему мнению, это наилучшие условия для развития наших дисциплин.

А как федерация стремится удовлетворять запросы телевизионной аудитории бобслея и скелетона? Стремится делать этот захватывающий спорт еще более зрелищным, возможно, рассматривая варианты совершенствования телепоказа, правил соревнований и их календаря?

FIBT всегда тесно сотрудничала со своими партнерами, стараясь представить бобслей и скелетон наиболее зрелищно. Это означает, что мы готовы подстроить свой календарь под требования телевидения, а также адаптировать наши дисциплины к более динамичным, более зрелищным новым форматам. Конечно, нельзя забывать о том, что самое главное – создать спортсменам условия для честной борьбы. При этом и самому спорту нужно дать возможность развиваться динамично. Образно говоря, мы хотим быть хамелеонами, а не динозаврами: меняться и воплощать в жизнь новые идеи. Многие уже делается для

того, чтобы привлечь больше внимания к бобслею и скелетону: у нас есть комиссии, которые ищут наиболее эффективные способы решения этой задачи. Задача не из легких, но мы амбициозны и сможем найти новые пути. Существует программа предложений на следующий сезон, но пока ее содержание рано раскрывать.

У вас есть партнер – медиакомпания, представитель которой сейчас приехал в Сочи вместе с вами.

Да, Infront Sports & Media – наш крупный партнер, занимающийся медийными правами и телетрансляцией. В сотрудничестве с ним мы пытаемся создать продукт наилучшего качества и показать бобслей и скелетон в наиболее выгодном свете. Это нелегко, так как наши конкуренты, другие виды спорта, тоже имеют хорошие продукты. Однако самое важное – понимать, что мы готовы к переменам, инновациям и новому формату. Чтобы «скользить в будущее», мы должны осознать, в какое будущее хотим попасть, и двигаться непосредственно в этом направлении. Как я сказал ранее, нужно быть хамелеонами, а не динозаврами.

Не могли бы вы рассказать о вашей управленческой команде? Кто эти люди, как они пришли в этот спорт, учились ли специально и какими специфическими знаниями должны обладать?

Когда меня избрали президентом, я, конечно, должен был предложить свое видение развития, следуя девизу «Slide into the Future». Для меня будущее связано с приданием нашей федерации большей динамичности. Чтобы добиться этого, я должен был объяснить людям, что означает быть динамичными. Я создал новую команду, опираясь на существующий коллектив, потому что нельзя забывать о своих истоках, нельзя терять опыт, которые люди накапливали годами. К этому существующему опыту и знаниям я попытался добавить нечто новое. Я искал мотивированных, позитивно мыслящих людей – самых разных. И убедил эту новую команду работать по-новому.

Наш генеральный секретарь – Хайке Гресванг из Баварии, она очень динамичный человек, позитивно мыслящий, трудолюбивый и гибкий. В ней сочетаются немецкая прямота и итальянская гибкость. Тут целая смесь, но она и не могла бы быть другой, работая со мной. Мы выбирали людей для нашей команды, исходя из их профессиональных характеристик, но учитывая и их отношение к работе. Мне нужны позитивные люди, которые не только являются профессионалами, но и проявляют особое отно-

шение к своему делу. Я считаю, что люди должны работать у нас с удовольствием, и очень внимательно подхожу к качеству рабочей атмосферы. Собственно говоря, в Сочи у нас была хорошая возможность найти новых сотрудников: нынешний спортивный директор FIBT Нормундс Котанс раньше работал в центре санного спорта «Санки». Он латвиец, но работал в российской системе. После приобретения опыта в Сочи он пришел к нам в федерацию и теперь является одним из ее столпов. Вообще, у нас интернациональная команда позитивных и преданных своему делу людей, для которой я как руководитель стремлюсь создавать соответствующие условия. И на данный момент я очень доволен. Наша команда пытается применить новую философию и работает продуктивно, эффективно и... с улыбкой. Улыбка на лицах сотрудников – это первый сигнал о качестве нашей работы, который я должен получать каждое утро.

За чашечкой кофе?

Кофе-брейки тоже играют свою роль, но я всегда говорю своим людям в конце напряженного рабочего дня: «Идите домой и верните свою улыбку. Зарядите свою батарейку, завтра утром я хочу увидеть вас улыбающимися».

Члены вашей команды – бывшие спортсмены?

Для нас не обязательно, чтобы сотрудник приходил к нам из спорта, но он должен иметь спортивный менталитет. Под этим подразумевается способность принимать вызовы, разрабатывать стратегию достижения победы, быть готовым к тяжелой работе. Не все приходят к нам из спорта, но иметь спортивное прошлое все же хорошо, потому что спорт формирует характер. Конечно, это не единственное ключевое требование к кандидатам на наши вакансии. Как я уже говорил, важно отношение. Можно иметь отличные спортивные качества, не будучи спортсменом. В кандидатах мне хочется видеть амбициозность, высокую мотивацию и желание расти профессионально. Кроме того, хочется воспитать менеджеров будущего. Когда-нибудь я уже не буду президентом, так пусть после меня останутся люди, которые смогут делать эту работу лучше меня.

Вы могли бы описать идеального менеджера в ваших видах спорта?

Что касается портрета или навыков хорошего менеджера... Мне кажется, менеджер должен быть

амбициозным. Но есть, на мой взгляд, два типа амбициозности. Амбициозность бывает патологическая, когда человек хочет добиться успеха ради себя. Такие люди готовы сделать все, что угодно, но только для себя самих, а это не очень хорошо.

Эгоистично?

Да, эгоистично. А есть социальная амбициозность, которая означает, что человек стремится к росту и достижению своих целей, но вместе с другими. Все мы должны стремиться стать лучше, но добиваться этой цели нужно, не сражаясь против других людей, а сотрудничая с ними. Тогда ваши таланты принесут результат, ради которого вам не придется переступать через других людей (вы понимаете, что я имею в виду). Очень важно иметь желание расти вместе с другими и работать в команде. Группа всегда сильнее одиночки, но некоторые просто не понимают этого. Я думаю, что могу считать себя неплохим менеджером, поскольку у меня великолепная команда. Она делает меня сильнее.

Чтобы пояснить, как я формирую команду, могу привести в качестве примера боевой поря-

Я ВСЕГДА ГОВОРЮ СВОИМ ЛЮДЯМ
В КОНЦЕ НАПРЯЖЕННОГО РАБОЧЕГО
ДНЯ: «ИДИТЕ ДОМОЙ И ВЕРНИТЕ
СВОЮ УЛЫБКУ. ЗАВТРА УТРОМ Я ХОЧУ
УВИДЕТЬ ВАС УЛЫБАЮЩИМИСЯ»

док римлян под названием «черепаша»: солдаты встают спиной к спине и с помощью щитов создают панцирь, который защищает всех. В таком построении каждый доверяет другому и в то же время отвечает за свою позицию. Я говорю своим сотрудникам: мы работаем в боевом порядке римлян. Если я вижу, что кто-то покинул свою позицию или перестал защищать других, мы прощаемся с этим человеком и вновь смыкаем ряды. Преданность – основа хорошего менеджмента. Если кто-то не может быть преданным, он не сможет быть частью моей команды. Можно не соглашаться с другими, и разногласия следует обсуждать внутри группы. Но самое важное – сохранять боевой порядок, чтобы защитить членов команды.

Беседовала Татьяна Помятинская

РУКОВОДИТЕЛИ СПОРТА КИТАЯ ПРОХОДЯТ ОБУЧЕНИЕ В РМОУ

Группа в составе 25 руководителей спортивных ведомств и объектов из различных провинций Китайской Народной Республики в июне приступила к обучению в РМОУ по краткосрочной образовательной программе повышения квалификации «Менеджмент спортивных соревнований». Среди них известная фигуристка, олимпийская чемпионка Игр в Ванкувере, трехкратная победительница

мировых первенств Шень Сюэ (выступала в паре с Чжао Хунбо). Ныне самая титулованная китайская фигуристка работает заместителем директора Департамента фигурного катания Центра зимних Игр.

В течение двух недель специалисты из Китая на примере подготовки и проведения Олимпийских и Паралимпийских игр 2014 года в Сочи будут рассматривать весь комплекс вопросов, связанных с организацией столь масштабных спортивных событий. В их учебном графике – лекции и семинары по широкому спектру тем: «Современные тенденции в области проектирования, строительства и эксплуатации сооружений», «Особенности организации соревнований на спортивных объектах различного типа и назначения (ледовых аренах, горнолыжных комплексах)», «Операционное планирование и деятельность при проведении международных соревнований различного уровня», а также «Привлечение и сегментация болельщиков», «Билетная программа: маркетинг и продажи» и т. д. Особенное внимание будет уделено практическим занятиям, которые пройдут на горнолыжном курорте Роза Хутор, в лыжно-биатлонном комплексе «Лаура», комплексе трамплинов «Русские горки». Китайские специалисты также рассмотрят примеры эффективного использования дворца спорта «Большой», ледового дворца «Айсберг» и Малой ледовой арены «Шайба» в постолимпийский период.

«Это наша первая образовательная программа для руководящих сотруд-



ников спортивной индустрии Китая, – отметил ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Выбор тематики вполне очевиден с учетом того факта, что Пекин претендует на право проведения Олимпийских зимних игр – 2022. Мы готовы на примере Сочи проиллюстрировать для управленцев, имеющих прямое отношение к организации этого крупнейшего спортивного события, весь процесс – от этапа подготовки и проведения XXII Олимпийских и XI Паралимпийских игр и до использования их наследия включительно. Этот опыт уникален с точки зрения создания в регионе современной спортивной, транспортной, туристической инфраструктуры, а также менеджмента зимних соревнований. Полагаю, что китайские коллеги, освоив нашу программу, почерпнут для себя много ценной и полезной информации».

Слушатели курса «Менеджмент спортивных соревнований» направлены на обучение в Российский Международный Олимпийский Университет по линии компании «Пекинский ВМС международный образовательный консалтинг». Это первый проект сотрудничества РМОУ с китайскими государственными учреждениями в сфере образования. 28 мая текущего года Генеральная администрация по делам иностранных специалистов (SAFEA) официально наделила Российский Международный Олимпийский Университет правом вести образовательную деятельность по подготовке и переподготовке китайских специалистов.

В СОЧИ ЕДУТ ФИНСКИЕ СТУДЕНТЫ

РМОУ продолжает развивать рабочие контакты с коллегами из финского Университета прикладных наук (Савония). В июне начальник международного отдела Илкка Торои и старший лектор факультета туризма и гостеприимства Йорма Корхонен прибыли в Сочи для уточнения условий стажировки финских студентов в отелях города, а также для организации практики слушателей программы МСА на курортах Финляндии в новом учебном году. При содействии РМОУ представители университета Савонии встретились с руководством Торгово-промышленной палаты Сочи и туристической компании «Ривьера-Сочи». В ходе переговоров обсуждались вопросы сотрудничества при подготовке обра-

зовательных программ в сфере гостеприимства. В этом году студенты программы «Мастер спортивного администрирования» (МСА) уже стажировались на пяти ведущих горнолыжных курортах Финляндии (Tahko, Vesileppis, Vuokatti, Etela-Savon Liikunta, Ruka). В то же время группа студентов второго курса факультета туризма и гостеприимства финского университета прибыла в Сочи для обучения в РМОУ по образовательному модулю программы МСА «Стратегическое маркетинговое планирование, коммуникации и связи с общественностью». Это стало возможным благодаря партнерским отношениям, установленным между образовательными учреждениями в 2014 году.

ЛИДЕРЫ СПОРТА СНГ ПОСЕТИЛИ КАМПУС УНИВЕРСИТЕТА

Руководители спортивных министерств и ведомств стран СНГ посетили Российский Международный Олимпийский Университет. Члены Совета по физической культуре и спорту из Азербайджана, Армении, Белоруссии, Казахстана, Киргизии и Таджикистана познакомились с главным элементом наследия Олимпийских зимних игр 2014 года, предназначенным для подготовки спортивных менеджеров международного класса. В ходе визита была организована экскурсия для спортивных функционеров. Гости увидели учебные аудитории, оборудованные современными мультимедийными средствами, побывали в библиотеке, оснащенной передовыми программными системами, дающими доступ к электронным ресурсам из любой точки мира. Специалисты университета познакомили собравшихся с программами подготовки спортивных кадров, включая уникальный курс «Мастер спортивного администрирования» (МСА). О процессе обучения гости узнали из первых уст: студенты РМОУ из разных стран

мира рассказали о преимуществах образования в олимпийской столице.

«Во время заседания Совета по физической культуре и спорту участников СНГ в Сочи мы не только провели ряд совещаний и круглых столов, но и познакомились со спортивными объектами города, – рассказал председатель Комитета по делам спорта и физической культуры Министерства культуры и спорта Республики Казахстан Ильяс Канататов. – Очень приятно видеть, что наследие зимних Олимпийских игр не заброшено, а активно используется. Для эффективной работы отрасли необходимы квалифицированные кадры. Сегодня появляются новые специальности, включая

спортивный менеджмент, и таких профессионалов в Казахстане пока не хватает. Поэтому мы активно сотрудничаем с Российским Международным Олимпийским Университетом в Сочи. Подготовка кадров здесь ведется на высоком уровне и соответствует международным требованиям. Таким образом, в нашей стране появляются высококлассные специалисты, необходимые для развития спорта».

Стоит отметить, что представители спортивной индустрии Казахстана уже прошли ряд краткосрочных курсов РМОУ, а сотрудник департамента Министерства культуры и спорта республики Серик Жарасбаев в этом году закончил обучение по годичной программе МСА.



РМОУ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СПОРТА ТАЙВАНЯ (NTSU) БУДУТ СОТРУДНИЧАТЬ

29 мая в Тайпее состоялось подписание Соглашения о сотрудничестве между Российским Международным Олимпийским Университетом и Национальным университетом спорта Тайваня. В церемонии приняли участие президент NTSU доктор Чиньшун Као и ректор РМОУ профессор Лев Белоусов.

В соответствии с документом стороны будут взаимодействовать в области проведения совместных научно-исследовательских проектов и семинаров. Университеты также планируют вести обмен лекторами и экспертами, студентами, а также публикациями и исследованиями.

О расширении сотрудничества шла речь и на переговорах ректора РМОУ с руководством Управления спорта Тайваня и Олимпийского комитета Китайского Тайбэя. Представители этих спортивных организаций, студенты и преподаватели Национального университета спорта также присутствовали на выступлении Льва Белоусова в Сообществе спортивных ме-

неджеров Тайваня (TASSM). Ректор представил аудитории флагманскую программу университета «Мастер спортивного администрирования», рассказал о перспективах развития РМОУ как ключевого элемента олимпийского наследия Сочи-2014.



В РМОУ СОСТОЯЛСЯ ФИНАЛ ВСЕРОССИЙСКОЙ СТУДЕНЧЕСКОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОЛИМПИАДЫ

22 мая в кампусе РМОУ в Сочи состоялась торжественная церемония открытия финального тура Всероссийской студенческой юридической олимпиады – 2015. Эта олимпиада проводится при поддержке Администрации Краснодарского края, Федеральной палаты адвокатов, Ассоциации юристов России, ЗАО «КонсультантПлюс», Центральной избирательной комиссии Российской Федерации, ОАО «Центр «Омега» и Российского Международного Олимпийского Университета. Финал собрал по девять представителей от каждого федерального округа, за победу боролись лучшие из лучших студентов-юристов.

Всероссийская студенческая юридическая олимпиада – масштабный проект, который уже в 17-й раз проводится на территории Российской Федерации среди тысяч студентов-юристов. Отбор участников проводился более чем в 500 юридических вузах России от Калининграда до Владивостока. Ведущие учебные заведения, отвечающие высоким стандартам качества образования, поддерживают олимпиаду и проводят на своей базе второй (окружной) тур. Например, второй (окружной) тур по Центральному федеральному округу уже много лет проводится при поддержке Московского государственного юридического университета имени

О.Е. Кутафина и Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Жюри ВСЮО – это высококвалифицированные специалисты, кандидаты и доктора юридических наук, профессорско-преподавательский состав лучших вузов России, известные практикующие юристы.

Финальный этап собрал самых талантливых студентов-юристов из тысяч участников со всей страны – будущее российской юриспруденции. Молодых юристов приветствовал ректор РМОУ. В ходе экскурсии по кампусу университета участники смогли познакомиться с образовательными возможностями нашего учебного заведения.

РУКОВОДИТЕЛИ СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ ПОВЫСИЛИ СВОЮ КВАЛИФИКАЦИЮ В РМОУ

Руководители крупных спортивных объектов из Красноярска, Мурманска, Подмосковья и Сочи прошли краткосрочный образовательный курс «Экономика и менеджмент спортивных сооружений». Большую часть группы слушателей составили руководители спортивных объектов 29-й Всемирной зимней универсиады, которая пройдет в Красноярске в 2019 году. Проект реализуется РМОУ в рамках программы повышения квалификации руководителей спортивной отрасли регионов России.

В течение девяти дней участники изучали актуальные вопросы управления спортивными объектами. Они познакомились с современными тенденциями в проектировании, строительстве и эксплуатации спортивных сооруже-

ний, обсудили с отраслевыми экспертами вопросы коммерческого использования объектов спорта, изучили маркетинговые функции в управлении многофункциональными спортивными комплексами, проанализировали особенности управления спортивными объектами различных форм собственности.

В ходе практических занятий, которые были организованы непосредственно на спортивных объектах Сочи-2014, в ледовых дворцах и горнолыжных комплексах, слушателям были представлены примеры готовых практических решений снижения расходов и повышения экономической эффективности эксплуатации спортивного сооружения, комплексный анализ практического менедж-

мента крупных региональных объектов спорта.

Наибольший интерес участников вызвала деятельность крупнейших спорткомплексов Сочи – Спортивного центра А. Карелина и ФГБУ «Юг-Спорт». В ходе занятий топ-менеджеры этих объектов поделились своим опытом управления и рассказали о том, как развивались объекты на протяжении последних лет. По итогам обучения большинство участников программы отметили ее актуальность, насыщенность новой для них информацией, возможность практического применения полученных знаний. Они также подчеркнули, что не только дополнили свой профессиональный багаж, но и расширили профессиональные и деловые связи.



2015 июнь – август

Календарь спортивного менеджера

Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 1–6 июня** – 16-е Игры малых государств Европы. Рейкьявик, Исландия.
- 5–16 июня** – 28-е Южноазиатские игры. Сингапур, Сингапур.
- 6 июня** – заседание Исполнительного комитета АНОК. Лозанна, Швейцария.
- 7 июня** – заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.
- 8 июня** – инаугурация штаб-квартиры АНОК. Лозанна, Швейцария.
- 9 июня** – отчет Оценочной комиссии МОК и брифинг городов – кандидатов для членов МОК. Лозанна, Швейцария.
- 12–28 июня** – 1-е Европейские игры. Баку, Азербайджан.
- 23 июня** – Олимпийский день. Лозанна, Швейцария.
- 26 июня – 5 июля** – чемпионат мира по пляжному волейболу FIVB. Нидерланды.
- 30 июня** – заседание Координационной комиссии МОК. Токио, Япония.
- 3–14 июля** – XXVIII летняя универсиада. Кванджу, Республика Корея.
- 4–18 июля** – Тихоокеанские игры. Порт-Морсби, Папуа – Новая Гвинея.
- 10–26 июля** – XVII Панамериканские игры. Торонто, Канада.
- 12–18 июля** – 15-я Всемирная гимнастриада. Хельсинки, Финляндия.
- 15–19 июля** – 9-й Юношеский чемпионат мира по легкой атлетике IAAF. Кали, Колумбия.
- 24 июля – 9 августа** – 16-й чемпионат мира по водным видам спорта FINA. Казань, Россия.
- 27 июля** – заседание Исполнительного комитета МОК. Куала-Лумпур, Малайзия.
- 30 июля** – церемония открытия 128-й сессии МОК. Куала-Лумпур, Малайзия.
- 31 июля** – выборы города – хозяина зимних Олимпийских игр 2022 года. Куала-Лумпур, Малайзия.
- 7–14 августа** – V Парапамериканские игры. Торонто, Канада.
- 10 августа** – заседание Координационной комиссии МОК. Рио-де-Жанейро, Бразилия.
- 13 августа** – заседание Координационной комиссии МОК. Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 17–21 августа** – семинар шефов миссий национальных олимпийских комитетов. Рио-де-Жанейро, Бразилия.
- 21–30 августа** – 1-е Средиземноморские пляжные игры. Пескара, Италия.
- 22–30 августа** – 15-й чемпионат мира по легкой атлетике IAAF. Пекин, Китай.
- 23–25 августа** – 10-я глобальная конференция тренеров ICCE. Виерумяки, Финляндия.

Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

Июнь

Республика Саха (Якутия), Чурапчинский улус, с. Чурапча. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы подготовки спортсменов в олимпийских и национальных видах спорта на разных этапах многолетнего совершенствования».

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

Елец. Всероссийская научно-практическая конференция «Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс ГТО: опыт прошлого, взгляд в будущее».

Петрозаводск. II Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Научно-методическое обеспечение внедрения Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса в образовательных организациях, реализующих программы общего и профессионального образования».

Нижний Новгород. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Организационно-содержательное обеспечение физического воспитания студентов вуза: проблемы, поиски, решения».

Казань. I Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы и инновации спортивного менеджмента в России».

Москва. XI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием по психологии спорта и физической культуры «Рудиковские чтения – 2015».

Петрозаводск. V Международный конгресс учителей физической культуры.

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура студентов».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая реабилитация в спорте, медицине и адаптивной физической культуре».

Июль

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Инновационные технологии в системе подготовки спортсменов-паралимпийцев».

Август

Архыз. 26-я Всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов, молодых ученых «Физическая культура, спорт и туризм в высшем профессиональном образовании».

Выставки и ярмарки

17–20 июня – специализированная выставка «Спортивная индустрия 2015». Сочи, Россия.

25–26 июня – межрегиональная специализированная выставка «Движение – жизнь 2015». Петрозаводск, Россия.

15–18 июля – международная выставка товаров и идей для активного отдыха OutDoor 2015. Фридрихсхафен, Германия.

20–22 июля – выставка товаров для спорта и активного отдыха Asia Outdoor 2015. Нанкин, Китай.

26–29 августа – международная выставка велосипедов Eurobike 2015. Фридрихсхафен, Германия.

27–30 августа – выставка активных и экстремальных видов спорта Adventure Sports Fair 2015. Сан-Паулу, Бразилия.

Summary

Graduates say goodbye to the university

Photo report about the solemn graduation ceremony and reviews of newly graduates of 2015 MSA program you can see in the pages of our magazine.

The flagship program of the university: the experience of first years

As noted by the rector of RIOU Professor Lev Belousov, two years is an appropriate term to sum up the intermediate results of Master of Sport Administration training program.

From A1 manager to A1+ manager

This article by Victor Kudryavtsev focuses on the role of a training module «Research in sport management» in the MSA program. The skills of the researcher, who becomes the listener of the program, are a valuable tool for application in future practical work.

Alexey Patrakov: “Year of study at Sochi should be treated as the bright adventure of a lifetime”

RIOU 2014 graduate Alexey Patrakov works in the Sberbank of Russia: he develops corporate activities and promotes active lifestyle among colleagues. In an interview with Sergey Muravyev he spoke about his career and shared his memories about the school.

Vijay Singh: “India boasts a huge potential in the development of sports”

As the current academic year is approaching its end, RIOU Herald addresses the graduates from the first MSA cohort (2013–2014). We have talked to Vijay Singh who considers the connections between RIOU graduates (as well as with MSA professors

and RIOU staff) to be one of the most valuable acquisitions from his study experience in Sochi.

Soft budget constraints in professional football

This article by Rasmus K. Storm and Klaus Nielsen focus on this apparent paradox and poses the question: Why do only very few European professional football clubs go out of business even though they operate chronically on the edge of financial collapse?

Major Sport events strategic management: value co-creation in the stakeholder network

Professor Alain Ferrand focuses on mega-events and examines how collaborative strategies create value for the stakeholders involved. UEFA Euro serves as a case for this analysis.

Sports awards and prizes in the structure of property of spouses

Inna Peshina, senior lecturer of civil law at HSE's Faculty of Law, analyzes the problem of attributing sports awards, prizes and awards to personal or joint property of spouses.

Ivo Ferriani: "A good example to help understand my way of considering a management team is the Roman combat formation known as tortoise"

This spring RIOU had the privilege of welcoming Ivo Ferriani, President of the International Bobsleigh and Skeleton Federation (FIBT). In his interview with RIOU Herald, Mr. Ferriani spoke about the global development of these sports and Russia's role in the process, as well as sharing his views on the philosophy practiced by the FIBT's management team.

Annotation

Graduates say goodbye to the university

In late June the Master of Sport Administration program students successfully defended their final qualifying works. They finished education at RIOU and took part in the solemn graduation ceremony. Photo report about the event and reviews of newly graduates you can see in the pages of our magazine.

The flagship program of the university: the experience of first years

University sees off graduates of its flagship program, Master of Sport Administration. They return home in different Russian cities and in different countries of the world including Ireland and China, Colombia and Egypt, becoming certified specialists in the field of management. This is the second stream of the MSA program. As noted by the rector of RIOU Professor Lev Belousov, two years is an appropriate term to sum up the intermediate results. Comprehension and reflection made about the prospects relevant for teachers and employees of the university and prospective RIOU students.

From A1 manager to A1+ manager

This article focuses on the role of the «Research in sport management» training module in the MSA program. Skills of the researcher, who becomes the listener of the program, are a valuable tool for application in future practical work, notes Victor Kudryavtsev, leading the module in Russian. To know how to approach the analysis of problems and find their solutions, achieving efficiency – this is the key to success of a modern manager.

Alexey Patrakov: “Year of study at Sochi should be treated as the bright adventure of a lifetime”

RIOU 2014 graduate Alexey Patrakov is one of those university students who was not yet an employee of an organization associated with sports. The wave of interest in the upcoming Olympic games in Sochi took him, although the decision to try his luck and go to RIOU was not spontaneous. Today Alexey works in the Srednerussky Head Office of Sberbank of Russia. His areas of responsibility include development of corporate activities and the promotion of active lifestyle among colleagues. In an interview with Sergey Muravyev he spoke about his career and shared his memories about the school.

Vijay Singh: “India boasts a huge potential in the development of sports”

As the current academic year is approaching its end, RIOU Herald addresses the graduates from the first MSA cohort (2013–2014). For them the end of June marks the anniversary of graduation from the Russian International Olympic University. We have talked to Vijay Singh who considers the connections between RIOU graduates (as well as with MSA professors and RIOU staff) to be one of the most valuable acquisitions from his study experience in Sochi.

Soft budget constraints in professional football

Professional football in Europe is characterized by persistent deficits and growing debts among the majority of the top league clubs. Despite these problems, the clubs have an abnormally high survival rate. This article focuses on this apparent paradox and poses the question: “Why do only very few European professional football clubs go out of business even though they operate chronically on the edge of financial collapse?” Authors Rasmus K. Storm and Klaus Nielsen argue that the paradox can be explained by the fact that professional football clubs operate within soft budget constraints in a way which is similar to the role of large companies in socialist economies – a phenomenon which was first identified by the Hungarian economist Janos Kornai.

Major sport events strategic management: value co-creation in the stakeholder network

Professor Alain Ferrand focuses on mega-events and examines how collaborative strategies create value for the stakeholders involved. UEFA Euro serves as a case for this analysis. Major sporting events are social constructs involving a large number of stakeholders with both convergent and divergent expectations. In such configuration value is co-created by the coordinated efforts of all partners. Strategic stakeholders management, based on alliances and partnerships, is central to the business models of the events. This approach leads to develop new business models to minimise the resources allocated and to bring maximum benefits to all stakeholders as well as cause-beneficiaries, non-profits, the environment and society in general.

Sports awards and prizes in the structure of property of spouses

When a popular athlete divorces, this event is manifested by increased media attention and fans. So loud the processes themselves are of interest to legal analysis, for example, regarding the nuances of property division, which is often (although not always) is caused by divorce. And obviously not only stars, but also hundreds of thousands of our fellow citizens who are involved in sports may be interested in the question of attributing sports awards, prizes and awards to personal or joint property of spouses. The legal field examines Inna Peshina, senior lecturer of civil law at HSE's Faculty of Law.

Ivo Ferriani: “A good example to help understand my way of considering a management team is the Roman combat formation known as tortoise”

Among the diverse range of educational events hosted by RIOU, visits and guest lectures by leaders of the world's top sports organisations have a special place. This spring RIOU had the privilege of welcoming Ivo Ferriani, President of the International Bobsleigh and Skeleton Federation (FIBT). In his interview with RIOU Herald, Mr. Ferriani spoke about the global development of these sports and Russia's role in the process, as well as sharing his views on the philosophy practiced by the FIBT's management team.

Vijay Singh: “India boasts a huge potential in the development of sports”

AS THE CURRENT ACADEMIC YEAR IS APPROACHING ITS END THE “RIOU HERALD” ADDRESSES THE GRADUATES FROM THE FIRST MSA COHORT (2013–2014). FOR THEM THE END OF JUNE MARKS THE ANNIVERSARY OF GRADUATION FROM THE RUSSIAN INTERNATIONAL OLYMPIC UNIVERSITY. WE HAVE TALKED TO VIJAY SINGH WHO CONSIDERS THE CONNECTIONS BETWEEN RIOU GRADUATES (AS WELL AS WITH MSA PROFESSORS AND RIOU STAFF) TO BE ONE OF THE MOST VALUABLE ACQUISITIONS FROM HIS STUDY EXPERIENCE IN SOCHI.

A year has passed since you finished your course at RIOU. When you returned to India in the summer of 2014, you were probably full of impressions from the many events in Olympic Sochi. Let's go back to that time: How did you feel coming back home? Having completed a Masters-level degree, what were you dreaming of?

Yes, a year has passed, but the impression of RIOU and Sochi is still so fresh in my mind that it seems I'm just back from there. Fortunately, right after completing my master's and coming back home I was invited by the Japanese Olympic Committee & Tokyo 2020 Organising Committee for a sponsored workshop on «Mega Sport Event Management & Venue Planning» in Tokyo. I am sure that I got this opportunity because of my educational background from the world's first Olympic University.

What I experienced in Sochi was beyond my expectations. I had never expected such a huge exposure to world class professionals, professors, classmates and staff at RIOU. Apart from that, the worldwide network

which I established in such a short period of time is just amazing. I am proud to be the part of RIOU's inaugural MSA batch. I was, and still am, full of confidence, motivation and knowledge to accept any challenges in the sports industry. The practical knowledge we gained during the program prepared us to work in any field in sport, be it marketing, branding, event management, communication & PR, to name a few.

How has your professional career developed since then?

Right after coming back from Japan, having the RIOU sport administration degree and practical experience with the Sochi 2014 Olympic & Paralympic Games Organising Committee, I got an opportunity to work with one of the finest golf management companies in India, Digraj Golf Inc. I started working there as a Sports Intelligence Officer. My work with this Golf management organization is to bring intelligence in whatever they. May it be operations, event management, communication,



sponsorship, branding and media relations. I bring innovation in whatever we are doing and making the service more effective and efficient, make creative solutions in different area of sport management to provide our client better service and overall experience. Also managing India's sport icon Shree Milkha Singh Ji as part of my job responsibilities. He is one of the greatest sport persons of the century and a holder of many sports awards. I am so lucky to manage him, and I am really thankful to RIOU, professors and my classmates for enabling me to reach these heights in sports.

As far as I know, you keep in touch with both your fellow graduates and RIOU. Could you tell us about that? You recently met with the University of Delhi officials and took part in meetings with the representatives of the Indian Ministry of Sports.

Yes, I am in touch with RIOU and my fellow classmates. It gives me much pleasure to share news with them and learn about progress in their professional lives. It was also great pleasure to accompany the RIOU representatives and present

myself as a RIOU alumnus at the meeting with the Delhi University officials. I was really impressed to see their enthusiasm to develop relationship with RIOU.

In addition, I was honoured to attend the meeting with Mr. Injeti Srinivas, Director General of the Indian Ministry of Sports and his colleagues. They warmly welcomed the RIOU delegation and were very keen to understand the institutional settings and structure of the University. Mr. Srinivas highly appreciated the work of RIOU, the RF Ministry of Sport, the Russian Government and all those who contributed to the idea of establishing such a learning institution. The participants of the meeting were especially impressed by the fact that this idea was put into action in such a short space of time.

Mr. Srinivas expressed interest in closer contacts by saying: «We are open to any kind of partnership with RIOU and the Russian Government, and ready to explore the opportunities that will benefit both our organisations and help uplift sports in India and Russia». Mr. Srinivas enquired about the

subjects covered during the MSA program and tried to understand what skills can be developed after a successful completion of the course. In future, the Indian Sports Ministry would like to see Indian athletes and sports professionals getting some real exposure to international expertise, and in this way improve the sports leadership quality in India.

You now probably understand what knowledge and which skills gained at RIOU have proved especially useful in your career so far. Let's take a critical look at the course you undertook. Did it provide you with skills transferable to the workplace? Are there any aspects that should be improved or expanded? Overall, how would you assess the value of the RIOU diploma for you personally?

I was exposed to various subject matters during my studies at RIOU. I cannot apply all this knowledge to my workplace, but I was truly fascinated by some of the subjects and learned a lot in such areas of sports management as brand management, marketing, communications & PR, event management and media relations. My job profile at the golf management company is around all these fields, and I am really grateful to RIOU, its professors and staff, and my colleagues for giving me the opportunity to learn about these professional areas. I am applying in practice what I learned in the classroom, and I am getting results. Besides, these knowledge and skills help me to get ahead of my fellow colleagues and earn appreciation for my work in my company.

As for possibilities of improvement and expansion, I think it depends upon the personal choice of individual students but I would love to have more classes with professors like Mr. John

Tibbs, Mr. Jim Perry and Mr. Vassil Girginov, in order to explore their subjects in greater depth.

Overall, I'd say that nothing could have been better than a RIOU education to kick-start my career in sports and take it to new heights. I have gained huge knowledge, practical experience and exposure to mega-sporting events. And, more importantly, I have formed a network of world class professionals and classmates. I am really thankful to RIOU.

Could you talk on the development of the sports industry in India?

India has a huge potential. The country has the world's second largest population and ninth largest economy, but it still hasn't achieved any significant success in sports. More than 70% of the population are young people, so there is huge potential and talent, indeed. But it's important to make sure that sport is managed by professionals, and not by political powers who use it as a tool to increase their personal popularity and fulfil their political objectives.

Apart from this, the Indian sports industry is growing 2 times faster than the Indian economy, and several sport leagues that have recently emerged in India are very successful: for example, the Indian Premier League (IPL), Indian Super League (ISL), Indian Badminton League (IBL), Pro Kabaddi league, Indian Hockey League, and more to come. For the first time in history, India is going to stage a FIFA tournament. It has won the right to host the FIFA U-17 World Cup in 2017, and clearly the craze for football is growing in the country. Recently, India tried to bid for the 2024 Olympic Games but the idea was dropped after the Indian Prime Minister Narendra Modi met with IOC President Thomas Bach in Delhi. This shows



TOGETHER WITH COLLEAGUES FROM RIOU,
Tatyana Pomyatinskaya (L) and Iya Macharadze
(R), before meeting with representatives of the Indian
Ministry of Sports in New Delhi

Photo: RIOU

that India is progressing in sports and will require sports managers, leaders and professional to fulfil the needs of its 1.25 billion people.

This year RIOU is graduating its second intake, and is looking forward to welcoming new students on the MSA course. If you were to address two different groups – our graduates, who have just completed the program, and the new applicants – what wishes would you give to each of the two groups?

I would like to congratulate all the RIOU graduates. I wish you all good luck and a wonderful career in

sports. You must be proud of being part of RIOU. I am sure that you enjoyed your time here, and will remember it as one of the best periods in your lives, in terms of knowledge, skills and experience gained and, moreover, in terms of the network you have established and life-long international friends you have made. As RIOU first graduates, we welcome you to our alumni association and would love to be able to help and support you. One thing I would say based on my personal experience is that networking is key to success in the sport industry. So keep in touch with one another, with your professors and RIOU. Be confident, Be motivated and Be Sporty!

As for the new applicants, I would say: Welcome to the World of Sports! Welcome to RIOU! I would like to warmly welcome you and offer my congratulations on getting the opportunity to study at RIOU. Enjoy Sochi – the wonderful and beautiful host city of the 2014 Winter Olympic Games! Enjoy RIOU's helpful and dynamic staff! And, of course, enjoy the Black Sea! During your time here you will be exposed to the extremes of sports management, and you will have numerous opportunities to learn from some of the best sports professors, industry's

professionals and sports administrators around the world. I would advise you to spend your time wisely and make the most of your studies at RIOU. You come from different countries, cultures and backgrounds, but there's one thing you have in common, and that is your passion for sports. Be passionate and learn as much as you can from each other and from RIOU. You will find excellent facilities at RIOU to pursue your passion and take it to another level.

Wish you a wonderful learning year ahead!



Ivo Ferriani:

“A good example to help understand my way of considering a management team is the Roman combat formation known as tortoise”

AMONG THE DIVERSE RANGE OF EDUCATIONAL EVENTS HOSTED BY RIOU, VISITS AND GUEST LECTURES BY LEADERS OF THE WORLD'S TOP SPORTS ORGANISATIONS HAVE A SPECIAL PLACE. THIS SPRING RIOU HAD THE PRIVILEGE OF WELCOMING IVO FERRIANI, PRESIDENT OF THE INTERNATIONAL BOBSLEIGH AND SKELETON FEDERATION (FIBT). IN HIS INTERVIEW WITH RIOU HERALD, MR. FERRIANI SPOKE ABOUT THE GLOBAL DEVELOPMENT OF THESE SPORTS AND RUSSIA'S ROLE IN THE PROCESS, AS WELL AS SHARING HIS VIEWS ON THE PHILOSOPHY PRACTICED BY THE FIBT'S MANAGEMENT TEAM.

Mr. Ferriani, thank you for agreeing to this interview for RIOU Herald. The first question deals with the current state of bobsleigh and skeleton in the world. Could you outline for our readers how these sports have been developing, what is their geographic span and the so-called growth points?

Bobsleigh and skeleton are now ready to go to countries that were not so familiar with these sports before. We are ready to open federations in, let me say, exotic countries – in South America, and now also Asia because with the Games in PyeongChang we will have an opportunity to improve our presence in this area. And of course it is necessary for us to think about bobsleigh and skeleton in the modern way. Therefore, we open new disciplines, like monobob, to kids – just to facilitate their approach to our sports. Now they can start at fifteen, and starting early is good because children begin to learn to slide. We must also open the door to the new

opportunities like mixed gender teams. That was tested already in the last season, with a female pilot driving for three men. Overall, our motto is simple: Slide into the Future. So we must really think what the future for our sport is, and slide into it. It's very important.

What do you think about the Sochi track?

The Sochi track is one of the best in the world. Of course it's the newest one because it was built for the 2014 Games. The quality of the track is excellent, and the safety level is extremely high. Due to the particular position of the area, the Sochi track is also a focal point for the FIBT to develop our sports in this region, the east of Europe. We can send young pilots here to learn, because it is a fantastic track to learn the sport from beginner and on. So, the FIBT is strongly committed to supporting the Sochi track in the next year, and we plan to be present here many, many times. You know that



Foto: RMOU

in 2017 we are having our world championship here, so it's very important for us to be strong. I'm absolutely committed to this track, it's fantastic.

What year will the world championship be held?

In February 2017 we will hold our world championship here. That will be a kind of a rehearsal before the 2018 Olympics, the highest point before the Games. I think from Sochi to PyeongChang, it will be a good line just to continue this road to the Games.

The Sochi 2014 Games were the first Olympics that you were involved in as FIBT President. Looking back, how do you feel about that time?

In my career I had a chance to attend eight Winter Games. Sochi 2014 was my first Games as FIBT President. The emotion was huge but it wasn't just that. I felt proud because of working very closely with the Russian Federation, the Russian Ministry of Sport. The Sochi Organising Committee was able to create a fantastic foundation for our track. All the problems were solved together, and common work creates a great moment of passion and emotion. I think for Russia that was a great moment too, because three gold medals for the Russian team, one in skeleton and two in bobsleigh, was a massive achievement. And we cannot forget the bronze medal in women's skeleton. So for me it was a huge emotion, as I shared this moment with great friends. Also, the FIBT's commitment was confirmed, and one year later we were in Sochi again with all our champions, and everybody was happy.

How satisfied are you with the current pace of development of bobsleigh and skeleton in Russia?

Bobsleigh and skeleton are growing very well in Russia. The vision of future proposed by Mr. Bedzhamov, President of the Russian Federation of Bobsleigh and Skeleton, was surely a good one. After the Sochi Games he decided to renew the team and train new athletes for the 2018 Games. Of course it's a challenging task because you cannot win every year. But when you begin creating a new team, you must be patient, and I'm sure that the result will come already the next year. In any case, at the 2017 world championship in Sochi we will see the new Russian team, which will be ready to compete for great results in PyeongChang in 2018. So, I congratulate the Russian Federation of Bobsleigh and Skeleton, and the Minister of Sport, on their big commitment to developing these sports in their country.



Could you tell us about bobsleigh and skeleton fans? Who are these people?

One of the biggest challenges of the FIBT is to reach new spectators and the new generation of spectators, especially because with today's rich opportunity to reach your audience through different communication platforms you must be very competitive against other players in the field, i.e. other sports. The FIBT's Vice President for Communication, Mr. Georgy Bedzhamov, is committed to helping the FIBT create a new communication platform to reach more and more spectators, and increase the popularity and attractiveness of our sport. We are working together with all our functions – Sport, Communication, Marketing – to create this condition. We have prepared a new programme of communication with Mr. Bedzhamov, which will be launched at the next FIBT congress in early June in Belgium. We are confident that in three years' time our share of spectators will be growing. We are strongly focused on achieving this goal because one of the ways to grow is to capture



Foto: RMOU

the attention of spectators. It's a very difficult challenge because we have very professional competitors, other sports holding events in the same period. But with the new concept, we are sure to reach this objective. Our Russian Vice President, Mr. Bedzamov, is committed to making sure that bobsleigh and skeleton are growing worldwide.

What do you think attracts spectators to your sports?

We are without doubt the Formula One of the winter sports. But it's not enough to just hold a race. Like in Formula One, we use information display capturing all the different physical data we can make available to spectators. We have gyro capture, gravity capture, acceleration capture, so we show on the screen not just the time but also the G-force acting on the competitor during the slide down. We also use Dartfish system to show the different lines of pilots, so we want to give spectators more opportunity to be inside the race, to see how it works, what factors determine

the athletes' performance, and to help them understand why one hundredth of a second or more was lost and in which place. That's what we need to increase the appeal of our sports. Achieving this is not easy and requires a lot of investment but, again, we are very ambitious, and we want to use our chance to make people happy and fall in love with us.

As far as I know, some leading car companies are interested in providing teams with bobs.

The project of real-time data capture is led by Omega, but at the moment there's also interest from car companies that help teams create new sleds. We have some very big brands helping us – BMW, Ferrari, Mercedes, and Lotus. These companies are working with teams to build new sleds, and that means that the interest of car manufacturers is there. The next step is to show the technical potential of our sports on TV. Constructors' championships could, for example, enhance the appeal of our disciplines, because companies that are now involved in developing

sleds would also compete to win this particular competition.

Does the team choose the brand, or is it the other way round?

I think big brands want awards won by big teams. And big teams want to have the best of friends.

I see, the winners choose the winners.

Exactly. It's like in a married couple. You must love each other. If you have the condition to love each other, then you fall in love and have a great marriage.

So, each side suggests conditions, and then sees what suits it best.

That's right. But we have different situations. In Italy they have Ferrari which helps the Italian team; BMW helps the Germans and US team, and Mercedes helps the Russians because there's a great market for them in the country. That's important for us, and I'm happy to see the big brands coming to our sports.

WHEN I WAS ELECTED,
I HAD TO COME UP WITH A VISION OF
OUR FUTURE, FOLLOWING MY MOTTO
"SLIDE INTO THE FUTURE"

Why not choose KAMAZ for Russia?

Everyone's welcome. I've heard that a good Korean car company wants to support the Korean athletes. In my opinion, that's the best condition to develop our sports.

What does the Federation do to meet the demands of the TV audiences and make these exciting sports even more spectacular – perhaps, by looking at ways of improving the quality of broadcast, changing competition rules and calendars?

The FIBT has always been committed to its stakeholders and partners in finding the best way to present our sports. That means we are very flexible when it comes to adapting our calendar to TV requirements, as well as adapting the disciplines to a more dynamic and more interesting new format. Of course we must keep in mind that the basic thing is to create fair competition for athletes, but we should also give an opportunity to the sport itself to become more dynamic. We

certainly want to be more dynamic. If I can put it in one word – we want to be a chameleon, not a dinosaur. We are ready to change and embrace new ideas, and many things are being done now to create more attention to bobsleigh and skeleton. We already have commissions working to find the best way to accomplish this. Again, that's not easy but we are ambitious, so we will manage to find the new path. We actually have a new proposal ready for the next season but it's too soon to open it up.

You have a partner media company, whose representative has come here with you.

Yes, Infront Sports & Media is our major partner for TV and media rights, as well as TV production. In cooperation with them we try to find the best way to offer the best product, and to show our sports in the most flattering light. It's challenging because other competitors, other disciplines, also have good products to show. But an important thing is to understand that we are prepared to change, renovate and adapt ourselves to the new format. Sliding into the future means understanding which future we want to achieve and then going straight there. As I said before, we must be chameleons, not dinosaurs.

Could you tell us more about your team? Who are these people? How did they get into this job?

When I was elected, I had to come up with a vision of our future, following my motto 'Slide into the Future'. For me the future was about creating a more dynamic federation, and in order to achieve it I needed to make sure that people understood what dynamic means. I created a new team drawing on the existing team, because we cannot forget where we come from, and we cannot lose the experience that people have accumulated over years. And then I tried to add to the existing experience and knowledge some new things. I looked for motivated and positive thinking people, different kinds of people. And I encouraged this group to work together in a new way. Our Secretary General is a lady – Heike Größwang from Bavaria, Germany. She is a very dynamic person – positive thinking, very hard working and very flexible. She has the straightness of the German culture but also the flexibility of the Italian culture. It's a mix but, working with me, she could not be different. We formed our team from people selected on the basis of their capacities of course, but also based

on their attitude. I want to have very positive people, who are not just professionals but have a particular attitude to work. I believe people should do their job with pleasure, and I'm very careful about the quality of the environment we work in. Actually, Sochi was a good place for us to find new staff. Our current Sports Director is Normunds Kotans, who worked as a sports manager at the Sanki Sliding Centre. He's Latvian but he was involved with the Russian system, and after the Sochi experience he came to our office to become one of the pillars of our work. We want to have an international team that is positive and committed to our mission. It's up to me as the leader to create these conditions, and right now I am very happy. Our group is trying out this new philosophy, and it is very productive, effective... and smiling. I want to see smiles on faces of my people because it's the first symptom I need to receive every morning about the quality of our work.

Over a cup of coffee?

Coffee breaks also play a role but I always tell my people after hard day's work: "Go home and find back your smile. Recharge your battery. Tomorrow morning I want to see you here with your smile on. I will not ask you where your smile comes from, but please keep it".

Do members of your team have to be former athletes?

It's not necessary for them to come directly from the sport but they need to have a sport mentality, which means the ability to assume challenge, develop a strategy to win, and accept hard training. Not everyone comes from the sport, but a sporting background is good because sport forms your character. Of course, that's not the only basic requirement we set to the candidates. As I said earlier, attitude really matters. You can be a great competitor without being an athlete. What I want to see in candidates is ambition, commitment, and willingness to grow professionally. And I want to create managers of the future. One day I will be no longer the President but I would like to leave behind people who can do better than me in this job.

What is the 'portrait' of an ideal manager for your Federation?

Regarding the 'portrait', or skills of a good manager, I think a manager should be ambitious.

But from my point of view, there are two kinds of ambition. One is pathological ambition, when people want to succeed just for the sake of their personal success. They are prepared to do anything but just for themselves, and that's not good.

Selfish?

Selfish, exactly. And there's social ambition, which means I want to grow and achieve my goal with other people. In our lives we must have an ambition to become better, but not through fighting against other people. Rather through working with other people. And then your capacity will generate a result but without "killing" other people. You know what I mean. But the main thing is you must have the ambition to grow with other people and work in a team. A group of people is always stronger than an individual. And some people just don't understand that. I think I have a reason to believe I'm not a bad manager because I have a great team behind me. They make me stronger.

I ALWAYS TELL MY PEOPLE AFTER HARD DAY'S WORK: "GO HOME AND FIND BACK YOUR SMILE. RECHARGE YOUR BATTERY. TOMORROW MORNING I WANT TO SEE YOU HERE WITH YOUR SMILE ON. I WILL NOT ASK YOU WHERE YOUR SMILE COMES FROM, BUT PLEASE KEEP IT"

A good example to help you understand my way of considering a team is the Roman combat formation known as "tortoise". It's when the men stand back to back creating a "turtle" with their shields, protecting each other. In this tactic everyone trusts each other and keeps their position. I tell my people that we are like in this Roman formation. If I see somebody leave the position, or stop protecting other people, this person will be sent out and then we will close the circuit again. Loyalty is the basis of good management. If you are not loyal, you are not part of my group. You can disagree but you must tell about your disagreements inside the group. After all, it's important to keep the formation to protect the men.

*Tatyana Pomyatinskaya
conducted this interview for RIOU*

Major Sport events strategic management: value co-creation in the stakeholder network



Prof. ALAIN FERRAND

Abstract

This paper focuses on mega-events and examines how collaborative strategies create value for the stakeholders involved. UEFA EURO serves as a case for this analysis. Major sporting events are social constructs involving a large number of stakeholders with different expectations. In such configuration value is co-created by the coordinated efforts of all partners. Strategic stakeholders management, based on alliances and partnerships, is central to the business models of the events. This approach leads to develop new business models to minimise the resources allocated and to bring maximum benefits to all stakeholders as well as cause-beneficiaries, non-profits, the environment and society in general.

Introduction

Major sporting events have become a key element in the strategy of sports organisations such as the IOC, international sports federations and professional leagues that hold the rights and generate most of their income from the marketing of TV rights marketing. According to the UEFA EURO 2012 (UEFA, 2013:38) social responsibility report, the total revenue from UEFA EURO 2012 amounted to €1.391bn. The shares came from the sale of broadcasting rights (€837.2m), sponsorship sales, licensing (€313.9m), ticket sales (€136.1m) and corporate hospitality (€102m). The expenses came from the competition costs (€499m), distribution to participating

associations (€128m) and solidarity payments to UEFA member association (€102m). The net profit was €593m.

This event also generates an economic and social impact on the territory. As evidenced by the study by the CDES (CDES, 2014) on behalf of UEFA which estimated the UEFA's EURO 2016 total economic impact in France at 1.266 billion €. This corresponds to 593 million € for the expenses of the spectators in stadiums, 478 million € for organizational expenses and 195 million € pure spending of fan zones spectators.

The economic, social and environmental value created is not only related to the single activity of the organizer. It depends on the coordinated action of a large number of stakeholders. Local governments that finance stadiums as part of a public / private partnership and implement programs to promote football and a physically active lifestyle. The French Football Federation which runs in partnership with the National Football League's volunteer program. The "Fran çaise Des Jeux" (FDJ), which is the first national sponsor that will implement a social program dedicated to young people in collaboration with the Football Foundation. At an environmental level, UEFA EURO 2016 SAS, the French State, the host cities, partners and visiting supporters contribute through their responsible actions and behavior to reduce the environmental footprint of UEFA EURO 2016.

As highlighted by Ferrand (2015), major sporting events are social constructs



involving a large number of stakeholders with both convergent and divergent expectations. They are integrated into the strategies of a range of actors. These lead to development of collaborations and alliances in order to create value and build a competitive advantage. This paper focuses on mega-events and examines how collaborative strategies create value for the stakeholders involved. UEFA EURO serves as case for this analysis. The first part of the article deals with mega-sport events strategic management from a stakeholder's perspective. The second part considers the value creation as a result of the combined efforts of all partners. The third part operationalizes the value creation within the framework of a business model. Finally, alliances and partnerships aiming to co-create value are analysed and categorised.

Managing strategic sport events from a stakeholder's perspective

The stakeholder approach of strategic and operational management of sports events was formalized notably by the work of Ferrand and Chanavat (2006), Parent and Deephouse (2007), Parent (2008), Ferrand and Robin (2009),

AS EVIDENCED BY THE STUDY

by the CDES (CDES, 2014) on behalf of UEFA which estimated the UEFA's EURO 2016 total economic impact in France at 1.266 billion €. Photo: General view of the construction site of the New Stadium of Lights in Lyon, France

Foto: EPA/EDDY LEMAISTRE

Hautbois, Parent and Séguin (2012). Parent, Chappelet (2015: 12) are stressing the fact that the "difficulty of managing sport events lies in their very different sizes and shapes and the fact that they have many stakeholders whose expectations must be satisfied and who co-create the event to a large extent". Most of the mega sport event's organisers conceive and implement a stakeholder-based strategy. Indeed, the UEFA EURO 2012 slogan was "Creating history together". Martin Kallen, Operations Director UEFA Events SA, stressed the fact that "its strategy rested on the three core pillars of (i) promoting football and respect, (ii) focusing on a high level of delivery and (iii) involving the host associations and the LOCs. Further aspects, such as stakeholders' needs and environmental matters, also needed to be considered" (UEFA, 2013: 11).

UEFA EURO 2016 stakeholders

TABLE 1

Core partners	
UEFA UEFA Events SA French Football Federation Government Host cities	
Main stakeholders	
• Local authorities: regional/local level • Interest groups: consumer and data protection, fans and disabled groups, charity environmental organisations, rights collection societies, etc. • Stadiums owners • Tourism organisations • Host countries authorities/institutions • European union • Different third parties	• Football family: participating teams, players, non-competing associations, FIFA, confederations, referees, doping controls, other match officials, and associations such as FIFPro, ECA and EPFL • Partners: sponsors, broadcasters, licensees and other partners • Workforce • Volunteers • Media • Suppliers • Fans • Corporate hospitality guests • VIP guests • Business relations

The stakeholder theory is based on two principles. The organization has relationships with different groups that affect or are affected by the organizations' goals (Freeman, 1984). The interests of stakeholders have intrinsic value and no interest should dominate others (Clarkson, 1995; Donaldson and Preston, 1995).

It contributed to the change of the approach of focusing on the organization, in which stakeholders are perceived as entities to be managed for the sole benefit of the organization, to one based on the

network, which takes into account the relationship between the actors and processes implemented. The combination of normative and instrumental approaches allows initial identifying and modeling the relationships between people and groups that have real importance to the organization. This allows designing and implementing a strategy to involve the organizer and its stakeholders by considering their mutual interdependence and their power to create the desired value in the short, medium and long term.

TABLE 2
UEFA EURO 2016 core partners' assignments (adapted from UEFA EURO 2016 press kit, 2015a)

	Sports sector	Public sector
Allies and partners	UEFA EURO 2016 SAS : UEFA – French Football Federation	Government and Host Cities
Assignments	• Overall management of UEFA EURO 2016 • Organisation of the tournament and related events management of private security • Marketing/management of rights (marketing, TV, tickets, hospitality) • Promotion of the event • Management of target populations • Technical and logistical organisation • Volunteer programme	• Provision of stadiums and other infrastructure • Management of public security • Promotion of the host country and host cities • Welcoming of visitors and supporters • Transport and public services • Possible adaptation of the legal framework • General organizational support

This strategy requires a clear definition of partners' assignments, as well as implementation of appropriate governance. With regard to the organization of UEFA EURO 2016, the core partners are segmented according to their sector: sports and public. Their tasks are set out in Table 1.

According to Rhodes (2007: 1246) governance in a political perspective "refers to governing with and through networks". It implies to define the mode of political steering and a range of policy instruments (regulations, norms and sanctions). The UEFA EURO 2016 steering committee brings together four major partners: UEFA, the French Football Federation, the French Government and the host cities. It acts as a discussion forum for regular exchange of information on the progress of key organizational projects. The Steering Committee was established in April 21, 2011 and meets two or three times a year.

Management of stakeholders management and value co-creation

The value is a polysemic concept, omnipresent in management science but largely exploded (Bréchet and Desreumaux, 2001). The value is the result of human and organizations actions. The issue of value refers back to the question of nature, producers and addressees of the value created. There is a key issue. Who and how is it created and by whom?

The value creation of major sporting events is addressed in the perspective of social responsibility and sustainable development. This leads event's organisers and stakeholders acting jointly to create an economic, social and environmental value. UEFA's strategy is fully in line with this orientation. "The aim of the social responsibility and sustainability programme is to set targeted initiatives and objectives for UEFA EURO 2016, with legacy of the tournament for the host country and UEFA as a whole being of fundamental importance. The strategy will aim to reduce environmental impact, to measure the economic impact derived from the organisation of a big sports event such as UEFA EURO 2016 and integrate a sustainable social dimension into the tournament (UEFA: 2015b)".

Value is created first for the participants and the "clients" of the organization, who are spectators, sponsors, media, volunteers, etc. The value is also created for all the other stakeholders such as core

stakeholders (i.e. UEFA, UEFA Events SA, EURO 2016 SAS, French Football Federation, French government, host cities) and mains stakeholders. Thus, the UEFA EURO 2016 will have an impact on all stakeholders.

The creation of value does not only affect the organizer. It is the result of the combined efforts of all partners. Chandler and Vargo (2011) analyzed how stakeholders cooperate through the exchange in a specific context, and the role that context plays in framing this exchange. They see value creation results from the integration of joint resources from multiple stakeholders during exchanges. This will be integrated into the business model of the event which we will present in the next section. Moreover the work of Vargo and Lusch (2004, 2008) related to the dominant service logic (Service-Dominant Logic) shows that the value is co-created by multiple actors, rather than by a single actor. This is

THE VALUE CREATION OF MAJOR SPORTING EVENTS IS ADDRESSED IN THE PERSPECTIVE OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. THIS LEADS EVENT'S ORGANIZERS AND STAKEHOLDERS ACTING JOINTLY TO CREATE AN ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL VALUE

particularly the case for spectators who create a festive atmosphere that benefits all stakeholders: players, viewers, VIPs, sponsors, etc. The state and local governments contribute significantly to 775 million Euro investment in stadiums that are directly attributable to the home of UEFA EURO 2016 to offer a high quality event. In return, local authorities will benefit in return social and economic benefits directly related to the event.

Thus in the context of UEFA EURO 2016, and more generally in major sporting events, value is co-created by the coordinated efforts of all partners. This strategy aimed at co-creating value in the context of a broader approach to the various stakeholders will be central to the business model of the event.

Business model

The translation of a strategy into action takes place in the organisation's business model.

FIGURE 1

UEFA EURO 2016 business model

Key partners	Key activities	Value proposition	Customers relationships	Customers segments
- FFF - Government (EURO 2016 SAS) - Hosting cities * - Participating NAs	- Project management - Risk management - Operations - Legal - Marketing & sales - Finance - HRM...	Celebrating the Art of Football “Le Rendez-Vous”	- Community - Digital - Personal assistance - Co-creation	- Spectators (stadium & fans zones) - TV viewers - Sponsors (EUROTOP & National) - TV rights holders - Volunteers
	Keys resources - Brand - Teams - Players - Stadiums - Finance...		Distribution channels - Live (Stadium & fans zones) - TV - Internet/social media - Print...	
Cost structure		Revenues		
Venues, facilities, project management, HRM, sport and venue management, target group services, ICT, cultural and social programme, ticketing, accommodation, accreditation, ceremonies, catering, TV Production & broadcasting, media operations, safety and security, mobility		- TV sales - Sponsors/National supporters - Tickets sales - Hospitality sales - Licensees		

According to Verstraete, Kremer and Jouison-Laffitte (2012), all business models have three generic components: value generation on a market, remuneration of this value, and sharing the success with the “value network”, ie actors in the system. Consequently the business model is a representation that specifies how the value is generated, shared and remunerated. Furthermore, stakeholders are an integral part of the business model and their involvement is necessary.

Business model Canvas

Osterwalder (2004) developed an operational approach of the business model. According to Osterwalder, Pigneur (2010: 15) a “business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”. It is a strategic management tool with elements describing an organisation or product’s value proposition, infrastructure, customers, and finances. It is made of 9 building blocs. The UEFA EURO 2016 is presented in Figure 1.

- Value proposition

It is at the heart of the business model. It can be defined as the value of how items such as products or services, as well as complementary

services, are assembled and proposed to meet the expectations of targeted customers. It contained a “solution” (understood as a set of goods and services), addressed a targeted clientele. As part of building the business model, the value proposition consist in conceiving a bundle of products and/or services that fulfill the expectation of a customer segment. As part of UEFA EURO 2016 the common value proposition that is expressed in the logo was formulated as follows: “Celebrating the Art of Football”. This theme “fuses the quintessential creativity of French culture with the beauty of the game”. The slogan: Le Rendez-Vous express the fact that the “UEFA EURO 2016 will be an unmissable Rendez-Vous for all football lovers, who will flock to France to watch the best that European football has to offer and to take part in the public celebration. Football fans from all over Europe and the world will “Rendez-Vous” in France to celebrate and share in the excitement of the occasion, accepting an invitation to come and discover the country’s cultural riches” (UEFA, 2015a: 6). It should, however, be noted that the term “customer” must be revisited because the value is created for all stakeholders which are integrated in the business model.

- Customer segments

These correspond to different groups of individuals or organizations that are targeted. UEFA's EURO 2016 targets are spectators (stadium & fans zones), TV viewers, sponsors (EUROTOP & National), TV rights holders and volunteers.

- Distribution channels

The value proposition is delivered to its targeted customers segments through different channels. They allow discovering the products-services to assess, distribute, and purchase the offering. UEFA's EURO 2016 main distribution channels are live games (Stadium & fans zones), television, Internet, social media and print.

- Customers relationships

Customers relationships specify the nature of interactions with targeted segments (self-service, community, personal assistance, service, co-creation, etc.), as well as the highlights of this relationship. The objective is to establish a long term relationship with them, moving from the initial status of prospect to "client", then loyal "client" and finally ambassador. UEFA's EURO 2016 customers' relationship is based on digital, community, personal assistance and co-creation. Each game is a highlight providing a unique experience.

- Keys activities

This refers to the critical activities; to design the offers, distribute them, establish a customer relationship, manage the different modes of income, etc. UEFA's EURO 2016 key activities are management of stakeholder, project management, risk management, operations, legal, human resources management, marketing and sales, finance, etc.

- Key Resources

This refers to the resources that are necessary to create value for the customer. These resources could be tangible and intangible and brought by the organisations and its partners. UEFA's EURO 2016 main resources are top teams and players, brand, stadiums, finance, reputation.

- Partner Network

It is the network of partners and key suppliers through which the business model works. UEFA's EURO 2016 main partners are the French Football Federation, French Government, host cities. Participating national associations could be considered as partners too.

- Cost Structure

Includes all the costs generated by the implementation of the model described. For UEFA's EURO 2016 it encompasses venues, facilities, project management, HRM, sport and venue management, target group services, ICT, cultural and social program, ticketing, accommodation, accreditation, ceremonies, catering, TV Production & broadcasting, media operations, safety and security, mobility.

- Revenue Streams

Refers to the type of revenue from each customer segment and some partners. UEFA's EURO 2016 main revenues streams are: TV sales, sponsors/national supporters, tickets sales, hospitality sales and licensees.

Stakeholders are located at the heart of the business model

Osterwalder & Pigneur (2010) point out that the value creation must include all the stakeholders rather than just the key partners and clients. Post, Preston and Sachs (2002) explain the relationship between stakeholders and value creation based on

AS PART OF UEFA EURO 2016 THE COMMON VALUE PROPOSITION THAT IS EXPRESSED IN THE LOGO WAS FORMULATED AS FOLLOWS: "CELEBRATING THE ART OF FOOTBALL". THIS THEME "FUSES THE QUINTESSENTIAL CREATIVITY OF FRENCH CULTURE WITH THE BEAUTY OF THE GAME"

intangible assets (knowledge, skills, information, organizational routines, brand image, reputation, etc.) and relational assets that represent the goodwill of the organization. Resources provided by stakeholders create value because they are providing a sustainable competitive advantage, (Jones, 2001). Based on these considerations, it seems important to consider all stakeholders in the heart of the value creation process of the event's business model. Thus, the business model is a tool for mediation between the expectations of the various actors involved. Finally, if the stakeholders create value, they are mainly expecting value. Consequently, the business model must propose a consistent value proposition to all stakeholders. This strategy leads to alliances and partnerships building.



UEFA PRESIDENT MICHEL PLATINI (L)
and **UEFA EURO 2016 SAS chairman Jacques Lambert (R)** present a facsimile of an Euro 2016 ticket to French President Francois Hollande at the Elysee Palace in Paris, France, 10 June 2015, a year before the start of EURO 2016
Foto: EPA/YOAN VALAT

Managing strategic alliances & partnerships for value co-creation

As we stressed earlier collaborations are an important component of the business model of major sports events, in particular because the partners provide the necessary resources to carry out the activities and deliver the value proposition. These collaborations can take different forms and be influenced by a number of factors.

From partnership to strategic alliances

According to Roerthaemel (2012: 244) “strategic alliances are voluntary arrangements between firms that involve the sharing of knowledge, resources, and capabilities intending the developing processes, products, or services”. A strategic alliance should be viewed as an agreement for a cooperation between the two

organisations, based on a contract, formal or informal, in order to achieve together a project or establish a lasting collaboration. This agreement is based on exchange, sharing, acquisition or transfer of resources or skills, reciprocally between partners.

Jaouen (2004) stressed the fact that an alliance is strategic when four conditions are met. 1. The resources involved are strategic for both organizations. This is particularly relevant for EURO 2016 stadiums which were mostly funded with public-private partnership. 2. The objective of the collaboration is integrated into the organization’s strategy. 3. It involves significant changes in the organization (structure, HRM, division of functions, etc.) or the activity of the organization. 4. It modifies the positioning of the organization or its perception in its environment (image, mission legitimacy).

The strategic alliance between UEFA and the French Football Federation was materialized by the creation of the EURO 2016 SAS. This company has been launched by UEFA (the event rights holder) and the French Football Federation. EURO 2016 SAS is a company under French law, with the legal form of a simplified joint stock company, owned 95% by UEFA and 5% by the French Football



Federation. This company will conduct operations relating to the organisation of the tournament.

The assignments are allocated as follows. UEFA directly assumes two organizational competencies: 1) the sports-related organisation of the tournament, 2) the marketing and management of the event-related commercial rights (audio-visual, marketing, licensing, hospitality, ticketing). The FFF is in charge of private security in the stadiums and the volunteer program. The EURO 2016 SAS assumes all other operational responsibilities, event promotion understood in the name and on behalf of UEFA and the French Football Federation.

Partnerships are collaborative relationships involving key stakeholders sharing a clear and shared objective or outcome. There are different types of partnerships. Cooperation is a low formalised relationship (Weick, 1976), where “fully autonomous entities share information in order to support each other’s organizational activities” (Bailey and Koney, 2000: 6). Thus, in the recruitment of volunteers the French Football Federation has developed contacts with universities and business schools in order to involve students on more specific missions.

FRENCH NATIONAL SOCCER TEAM STRIKER

Karim Benzema (R) of Real Madrid signs a long term contract with Adidas managing director in France, Alain Pourcelot (L) during a press conference in Paris, France, 22 May 2012

Foto: EPA/CHRISTOPHE KARABA

Partners act in coordination when “autonomous groups align activities, sponsor particular events or deliver targeted services in pursuit of compatible goals” (Bailey and Koney, 2000: 6). Accomplishing tasks together suggests a closer affiliation than merely sharing information. As part of the UEFA EURO 2016 volunteer program regional leagues will be particularly involved in the project in terms of volunteer identification and preparation.

Parties in collaboration work collectively through common strategies” (Bailey and Koney, 2000: 6), each giving up some degree of autonomy as they jointly set and implement goals. The programme “My EURO 2016” falls into this category. It aims to strengthen the links between school and football. This program is being launched by the Ministry of National Education, Higher Education and Research and the French Football Federation, in partnership with school

sports federations. “My EURO 2016” will be implemented in all the French schools.

Factors influencing strategic alliances

Strategic alliances are influenced by resource-based (e.g., Eisenhardt and Schoonhoven, 1996) and institutional factors (e.g. Dacin, Oliver and Roy, 2007). Lin and Darnall (2015) analysed both perspectives which allow allies to take advantage of opportunities to extend existing capabilities and to address institutional pressures.

According to the relational view of competitive advantage (Barney, 1991), critical resources are embedded in strategic alliances. For mega sport events resources can be tangible (including financial and physical resources), intangible (including reputation, technology, and organizational resources), or human-based (including culture, training, and employee expertise). These resources are often political, allowing accessing to decision makers and opinion leaders. Furthermore, strategic alliances allow increasing their organisational learning, which is “the development of insights, knowledge, and associations between past actions, the effectiveness of those actions, and future actions”

SPORTS EVENT MANAGERS THAT INTRODUCE STAKEHOLDER MANAGEMENT SYSTEMS TEND TO ACHIEVE BETTER RESULTS; HOWEVER, GOOD RESULTS CAN ONLY BE ACHIEVED IF APPROPRIATE PARTNERS ARE CHOSEN AND AN EFFECTIVE NETWORK IS BUILT

(Fiol and Lyles, 1985: 811). This is a very important aspect for some partners who do not have great expertise in event management.

Neo-institutional theory posits that rules, regulations, norms, and cultural expectations exert pressures on organisations to adopt similar practices (DiMaggio and Powell, 1983). Other actors upon which they are dependent exert these pressures on organisations. The issue of sustainable development has become increasingly integrated into the objectives of hosting mega-events. It is a good illustration of the influence of the institutional environment on organisations operating in this industry. Indeed, organisers are facing a series of standards

and recommendations such as the ISO 20121 standard aiming to help organisations improve sustainability throughout the entire event management cycle and the Global Reporting Initiative (GRI) have also been developing sustainability reporting guidelines. Community actors, which include environmental NGOs and societal groups, are exercising another kind of institutional pressure. Furthermore sustainability became a professional norm that encourages organisers to behave similarly to appear legitimate in their industry. In order to survive in the mega sport event industry organisations must conform to the culture, rules and systems prevailing in this environment.

Collaborative strategies typology

Thus, these collaborations based on alliance or partnership could be developed for business or social purposes. The combination of these two dimensions allows to define four types of collaborations. We will illustrate them in the context of UEFA EURO 2016.

1 Business alliance between UEFA, which is the event rights holder, and the French Football Federation with the creation of EURO 2016 SAS.

2 Social alliance between the French Football Federation and the Professional Football League which led to the creation of the association of “2016 Volunteers” in March 2014 to manage the volunteer program of the UEFA EURO 2016.

3 Business partnerships between UEFA and Adidas UEFA about the rights for UEFA EURO 2012 and 2016, as well as all other national team competitions during the 2010-2017 period.

4 Social partnership illustrated by the UEFA's social responsibility program for UEFA Euro 2016 developed in partnership with the Centre for Access to Football in Europe (Cafe), the Fare network, Football Supporters Europe (FSE) or the World Heart Federation and the Healthy Stadia network.

Figure 2 presents these 4 types of collaborations. It is structured along two dimensions: business versus social and versus alliance partnership. It is important to emphasize that a typology presents “ideal” configurations. There are many hybrid configurations combining features from two or more types.

FIGURE 2
Types of collaboration



Conclusion

Using the example of UEFA EURO 2016 we have shown how the strategies of alliances and partnerships allow the co-creation value for the stakeholders involved in mega sport events organisation. This leads to the integration of the principles of stakeholder theory in strategic management.

Donaldson and Preston (1995) suggested that the stakeholder theory was developed on the basis of its descriptive accuracy, instrumental power and normative validity. In a descriptive perspective, a mega-sport event is a constellation of cooperative and competing interests that have intrinsic value. Consequently, relationships in the vast network must be analysed before establishing priorities. The instrumental dimension considers the relationship between stakeholder management and organisational performance. Managers are acting to create value in taking into account the interests of all the targeted stakeholders. The value creation is the result of the integration of resources supplied by several different allies or partners. The normative approach considers societal ethics and moral obligations that managers must have towards stakeholders and society in general. This approach drives to social and environmental initiatives.

When conceiving and implementing a collaborative strategy, it is imperative to ask “how different actors” activities are to be configured for optimum value creation: who does what, when, where, and with whom?” (Schon et al., 1994: 53). Hakansson and Snehota (1995) identified three important characteristics: “activity links”, which concern a group of activities on which the partners work together (i.e. marketing, technical and administrative aspects); “resource ties”, which are related to the provision and sharing of technical, human, financial and knowledge-related resources; and “actor bonds”, which are linked to the relationships between the people and stakeholders who work together.

Sports event managers that introduce stakeholder management systems tend to achieve better results; however, good results can only be achieved if appropriate partners are chosen and an effective network is built. This approach leads to the development of new models to design and implement operations so as to minimise the resources allocated and to maximally benefit all stakeholders, as well as cause-beneficiaries, non-profits, the environment and society in general. It also can be seen as a response to the complexity of mega-events, as well as interrogations about their influence on the environment and society.



References

- Bailey, D., & Koney, K. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99–120.
- Bréchet J.-P. and Desreumaux A. (2001). Le thème de la valeur en sciences de gestion: représentations et paradoxes. *Revue Sciences de Gestion*. Printemps 2001, 217–245.
- Chandler, J. D. and Vargo, S.L. (2011). Contextualization and Value-in-context: How Context Frames Exchange. *Marketing Theory*. 11 (1), 35–49.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20(1), 92–117.
- CDES (2014). *UEFA EURO 2016 impact économique et social*. Limoges : CDES. On line http://www.cdes.fr/sites/default/files/files/Expertise/réf%20éco/UEFA%20EURO%202016_Etude%20d'impact%20économique.pdf. Retrieved April 30th, 2015.
- Dacin, MT, Oliver, C, Roy, J-P (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*. 28, 169–187.
- DiMaggio, P.J., and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48:147–60.
- Donaldson, T. and Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 20, 65–91.
- Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B. (1996), Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Explanations in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*. 7(2), 136–150.
- Ferrand, A. (2015). Preface. In Bazanella, P. and Theiner. *Must have. Nice to have*. Vienna: Egoth Verlag GmbH.
- Fiol, M.C. and Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*. 10, 803–13.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hakansson, H., and Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Boston: International Thomson Press.
- Hautbois, C., Parent, M. M., & Séguin, B. (2012). How to win a bid for major sporting events? A stakeholder analysis of the 2018 Olympic Winter Games French bid. *Sport Management Review*. 15, 263–275.
- Jaouen A. (2004). Les alliances stratégiques: spécificités dans le cas des très petites entreprises. *Revue de l'Economie Méridionale*. 208: 263–282.
- Jones, G. (2001). *Organizational Theory: Text and cases*. 3rd. Upper Saddle River: Prentice Hal.
- Lin, H. and Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*. 127(3):549–564.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology : A proposition in a design science approach*, Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, Lausanne.
- Osterwalder, Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. London: John Wiley & Sons.
- Parent, M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*. 22, 135–164.
- Parent, M.M. and Deephouse, D.L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*. 75(1), 1–23.
- Parent, M. & Chappelet, J.L. (2015). *Routledge handbook of sports event management: A stakeholder approach*. London: Routledge.
- Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*. 45 (1), 6–28.
- Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*. 28(8): 1243–64.
- Rothaermel, F.T. (2012). *Strategic Management*, 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Schon, D.A. Normann, R.A. & Ramirez, R. (1998). *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- UEFA (2013). *UEFA EURO 2012 Social responsibility report*. Nyon: UEFA.
- UEFA (2015a). *UEFA EURO 2016 press kit*. Nyon : UEFA.
- UEFA (2015b). *Social responsibility & sustainability*. On line <http://www.uefa.com/uefaeuro-finals/organisation/sustainability/index.html>. Retrieved April 30th, 2015.
- UEFA EURO 2016 (2014) *social responsibility and sustainability*. On line <http://www.uefa.com/uefaeuro/finals/news/newsid=2172367.html>. Retrieved April 30th, 2015.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (January), 1–17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36 (1), 1–10.
- Verstraete T., Kremer, F. and Jouison-Laffitte, E. (2012). *Le business model : une théorie pour des pratiques*. *Entreprendre & Innover*. 1 (13), 7–26.
- Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*. 21, 1–19.



РМОУ: ЗНАНИЯ НА УРОВНЕ ОЛИМПИЙСКИХ РЕКОРДОВ!



Российский Международный Олимпийский Университет предлагает новые программы повышения квалификации руководителей и менеджеров спортивной отрасли:

**СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ,
СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ,
УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМИ ОБЪЕКТАМИ,
ФОРМИРОВАНИЕ БЕЗБАРЬЕРНОЙ СРЕДЫ,
СПОРТИВНОЕ ПРАВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В СПОРТЕ.**

*Лучшие отечественные преподаватели в форме интерактивных лекций и практикумов делятся секретами новой для россиян профессии – **спортивного менеджера**.*

В ходе занятий слушатели не только получают основы теоретических знаний, но и моделируют процессы эффективного функционирования спортивных организаций, разрабатывают и защищают собственные проекты, разбирают интересные кейсы.

Программы подготовлены с учетом потребностей профессиональной аудитории: представителей органов исполнительной и законодательной власти, руководителей спортивных федераций, клубов, организаторов соревнований и спортивно-оздоровительных мероприятий.

Курсы проводятся для групп до 25 человек.

По итогам обучения слушатели получают сертификат Российского Международного Олимпийского Университета.

Более подробная информация об организации и содержании образовательных программ:

тел.: +7(495) 956-24-30

e-mail: programs@olympicuniversity.ru : www.olympicuniversity.ru



sochi.ru
2014

РОССИЙСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОЛИМПИЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

