

ВЕСТНИК

сентябрь
№3(12)/2014

Российского
Международного
Олимпийского
Университета

www.olympicuniversity.ru



sochi.ru
2014



СТАРТУЕТ «ФОРМУЛА-1»

Гран-при России
на Сочи Автодроме

- Никита Симонян:
«Корень проблем
в детско-юношеском футболе»
- Олимпийское движение
и новые медиа
- Фитнес-клуб как предприятие



sochi.ru
2014

РОССИЙСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОЛИМПИЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



Никита Симонян: «Корень проблем – в детско-юношеском футболе»

ВНИМАНИЕ К ПОДГОТОВКЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СБОРНОЙ КОМАНДЫ РОССИИ РАСТЕТ ПО МЕРЕ ПРИБЛИЖЕНИЯ ЧЕМПИОНАТА МИРА ПО ФУТБОЛУ 2018 ГОДА. НЕУДАЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ СБОРНОЙ В БРАЗИЛИИ ДОБАВИЛО ГРАДУСА В СПОРАХ ВОКРУГ СПОРТА НОМЕР ОДИН. КАК НЕ УДАРИТЬ В ГРЯЗЬ ЛИЦОМ НА ЧЕМПИОНАТЕ, КОТОРЫЙ ВПЕРВЫЕ В ИСТОРИИ БУДЕТ ПРИНИМАТЬ НАША СТРАНА, ГДЕ ПОТОЛОК РОССИЙСКОЙ СБОРНОЙ, КАКОВА РОЛЬ КЛУБОВ В ЕЕ ДОСТИЖЕНИЯХ И НЕУДАЧАХ – НА ЭТИ ВОПРОСЫ «ВЕСТНИКА РМОУ» ОТВЕТИЛ ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОГО ФУТБОЛЬНОГО СОЮЗА НИКИТА ПАВЛОВИЧ СИМОНЯН.

Игрокам и всему штабу сборной России в ближайшие три года предстоит в полной мере ощутить, что такое груз ответственности и внимание всей страны. На ваш взгляд, способна ли команда дать на чемпионате мира максимальный результат? И каким этот максимальный результат может быть?

Максимальный результат в спорте один – победа. На практике, конечно, задачи ставятся исходя из реального положения дел. Это происходит ближе к соревнованию и поэтапно (так, в Бразилии необходимо было выйти из группы, и мы эту первую задачу не выполнили). Учитывая нынешнее состояние нашего футбола, первое место в 2018 году мне представляется проблематичным. Достойным результатом для сборной было бы попадание в полуфинал, то есть в четверку сильнейших команд мира. Возможно ли это? На сегодняшний день – нет. Но мы должны смотреть в завтрашний день.

Никуда не деться от вопроса: и что же делать?
Вот уж действительно вопрос... Интересно, что этот вопрос в нашем футболе зачастую ставят люди, сами не добивши-

еся заметных успехов. И чем меньше у человека профессиональных достижений, тем громче звучат его призывы.

Корень проблем – в детско-юношеском футболе. Там начинается подготовка высококвалифицированных футболистов. Я не говорю «высококлассных», хотя бы высококвалифицированных. Поэтому на вопрос «Что делать?» ответить очень просто. Взять для начала карандаш и посчитать в столбик. Сколько детско-юношеских команд в академии клуба высшей лиги? Скажем, десять команд по 25 игроков каждая. 250 игроков умножим на 16, по числу клубов премьер-лиги. Выходит порядка 4 тыс. игроков. Не забудем про ФНЛ и ПФЛ (Футбольная национальная лига, объединяет нелюбительские клубы РФ первого дивизиона; Профессиональная футбольная лига, объединяет нелюбительские клубы РФ второго дивизиона. – *Ред.*), клубы которой



тоже имеют детско-юношеские группы. Плюс отдельные детско-юношеские школы, которые готовят футболистов. В результате этой арифметики мы увидим, что в стране насчитывается около 10 тыс. футболистов, занимающихся футболом на высшем уровне! А для национальной сборной игроков нет...

При этом от представителей клубов мы регулярно слышим: в России талантливых ребят хватает. Но если есть талантливые ребята, почему же вы их не доводите до высшего уровня? Какие преподаватели в школах и институтах – такие у нас и школьники, и студенты, а далее – такие у нас и специалисты. То же самое и в футболе. Все сводится к тому, кто и как готовит. Сегодня у нас достаточному уровню квалификации в области подготовки резерва отвечают максимум 25–30% детских тренеров. Вот и причина. Такая ситуация с тренерами отчасти объясняется тяжелым периодом в начале 90-х годов, когда существовавшая система футбольного образования разваливалась, многие достойные специалисты ее покидали, а их места нередко занимали случайные люди. С тех пор немало сделано для восстановления этой системы, но работы впереди непочатый край.

В Советском Союзе была развита методическая направленность занятий. Хотя мы можем сказать, что были разные футбольные школы –

Никита Павлович Симонян

Выдающийся отечественный футболист, футбольный тренер, руководитель. Воспитанник сухумского футбола. Заслуженный мастер спорта СССР (1954) и заслуженный тренер СССР (1970). Кавалер ордена «За заслуги перед Отечеством». Лучший бомбардир в истории футбольного клуба «Спартак» (Москва) с результатом 160 голов. Четырехкратный чемпион СССР, двукратный обладатель Кубка СССР, чемпион Олимпийских игр 1956 года в Мельбурне.

закавказская, украинская, российская, прибалтийская, среднеазиатская, но методика обучения была единой. Другой вопрос, как юный футболист, после того как ему дали азы, в силу своих возможностей и таланта эти навыки усовершенствует. Но вначале его надо обучить.

Еще один важный момент. Тренеров нужно готовить и спрашивать с них. Но и сам игрок должен расти профессионально, все время совершенствоваться! Такое отношение к делу демонстрируют далеко не все. Известно немало примеров, когда молодой футболист блеснет как звездочка, на него начинают ориентироваться штаб национальной сборной как на будущую звезду. Время идет, и к 25–27 годам, лучшему

футбольному возрасту, этот человек останавливается в развитии, начинает менять клубы один за другим. Выходит, что ему интересно, какой клуб предложит лучший контракт сегодня, а завтра предложат еще больше – туда побежит. А сборная для него непривлекательна, да и он для сборной тоже, хотя надежды были.

В наше время в футбол ребята приходили буквально с улицы. Мы все сначала играли двор на двор, район на район, школа на школу. Очень важно отношение тренера: если тренер не сделает так, чтобы ребята ждали того момента, когда опять пойдут на тренировку, то ничего путного не получится. И тренер должен буквально прогонять их с тренировки, а не так, как сейчас: тренировка закончилась – все тут же бегом, один на «Мерседес», другой на «Лексус», и укатили. И это тоже одна из причин: сытые ребята, в прямом и переносном смысле, не будут рвать жилы. Один импресарио, который в свое время устраивал коммерческие игры, говорил: футбол – это игра пролетариев. Те же Пеле или Марадона – самородки из бедных семей. И таких примеров множество.

Подготовка уже началась: мы не должны забывать, что на пути к чемпионату мира в России 2018 года важнейший этап для национальной команды – это Евро-2016

Возможно, нужна национальная программа? Перед глазами пример немецкой сборной: в Германии запустили единую программу подготовки, и вот результат – немцы стали чемпионами мира в Бразилии.

Да, я читал об этом в интервью тренера сборной Германии Йоахима Лева. Они после неудачного периода для сборной дали задание провести программу по всей стране. Представители сборной приходили в клубы и говорили тренерам: вы не так тренируете, а тренировать надо вот по такой программе, которую мы разработали, посмотрите и примите к сведению.

Но это немцы с их дисциплиной. А скажите, будут слушать президенты клубов наши рассказы о том, что тренировать нужно так-то и так-то? Будут ли идти навстречу? Пока это совсем не очевидно. Совершенно разный уровень ментали-

тета и дисциплины, сравнивать не получается. Например, наши клубы сегодня могут не прислать в сборную игрока, сказать, что он болен. А раньше, в системе Союза, было так: попробуй не прислать! Даже если он травмирован, пусть приезжает в сборную, врачи команды займутся им. И если игрок по неуважительной причине не являлся в сборную, он пропускал пять матчей чемпионата.

Неужели сейчас, в период подготовки к ЧМ-2018, может быть такое отношение?

Может, увы. Нам всем вместе нужно прийти к взаимопониманию и уважать интересы друг друга, ведь подготовка, по сути дела, уже началась: мы не должны забывать, что на пути к чемпионату мира в России 2018 года важнейший этап для национальной команды – это Евро-2016.

Разумеется, вопросы клубам мы можем задавать и задаем: почему ваша школа так работает? Но в идеале должно быть так: через пять лет тот или иной игрок сборной закончит выступать, и уже сейчас клубы целевым образом ставят своим школе задачу: будьте любезны, подготовьте на эту позицию игрока. При таком подходе у тренеров сборной со временем появится выбор.

Подготовка футболистов-россиян выходит на первый план. Не могли бы вы дать общую картину состояния футбольных школ в стране и назвать лучшие из них? В свое время с помпой презентовался такой проект, как Академия футбола имени Юрия Коноплева под патронажем фонда «На-

циональная академия футбола». Эта академия позиционировалась как всероссийская. Каковы результаты ее деятельности?

Академия футбола имени Юрия Коноплева – проект интересный, но нужно отдавать себе отчет, что за время своего существования она не дала игроков уровня первой сборной, за исключением Алана Дзагоева. Что касается наиболее развитых академий, то задают тон, как и в советские времена, академии столичных «Спартак» и «Динамо», ЦСКА и «Локомотива» и, конечно, петербургского «Зенита».

«Краснодар» под управлением Сергея Галицкого часто приводят в пример как динамично развивающуюся футбольную школу...

Да, действительно, футбольное хозяйство в Краснодаре Сергей Галицкий поднимает. Там



возник прекрасный футбольный комплекс, и академия в том числе.

Насколько острым остается вопрос лимита на легионеров в наших клубах?

Клубы заявляют, что хотят готовить наших ребят. Но вместе с тем выступают за ликвидацию лимита на легионеров. Где же логика? Аргументируют необходимостью конкуренции между футболистами-россиянами и иностранцами. Но представьте, что вы тренер и купили иностранца. А воспитанник вашей футбольной школы с этим легионером реально на одном уровне. Кому вы отдадите предпочтение? Конечно, тому, за кого выложили деньги. Иначе как вы сами будете выглядеть в глазах коллег и болельщиков? В нашей реальности на этом вся конкуренция и заканчивается.

С точки зрения интересов национальной сборной этот вопрос крайне важен. Он напрямую влияет на перспективы подготовки кадров для национальных сборных команд. Приведу простой пример из чемпионата СССР: когда приглашали игрока из другой команды, его начинали наигрывать на определенную позицию, но схема оставалась одна и та же. А сейчас

27 АВГУСТА 2014 ГОДА.

Президент России Владимир Путин (в центре) во время посещения стадиона «Открытие Арена», домашнего стадиона футбольного клуба «Спартак» (Москва). Справа налево: вице-президент ОАО «Лукойл», председатель совета директоров ФК «Спартак» Леонид Федун и министр спорта Виталий Мутко. Слева – мэр Москвы Сергей Собянин и вице-президент РФС Никита Симонян

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Алексей Филиппов

вступают в дело экономические рычаги, клубы тратят деньги на приглашенных футболистов. Получается, надо закрыть глаза и уши, ничего не слышать и не видеть в отношении тех игроков, которых они привозят. Если заключается контракт с российским футболистом на позицию, предположим, центрального нападающего, и сразу привозят на эту же позицию игрока из-за рубежа, то нашего, как правило, сажают на лавку. А потом говорят о российских футболистах: они получают огромные зарплаты, а работать не хотят... Стоп. Зачем же тогда с ним заключать огромный контракт? Заключите небольшой, чтобы он стремился работать и зарабатывать. В ответ приводят единичные скандальные примеры. Характер тяжелый? У многих одаренных характер тяжелый, найдите к нему подход!

Многие клубы взяли курс на комплектование легионерами, поклоняются всему заморскому... Для меня остается непревзойденным ответом эпизод из фильма «Веселые ребята», которому уже 80 лет. Вы помните сцену с животными на банкете, полный кавардак? В одном из эпизодов фигурирует напившийся водки козленок, стоит не шелохнувшись. Одна из присутствующих спросила героя Леонида Утесова: «Что это такое?» «Козленок, статуэтка», – отвечает он. Она посмотрела пренебрежительно и говорит: «За границей лучше делают!»

Другая сторона медали: сегодня в клубах собственным воспитанникам, начиная с детского возраста и заканчивая молодежной командой, платят хорошие деньги, и многие из них теряют мотивацию. У молодого человека уже и квартира, и машина, рваться даже в первую команду клуба (не говоря о сборной России) ему становится неинтересно. Я всегда привожу в пример, как мы, когда надо было находить пригодные поляны для игры в футбол, садились на рейсовые поезда (электричек тогда не было) и ехали за 12 километров от Сухуми, гоняли

и тренерского образования. Тогда он предъявляет претензии клубу и РФС: я отдал столько лет клубу, а вы, дескать, обо мне не заботитесь... Хотя раньше у нас, закончив играть, шли работать в школу – и Нетто, и Масленкин, и Исаев, и Ильин, и Тищенко. И из этих футбольных школ приходили в большой футбол новые игроки.

Вы сказали, что тренеры должны быть настоящими педагогами, что дети должны к ним тянуться. Но это общая философия длиною в жизнь. А есть конкретный период до 2018 года, за который можно принять эффективные решения ради достижения цели, как сейчас принято говорить. Именно в таком ключе сейчас все чаще стали звучать предложения по натурализации талантливых иностранных игроков. Как вы к этому относитесь?

Я тоже задам вопрос: скажите, украинец или белорус – что, есть какие-то проблемы с их натурализацией, если это талантливые футболисты? Нет, при необходимости эта схема работает. А вот натурализовать, скажем, бразильца или африканца...

Ко мне в свое время обращался Валерий Карпин по поводу натурализации бразильского нападающего Веллитона. Были предположения, что он может стать игроком первой команды, и я подписывал это обращение к властям. Но Веллитон блистал пару сезонов и пропал.

Здесь вопрос в менталитете нашего народа, как будет воспринят такой футболист. И примут ли его

наши игроки – это тоже важно. Футболист должен быть таков, что его уровень не должен вызывать ни малейшего сомнения ни у болельщиков, ни у других футболистов. Но в принципе, если человек хочет стать гражданином другой страны, это его право, почему нет? Виктор Ан – пожалуйста, выиграл все, что можно. Хотя пример Ана все-таки касается вида спорта, в котором отечественная школа такого рывка за короткий срок не могла совершить. Футбол – дело другое. Это спорт номер один на планете, и чемпионат мира в Бразилии это показал.

Скажите, а клубы Центральной России (такие как волгоградский «Ротор», ярославский «Шинник», тульский «Арсенал», воронежский «Факел») могут ли рассматриваться как подспорье в деле подготовки кадров для сборной? Ведь во многих из них были в свое время хорошие футбольные школы.

Многие наши знаменитые игроки, целая плеяда, закончив карьеру, занимаются чем придется, но только не образованием

там до изнеможения, а обратно возвращались пешком. Пока шли – «обедали», благо вокруг сады. Буквально на днях я рассказывал об этом ребятам на турнире «Локобол». Спросил одного паренька: «Представь, ты погнал мяч, и тебе надо 12 километров идти домой. Ты голодный, а в садах яблоки, груши виноград, сливы... Что бы ты сделал?» Он ответил: «Я бы зашел и взял немного». Молодец, хоть не соврал!

Есть и еще одна серьезная проблема. Многие наши знаменитые игроки, целая плеяда, закончив карьеру, занимаются чем придется, но только не образованием. Они должны были идти в высшую школу тренеров, оставаться в системе спортивного образования. Кому, как не им, рассказывать (и показывать) молодежи о футбольных приемах, технике, и так далее? Увы, они идут играть за ветеранов – понятно, зарабатывают на жизнь. Но приближается возраст к 60 годам, играть уже человек не может, нет у него

Наверное, могут. Но разрыв между так называемыми топ-клубами и всеми остальными превращается в пропасть. Понятно, что все упирается в деньги и в желание или нежелание того или иного губернатора их искать у олигархов. В советской системе таких проблем не было, все команды содержало государство. Если игроки «Ротора» сейчас говорят, что выходят играть в прямом смысле голодными, им не на что поест, то как это назвать? А олимпийская чемпионка Татьяна Лебедева, которая возглавила областное министерство спорта, говорит: «Чем голоднее футболист, тем злее». Я не думаю, что она сама на Олимпийских играх голодной выступала...

Лопаются клубы. Еле выстояли «Химки», сейчас в плачевном состоянии «Ротор», «Факел». Актуален по сей день такой анекдот. Когда советское государство только вставало на ноги, к владельцу ювелирного магазина Рабиновичу пришли: «Товарищ Рабинович, помогите советскому государству, у нас в планах ДнепроГЭС, Беломорканал». «Я не могу сам решить вопрос, – отвечает он, – мне нужно посоветоваться с супругой». Пришли через неделю: «Ну что, посоветовались?» «Да, посоветовался. Сара сказала: коль нету денег, не хрена строить!»

Продолжая тему денег и мотивации, хочу спросить: насколько профессия тренера сегодня престижна?

Я немножко отступлю, опять в область образования. Сейчас начинается учебный год, и возобновится телепередача «Умницы и умники», которую ведет Юрий Вяземский. Смотришь – ведь какие же ребята! Производит впечатление... Значит, есть у нас таланты! Как есть талантливые ребята и у нас в футболе, но их надо искать и готовить. А тех, кто готовит, надо стимулировать. Необходимо обеспечить им достойные условия, к этому должны стремиться и государство, и клубы.

На практике далеко не у всех клубов это получается. Привожу пример. Я входил в комиссию по аттестации Профессиональной футбольной лиги, когда ее президентом был Николай Толстых. Обязательно восемь возрастных детско-юношеских групп в каждом клубе, и в документах – графа с указанием зарплаты тренера. Я смотрю и вижу: в этой графе написано 1200 рублей (не буду называть клуб и регион). Может, нолик пропустили? Нет, все так, отвечают.

Задают себе люди вопрос, как можно прожить на 1200 рублей? Выгнали их. В следующий раз приехали, написали зарплату тренера 7500 в месяц.

Не могли бы вы описать команду под названием «сборная России по футболу 2018 года»? Кто это будет?

Сейчас трудно предположить, какой она будет поименно. Предстоит смена поколений, никуда не денешься. Как всходы иногда пробиваются незаметно, так и с футболистами: вдруг появились Павел Могилевец, Игорь Смольников... Наиболее острая проблема – это смена двух центральных защитников. Есть ли в резерве игроки, способные стать достойной заменой? Или в самом деле нужно начинать думать о натурализации? Это вопросы, на которые готовых ответов сегодня нет ни у кого. Крайние защитники появляются (Алексей Козлов и Максим Ещенко, например), а с центральной зоной пока туман.

Как и с игроками конструктивного плана в средней линии. Я не могу сказать, что у нас сегодня есть достойные преемники Юрий Гаврилова, Федора Черенкова или Егора Титова, а ведь

Есть талантливые ребята в нашем футболе, но их надо искать и готовить. А тех, кто готовит, надо стимулировать. К обеспечению достойных условий должны стремиться и государство, и клубы

конструктив в средней линии – это стержень. Не зря говорят англичане: покажите, какая у вас полузащита, и я скажу, какая у вас команда.

Хочу показать вам фото с Николаем Тимофеевичем Дементьевым, которому в следующем году исполнилось бы 100 лет. И по сей день я всем говорю: благодарен ему и просто обязан, потому что многие забитые нападающим Симоняном голы – это результат его своевременных точных передач. Сегодня таких нет ни в «Спартаке», ни в сборной. Говорят, один выбыл из-за травмы (Роман Широков), а другого нет. Что это, как не кадровый голод на игроков такого амплуа? Ну а найдет Фабио Капелло или кто-то другой таких самородков? Дай бог!





*ВИКТОР КУДРЯВЦЕВ,
начальник управления РМОУ, координатор
совместных проектов с Оргкомитетом
«Сочи 2014»*

Информация управляет Играми

Современные Олимпийские игры — это продукт, создаваемый под общим контролем Оргкомитета сотнями, а то и тысячами различных организаций. Элементарное взаимодействие между ними, не говоря уже о совместной эффективной работе, было бы невозможно без продвинутых информационных систем. О том, какие типы информационных систем используют организаторы Игр для решения тех или иных задач, идет речь в этой статье.

В период подготовки и проведения Олимпийских игр среди множества других задач их оргкомитет отвечает за бесперебойную работу IT-систем, обеспечивающих необходимой информацией основные клиентские группы

(МОК, спортсменов, национальные олимпийские и паралимпийские комитеты, телерадиокомпании и международные спортивные федерации, журналистов, членов олимпийской и паралимпийской семьи), а также структурные подразделения самого оргкомитета и его партнеров.

Используются два крупных блока информационных систем, различающихся по своей роли и задачам, исходя из направленности на определенные группы потребителей информации. Все они между собой связаны, необходимы для реализации олимпийского проекта в целом и при этом выстроены в логике определенной иерархии — в зависимости от важности для проведения собственно Игр. Это блок информационных систем, обеспечивающих организационно-технологический процесс подготовки и проведения Олимпийских игр, и блок внешнего информационного позиционирования Игр (см. рис. 1).

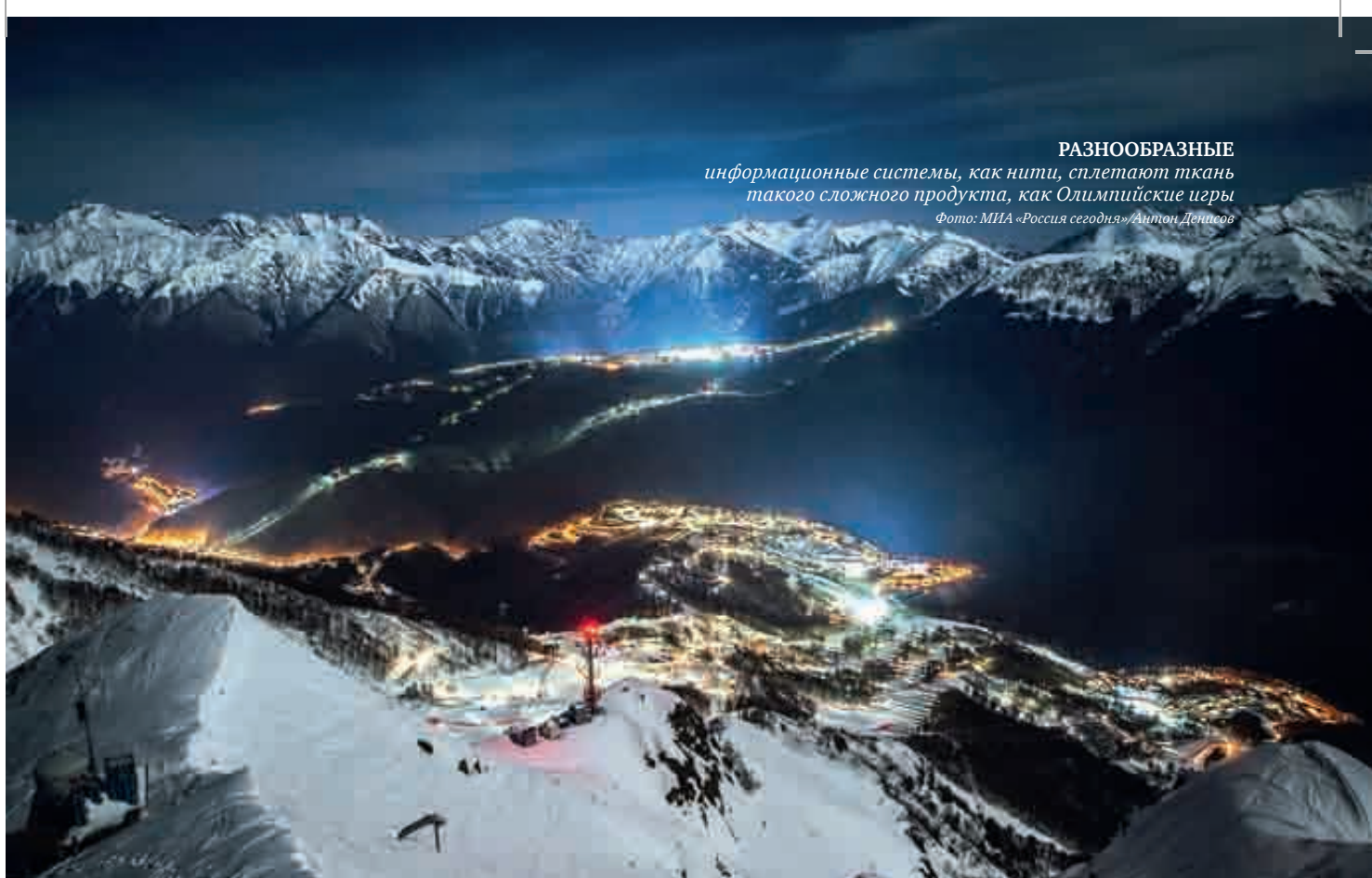
Внутри первого блока можно выделить три большие группы:

- 1 информационные системы по управлению Играми Games Management Systems (GMS);
- 2 информационные системы управления ресурсами Enterprise Resource Planning (ERP);
- 3 системы распространения информации Infomation Diffusion Systems (IDS) (см. рис. 2).

Они составляют информационно-технологическую базу реализации олимпийского проекта. На них и остановимся подробнее.

Ядром IT-систем для управления Играми является группа систем Games Management Systems (GMS). Ее в свою очередь можно разбить на две подгруппы: так называемые основные системы Игр (Core GMS) и другие системы Игр (Other GMS).

Системы Core GMS разрабатываются и поставляются международным



РАЗНООБРАЗНЫЕ
информационные системы, как нити, сплетают ткань
такого сложного продукта, как Олимпийские игры
Фото: МИА «Россия сегодня»/Антон Денисов

РИСУНОК 1
Основные блоки информационных систем Олимпийских игр

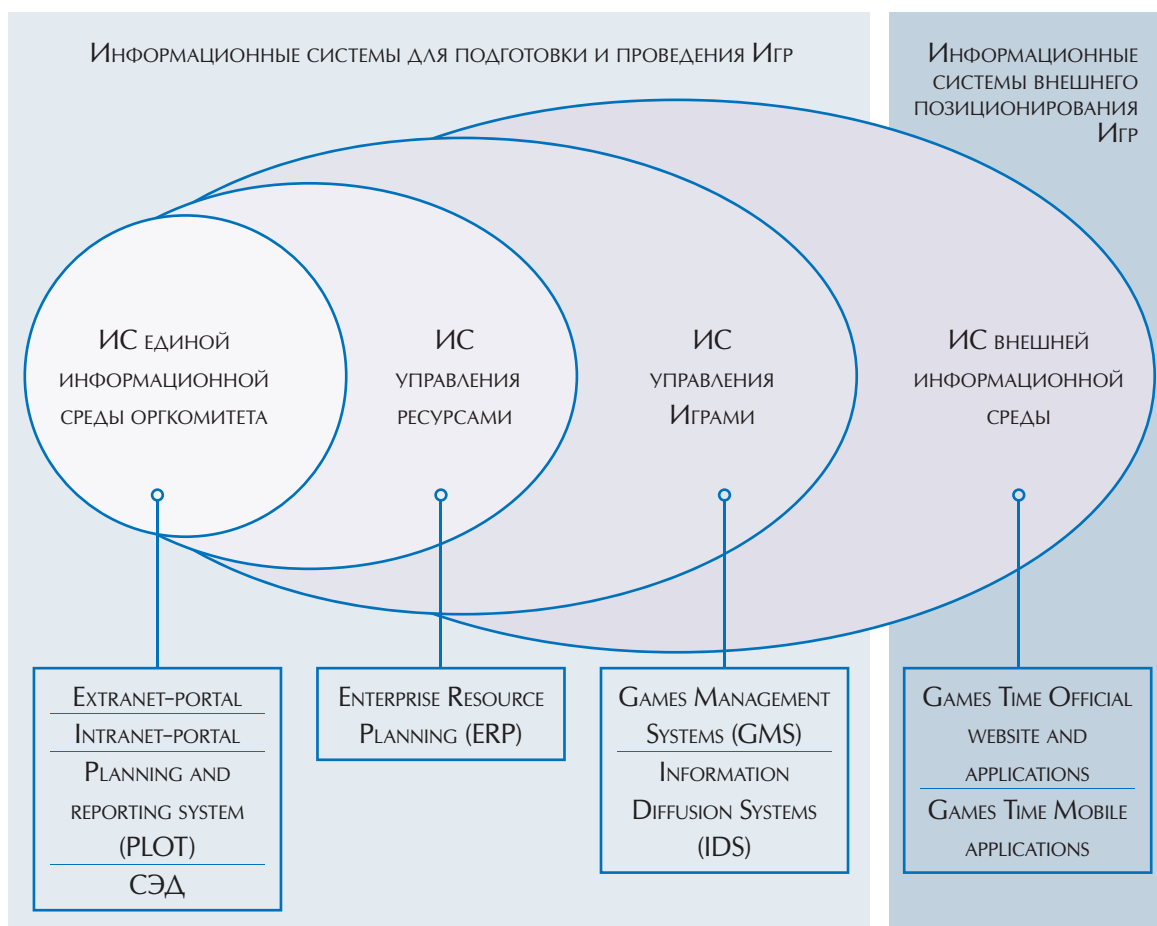
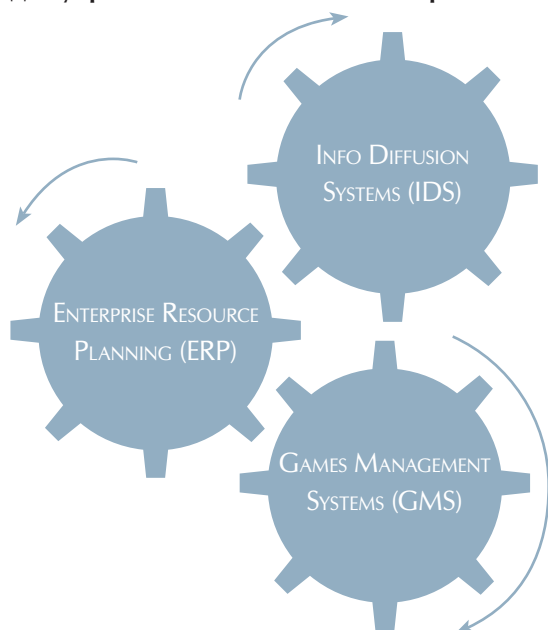


РИСУНОК 2
Основные блоки информационных систем для управления Олимпийскими играми



партнером МОК компанией ATOS Origin. В целях унификации и минимизации затрат на дорогостоящие изменения и доработки, которые так или иначе приходится вносить при подготовке к очередным Играм, МОК периодически корректирует функциональную архитектуру Core GMS. Поэтому соотношение различных информационных систем, входящих в группу, может различаться на разных Играх.

В целом же в группу Core GMS входят следующие системы.

Система регистрации и аккредитации участников (Accreditation System, ACR) позволяет управлять информацией по аккредитации участников Игр, проверять их полномочия, предоставлять разные уровни прав доступа на олимпийские объекты. Вся эта информация отражается на карточках аккредитации, выпускаемых оргкомитетом Игр. Помимо основной ACR действует еще так называемая система электронной аккредитации (Electronic Accreditation System, ECR), позволяющая вводить информацию по аккредитации и предоставлять ее заинтересованным лицам посредством Интернета.

Для Игр чрезвычайно важна унификация всех сокращенных наименований различных объектов, функциональных подразделений, стран, видов спорта, или так называемых кодов. Такая унификация необходима для того, чтобы все взаимосвязанные системы при обмене информацией «понимали» друг друга. Для этого

внедрена система хранения унифицированных кодов (Common Codes). Интерфейсы системы позволяют обмениваться данными с другими системами группы.

Система учета обращений за медицинской помощью (Medical Encounters / MED) обеспечивает регистрацию всех обращений за медицинской помощью и сведений о медицинских услугах, оказанных членам олимпийской семьи и зрителям.

Специальное программное приложение Security (SEC) позволяет задавать и проверять права доступа пользователей, работающих с Core GMS.

Система ведения списков и квалификации спортсменов (Sport Entries & Qualification system, SEQ) собирает информацию об атлетах, принимающих участие в Играх, данных об их квалификации и достижениях. В Сочи в рамках такой системы было сделано более 3 тыс. информационных записей о спортсменах. Доступ в эту систему для спортивных федераций и национальных олимпийских и паралимпийских комитетов обеспечивается посредством сети Интернет, а для сотрудников оргкомитета – через внутреннюю локальную сеть.

Важной группой программных решений является IT-система управления персоналом (Workforce Management / WFM), состоящая из нескольких модулей:

- Work Force Codes (WFC). Содержит коды, необходимые модулям системы.
- Electronic Staff Information (ESI). Обеспечивает регистрацию волонтеров через Интернет.
- Staff Information System (SIS). Управляет информацией о волонтерах, сотрудниках и контракторах.
- Scheduling System (SSC). Обеспечивает планирование персонала во время Игр, формирует графики рабочих смен и распределяет сотрудников по сменам.
- Uniforms Management (UMM). Используется для управления процессом подготовки и распределения униформы.

МОК относит перечисленные выше системы к так называемым критичным для проведения Игр информационным системам. Критичными считаются системы, сбой в работе которых сразу же становится заметным для одной из клиентских групп (члены олимпийской/паралимпийской семьи, телерадиовещатели и т. п.) или приводит к существенному снижению общего уровня олимпийского сервиса. Перед очеред-



ными Играми список таких систем каждый раз заново согласуется между МОК, оргкомитетом Игр и главным разработчиком, компанией Atos Origin.

Для большей надежности критичные системы объединены в отдельную и хорошо защищенную сеть Games Network (GN), доступ к которой строго ограничен. Программные приложения в GN принято называть Games IT Systems, что подчеркивает их значимость.

Другая группа программных приложений, хоть и не критичная, но столь же важная для управления Играми, – это так называемые другие информационные системы (Other GMS). Список этих систем также частично уточняется перед очередными Олимпийскими играми, исходя из опыта предшествующих Игр, новаций, внесенных МОК в разнообразные технические руководства, а также с учетом потребностей функциональных подразделений конкретного оргкомитета.

К Other GMS Игр Сочи-2014 относятся следующие информационные системы.

Информационная система «Расписание спортивных соревнований» (Competition Schedule Management System) – база данных с расписанием спортивных состязаний Олимпийских и Паралимпийских игр. Система позволяет просматривать информацию с исполь-

КРИТИЧНЫМИ СЧИТАЮТСЯ СИСТЕМЫ, сбой в работе которых сразу же становится заметным для одной из клиентских групп или приводит к существенному снижению общего уровня олимпийского сервиса

Фото: МИА «Россия сегодня»/Михаил Мокрушин

зованием различных фильтров (по отдельным дисциплинам, датам и т. д.).

ИС «Размещение» (Reservation Systems – Accommodation) позволяет работать с номерным фондом отелей, но не общим, а только тем, который выделен оргкомитету для обслуживания клиентских групп. В данном случае в число таких клиентских групп не включены зрители и большинство представителей СМИ. Обычно система интегрируется с системами бронирования номеров туристических компаний, имеющих соответствующие договоренности с оргкомитетом.

ИС Venue Management Policies & Procedures Database представляет собой базу данных с описанием так называемых «политик и процедур» – документов, регламентирующих действия персонала по управлению объектами, разработанные структурными подразделениями оргкомитета.

Информация, нужная для планирования необходимого оборудования спортивных и неспортивных объектов Игр, сосредоточена в ИС Venue

Equipment Planning. Система содержит экспликации объектов Игр, помогает закреплять помещения за теми или иными подразделениями оргкомитета и привлеченными организациями.

Система Space Planning System – Villages and Accommodation предназначена для распределения помещений Олимпийских деревень среди делегаций национальных олимпийских комитетов, а также планирования необходимого для помещений оборудования. Иногда система объединяется с системой Venue Equipment Planning, так как их функционал очень близок.

Для обеспечения работы отдела протокольных мероприятий оргкомитетом используется ИС «Протокол» (Protocol System), которая содержит информацию о VIP-персонах, данные о мероприятиях с их участием, рабочих графиках, контактах с клиентами и др.

Система Fleet Management & Scheduling System позволяет планировать загрузку и ра-

боту парка легковых транспортных средств (исключая автобусный парк оргкомитета). Система обеспечивает оперативное изменение графиков подачи машин.

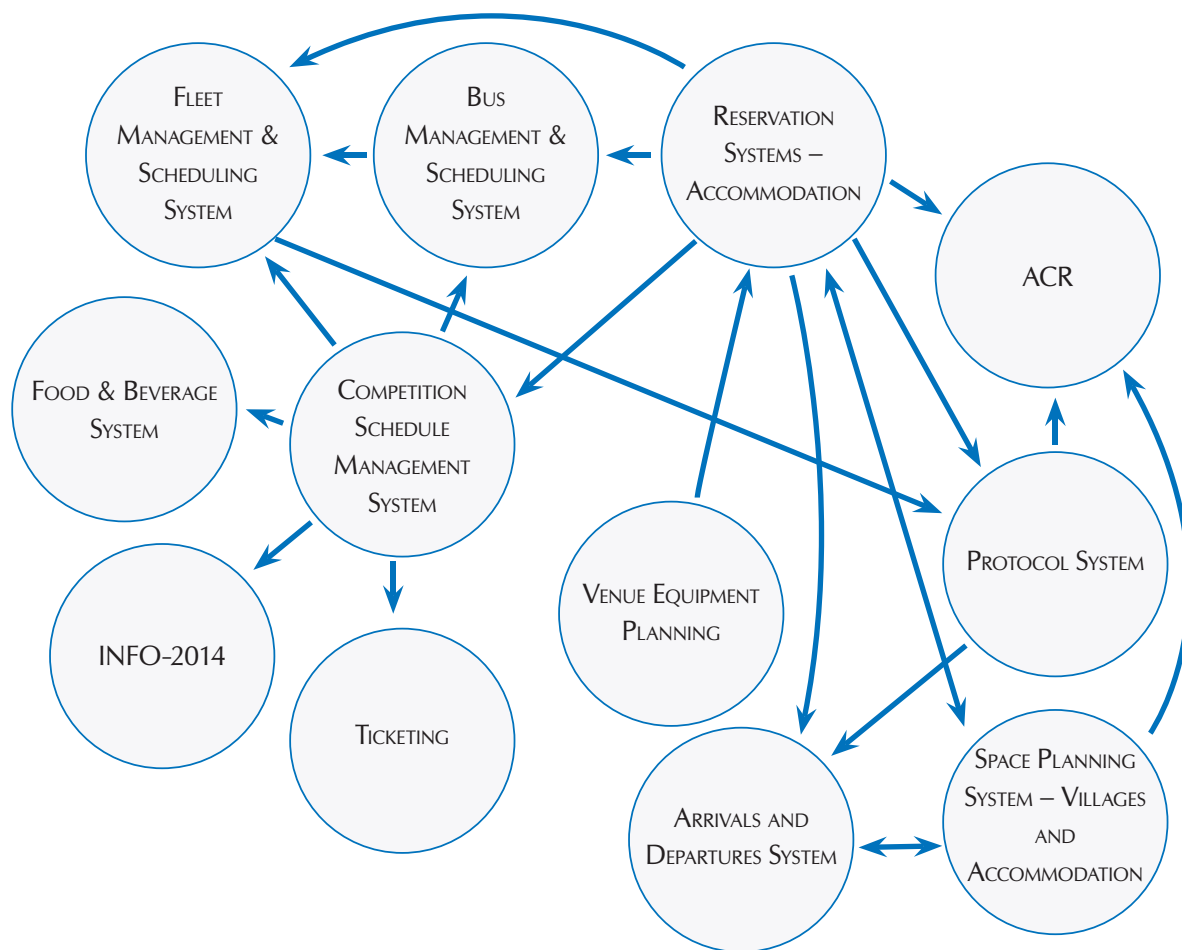
Для составления расписания и планирования работы автобусного парка (кроме городских автобусов), обеспечивающего обслуживание клиентских групп, используется ИС Bus Management & Scheduling System.

ИС «Эстафета олимпийского огня» (Torch Relay System) содержит всю информацию о факелоносцах, маршрутах следования, местах сбора, этапах, остановках, пунктах празднования и т. п. В случае с Играми Сочи-2014 система впоследствии была интегрирована с интернет-сайтом эстафеты олимпийского огня.

Информационная система Arrivals and Departures System используется для организации прибытий/убытий представителей клиентских групп, которые закреплены за оргкомитетом.

РИСУНОК 3

Обмен информацией между Other GMS



ДЛЯ ИГР
чрезвычайно важна унификация
сокращенных наименований
различных объектов,
функциональных подразделений,
видов спорта, или так называемых
кодов. Такая унификация
необходима для того, чтобы все
взаимосвязанные системы при
обмене информацией «понимали»
друг друга

Фото: МИА «Россия сегодня»/Григорий Соколов



Система Ticketing предназначена для организации распространения билетов, в том числе по квотам, распространения лотерей и т. п. Часто она базируется на уже готовой ИС одного из партнеров оргкомитета, с которым есть соглашение о распространении билетов на Игры и который располагает соответствующими технологиями и имеет опыт такой работы.

ИС Incident Reporting System предназначена для предоставления, сбора и анализа информации об инцидентах, направляемых в Главный операционный центр Игр (более подробно о работе этого центра рассказывалось в статье, опубликованной в предыдущем номере «Вестника РМОУ»)¹.

ИС Food & Beverage System представляет собой базу данных, содержащую информацию о количестве задействованного персонала с разбивкой по объектам, дням и по типу приема пищи (завтрак, обед, ужин).

Системы Other GMS отделены от Games Network и Internet Network и функционируют в специальной сети под названием Admin Network, которая объединяет и другие корпоративные информационные системы оргкомитета (ERP, СЭД, интранет-портал, ПЛОТ).

Все системы, входящие в состав Other GMS, взаимосвязаны, между ними идет обмен функциональной информацией (см. рис. 3).

Как было отмечено выше, GMS не включают в себя системы, имеющие отношение к финансовой и логистической деятельности оргкомитета. Эти процессы поддерживаются с использованием блока информационных систем, обеспечивающих управление ресурсами организации (в нашем случае – оргкомитета Игр) Enterprise

Resource Planning (ERP), разработка на базе Microsoft Dynamics AX.

Надо отметить, что МОК признал ERP-систему Оргкомитета «Сочи 2014» лучшим ERP-решением в истории Олимпийских игр. Количество пользователей ERP-системы «Сочи 2014» составляло на момент Игр 35 тыс., под управлением системы было распределено более 800 тыс. единиц оборудования, осуществлялось управление складами площадью 36 тыс. кв. м, в течение последних трех месяцев было обеспечено более 185 тыс. операций грузовых перевозок.

В ERP входят следующие функциональные подсистемы:

- WMS – система управления складом;
- RateCard – система, позволяющая заказывать товары и услуги клиентам МОК (НОК, делегации) во время Игр и до их начала;
- OrderPortal – аналог системы RateCard для внутренних клиентов оргкомитета (функциональные подразделения, партнеры);
- E-Procurement – электронная торговая площадка;
- ITEM – система управления IT-оборудованием;
- MDS – система управления расписанием доставок;
- Uniform Management System – взаимодействие с системой выдачи униформы.

Также к GMS не относятся системы хронометража и подсчета результатов спортивных соревнований и механизмы передачи информации из них в другие системы. Данные системы

¹ Кудрявцев В.В. О системе управления зимними Олимпийскими и Паралимпийскими играми 2014 года в Сочи. Вестник РМОУ, 2014, № 2 (11), стр. 24–29.

поставляются другим международным партнером МОК – компанией OMEGA.

В группу распространения информации (IDS) входят несколько информационных систем.

Центральный репозиторий данных IDS (Central Repository System), в котором хранятся самые разные данные, включая биографии спортсменов, расписание мероприятий, отчеты о транспортном обслуживании, о разыгранных медалях и т. д.

Комментаторская информационная система CIS (Commentator Information System), обеспечивающая телерадиовещательные компании оперативной информацией о результатах соревнований.

Информационная система INFO, предоставляющая всем аккредитованным лицам информацию непосредственно по Играм (историю результатов соревнований, биографии спортсменов, принимающих участие в Играх, результаты соревнований, последние спортивные новости, расписания соревнований, информация о медалях и рекордах, информация о погоде, расписание транспорта и т. п.).

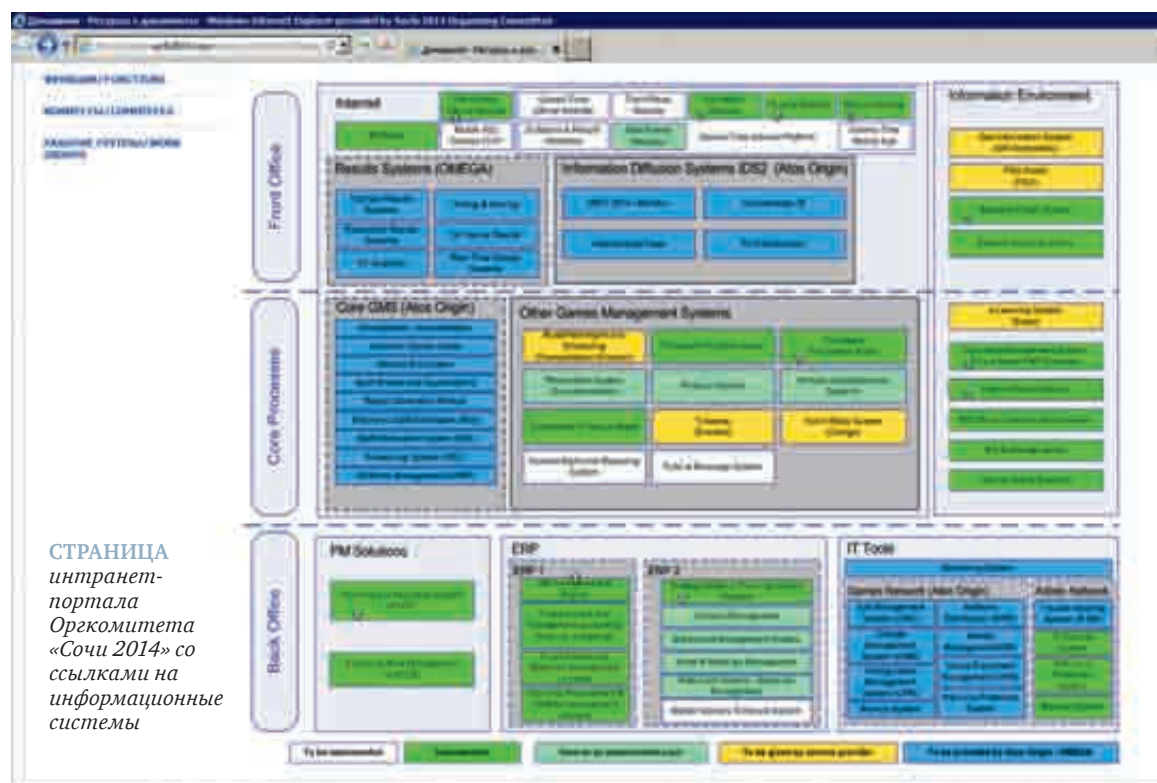
Информационная система Remote INFO – web-приложение, предназначенное для удаленного доступа аккредитованных лиц к инфор-

мации из системы INFO со своего компьютера через сеть Интернет.

Система формирования и распространения печатных материалов Print Distribution (PRD) обеспечивает формирование печатных материалов из информации, содержащейся в системе INFO, графика печати, очередей на принт-серверы, получение и хранение PDF-файлов, поступающих из OVR-систем непосредственно с объектов. Печать осуществляется непосредственно на объектах.

Состав IDS меняется от Игр к Играм, поскольку МОК постоянно совершенствует стандарты IDS.

Для организации совместной работы сотрудников оргкомитета и клиентских групп используется экстранет-портал Игр, позволяющий организовать коммуникацию всех подразделений оргкомитета с внешними клиентскими группами, предоставлять им необходимые сервисы, вести единый календарь событий с подпиской и заявками на мероприятия, размещать информацию, связанную с работой подразделений оргкомитета (новости, документы, статьи и т. п.), отправлять и получать информационные сообщения, вести фотовидеоархив, собирать контактную информацию по НОК и НПК,



СТРАНИЦА
интранет-
портала
Оргкомитета
«Сочи 2014» со
ссылками на
информационные
системы



МОК ПРИЗНАЛ ERP-СИСТЕМУ

Оргкомитета «Сочи 2014»
лучшим ERP-решением в истории
Олимпийских игр. Количество
пользователей этой системы
составляло на момент Игр
35 тысяч

Фото: МИА «Россия сегодня»/Михаил Мокрушин

а также создавать рабочие области для сотрудников оргкомитета и их внешних контрагентов под различные проекты.

Для обеспечения внутренних коммуникаций в оргкомитете, использования информационных ресурсов организации кросс-функционального взаимодействия и обмена знаниями используется интранет-портал оргкомитета.

Через этот портал можно знакомиться с опытом оргкомитетов прошлых Игр, политиками, сервисами и ресурсами МОК, погружать в информационную среду оргкомитета его новых сотрудников, обеспечивать эффективные коммуникации персонала Игр, в том числе в удаленном режиме и с применением мобильных устройств. Портал поддерживал следующие сервисы: банк шаблонов документов, обмен файлами, почта, общий доступ к документам, календарь, задачи, контакты, блог, список коллег со статусом присутствия, личные документы сотрудника, проекты, форумы, поиск по категориям (узлы, люди, центр знаний, оргкомитет, функции и т. д.) и расширенный поиск по всем узлам и отдельно по людям. Также портал содержит ссылки на информационные системы оргкомитета (см. рис. 4).

Одним словом, интранет-портал обеспечивает быструю и эффективную работу персонала оргкомитета над документами, которые создаются в процессе подготовки Игр.

Оргкомитет «Сочи 2014», как проектно-ориентированная организация, внедрил информационную систему планирования и отчетности (ИС ПЛОТ).

С помощью этой ИС поддерживались процессы проектного управления, например, проекты тактического планирования и отчетности, обеспечивалось удобное планирование ведения, анализа и управления реестрами мероприятий функциональных подразделений, формировал-

ся единый календарный план проектов. Через систему был автоматизирован процесс формирования и контроля отчетов, обеспечивалась связь между стратегическими целями / КПЭ (ключевыми показателями эффективности) и объектами планирования.

Кроме того, для автоматизации документооборота внутри оргкомитета была внедрена ИС СЭД (система электронного документооборота), обеспечивавшая регистрацию, контроль исполнения и согласования документов.

К информационным системам, обеспечивающим внешнее позиционирование Олимпийских игр, но не относящимся к системам управления Играми, относятся прежде всего официальный интернет-сайт (и его версии) и созданные на его базе тематические сайты по направлениям (например, в случае с Сочи-2014 это сайты эстафеты олимпийского огня, культурной Олимпиады и др.). Не останавливаясь подробно на этих системах, отметим только, что за время подготовки и проведения Игр на сайт sochi2014.com зашли более 100 млн посетителей. В моменты пиковой нагрузки на сайт заходили свыше 175 тыс. посетителей одновременно, совершавших более 90 тыс. запросов в секунду. Более 5 млн пользователей ежедневно интересовались результатами соревнований онлайн, в день просматривалось более 30 млн страниц, а за все время их было просмотрено свыше 500 млн. Техническую поддержку сайта в круглосуточном режиме осуществляли несколько десятков специалистов.

Подводя итог краткому обзору, можно еще раз охарактеризовать Олимпийские игры как один из самых высокотехнологичных с точки зрения применения современных информационных технологий управленческих проектов в мире.





ДМИТРИЙ ВОИНОВ

Освещение Олимпиады-2014 в иностранных медиа¹

В НАСТОЯЩЕЙ СТАТЬЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ МЕДИАОСВЕЩЕНИЕ Игр-2014, С ТЕМ ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ СПЕКТР ВОПРОСОВ, ИНТЕРЕСОВАВШИХ МИРОВОЮ ОБЩЕСТВЕННОСТЬ ВО ВРЕМЯ ИХ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ И ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ХАРАКТЕР ОПУБЛИКОВАННЫХ В СМИ МАТЕРИАЛОВ.

В ПРОЦЕССЕ НАПИСАНИЯ СТАТЬИ МЫ РАССМАТРИВАЛИ КАК МАТЕРИАЛЫ ЗАПАДНЫХ ИЗДАНИЙ (ВКЛЮЧАЯ АМЕРИКАНСКИЕ И БРИТАНСКИЕ), ТАК И ПУБЛИКАЦИИ В СМИ ДРУГИХ СТРАН (НАПРИМЕР, ИНДИИ И КИТАЯ).

Олимпийский цикл, начавшийся семь лет назад с решения сессии МОК в Гватемале и, без преувеличения, ставший отдельной страницей истории современной России, завершен. Наступило время подведения итогов,

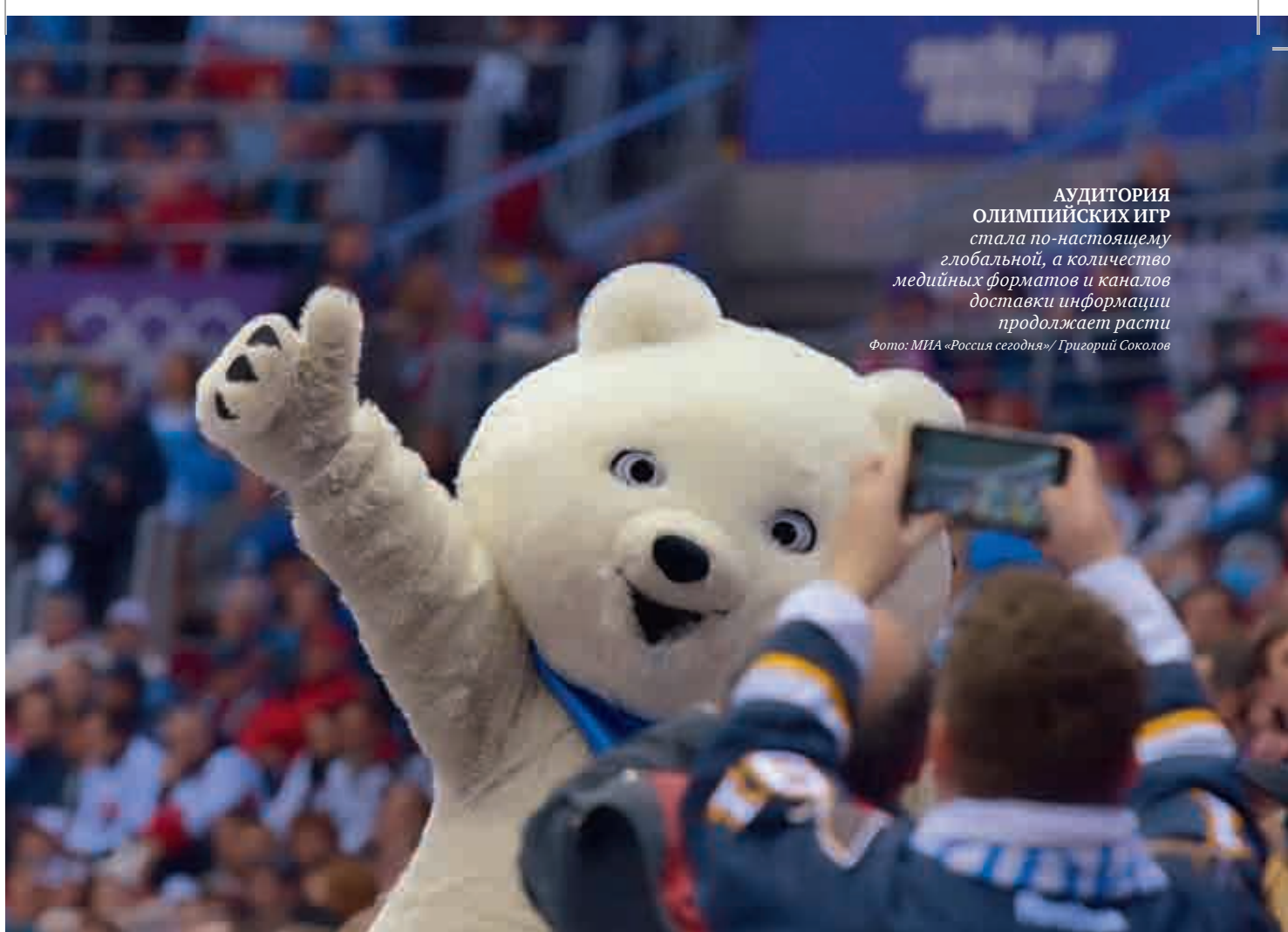
анализа результатов первой российской зимней Олимпиады и ее наследия – как материального (представленного многочисленными инфраструктурными и спортивными объектами), так и нематериального (к которому можно отнести, в частности, создание волонтерского движения, распространение олимпийских ценностей в масштабах всей страны и, конечно, создание РМОУ).

Общепризнано, что Олимпийские игры как глобальный спортивный форум и развлекательный продукт дают стране-организатору возможность сформировать или улучшить свой имидж в глазах мировой аудитории. Говоря на языке современной теории международных отношений, Игры не только становятся площадкой для демонстрации «мягкой силы» того или иного государства, но и могут стать специфическим инструментом реализации ряда политических задач, ведь масштаб Олимпиад не ограничивается лишь спортивной областью.

Задача оценить эффективность применения такого инструмента многогранна и требует выработки специальных методологических подходов. Однако начальным подступом к ее решению может быть анализ восприятия Игр за рубежом через их отражение в СМИ: олимпийский проект не рассказывает о себе сам, и восприятие события широкой общественностью во многом связано с тем, каков посыл тех медиа, которые его освещают.

Уникальный информационный повод

Современные олимпийские мегапроекты сильно отличаются от тех Игр, которые в 1896 году были возрождены бароном Пьером де Кубертенем. За более чем столетие помимо летних появились зимние и юноше-



**АУДИТОРИЯ
ОЛИМПИЙСКИХ ИГР**
*стала по-настоящему
глобальной, а количество
медийных форматов и каналов
доставки информации
продолжает расти*

Фото: МНА «Россия сегодня»/ Григорий Соколов

ские Олимпийские игры, трансформировалась экономическая модель этих глобальных соревнований, но, пожалуй, самые значительные изменения произошли в информационной среде: аудитория Игр стала по-настоящему глобальной, а количество медийных форматов и каналов доставки информации увеличилось и продолжает расти. Медиасреда, учитывая объем аудитории Игр и важность их политического компонента, служит не только проводником спортивного контента, она влияет на формирование представлений мировой общественности о различных аспектах жизни страны – организатора Игр.

Накануне и во время проведения соревнований такого уровня страна-организатор становится объектом пристального внимания мировых медиа. Как известно СМИ зачастую оперируют информационными поводами, которые неизменно привлекают внимание широкой общественности. Зачастую информация носит

не просто субъективный характер, но и может быть намеренно подана в искаженном виде.

Между тем Олимпийские игры представляют собой информационный повод, который позволяет рассказывать и о самом событии, и о стране в целом в позитивном ключе, особенно в том случае, если во время Игр не произошло форс-мажорных событий: террористических актов, значительных проблем с функционированием инфраструктуры и т. п. Вследствие продолжительности Игр (около месяца, учитывая олимпийские и паралимпийские соревнования) у страны-организатора появляется возможность довольно продолжительное время выстраивать коммуникацию в позитивном контексте.

Игры в Сочи посетило около 2 млн человек², при этом объем теле- и медиааудитории Игр превысил число гостей города-хозяина в 1500 раз и составил около 3 млрд³ зрителей. Таким образом, представление глобальной аудитории об Играх формировалось в первую очередь

¹ Термин «медиа» в настоящей статье трактуется как совокупность СМИ и новых медиа (социальных сетей, блогов и подобных коммуникационных сред).

² «Чернышенко де-факто завершил миссию Оргкомитета «Сочи 2014» на чистой ноте» // РИА «Новости Спорт», 2014: http://rsport.ru/olympic_games/20140407/741428810.html

³ «Открытие зимних Олимпийских игр в Сочи посмотрели 3 млрд человек» // Сайт телеканала «ТВ Центр», 2014: <http://www.tvc.ru/news/show/id/30871>

с помощью международных СМИ. Подтверждением этого тезиса является эпизод с технической накладкой во время церемонии открытия. Согласно сценарию в определенный момент на стадионе должны были появиться огромные механические снежинки и, раскрывшись, превратиться в олимпийские кольца. По причине технического сбоя механизм одной из снежинок не сработал, и на сорокатысячном стадионе «Фишт» перед президентами нескольких десятков государств, чиновниками МОК и присутствовавшими на церемонии зрителями появилась не эмблема Олимпийских игр, а четыре кольца и одна снежинка. На случай нештатных ситуаций организаторы церемонии записывают видео генеральной репетиции церемонии для того, чтобы использовать эту картинку в случае необходимости. Поэтому, например, российские телезрители увидели, как все пять снежинок превратились в олимпийские кольца: то есть столкнулись не с реальностью, а практически с постмодернистским симуляком в виде олимпийских колец, который и стал реальностью для многомиллионной телеаудитории Игр.

Использование подобных технологий подтверждает тот факт, что церемония открытия Игр является кульминацией международного внимания к соревнованиям. Поэтому одной из целей церемонии открытия Игр Сочи-2014 было показать образ «новой России», и трудно не согласиться с мнением руководителя Россотрудничества Константина Косачева о том, что церемонии открытия и закрытия сочинской Олимпиады стали «почти эталонными с точки зрения напоминания внешней аудитории о том, что есть Россия»⁴.

Однако прямо противоположное явление – создание негативного образа России в медиа или акцентирование внимания читателя на «неудобных» для страны-организатора сюжетов в СМИ – это то, с чем пришлось столкнуться организаторам Игр Сочи-2014 еще до начала соревнований. Принимая во внимание уже упомянутую многоаспектность такого события, как Олимпийские игры, мы не пытаемся упростить их медиаконспект, относя большинство материалов об Олимпиаде в зарубежных изданиях к разряду неконструктивной критики. Определенные недостатки действительно имели место: например, уровень сервиса в сочинских отелях действительно не всегда соответствовал мировым стандартам⁵. Однако в контексте поставленной в статье задачи нам важно другое, а именно то, как эта негативная тональность

постепенно уходила на задний план, пропуская вперед позитивно окрашенную информацию.

Анализ материалов об Играх Сочи-2014 в зарубежных СМИ показывает, что определенному кругу тем (помимо непосредственно спортивных) в период проведения Олимпиады уделялось повышенное внимание. Среди них следующие:

- присутствие лидеров государств на церемонии открытия и возможный бойкот Игр;
- вопросы безопасности и международное противодействие терроризму;
- вопросы прав и свобод человека в России;
- строительство олимпийских объектов;
- экологические вопросы.

Остановимся на наиболее острых, с нашей точки зрения, темах.

Накануне Игр в прессе активно обсуждался возможный политический бойкот Олимпиады. В исторической ретроспективе данное явление можно рассматривать в нескольких плоскостях.

- Макроуровень. Протест международного сообщества: проблема участия ЮАР в Играх в связи с режимом апартеида в конце 1960-х – начале 1970-х годов.
- Групповой уровень. Блоковое противостояние: бойкоты 1980 и 1984 годов, связанные с противостоянием времен холодной войны.
- Микроуровень. Протесты отдельных государств и национальных команд: отказ КНР от участия в Играх с 1956 по 1984 год.
- Индивидуальный уровень. Протест отдельных спортсменов (Т. Смит и Д. Карлос против расовой дискриминации на Играх 1968 года).

Олимпийские игры являются крупным международным форумом, участники которого используют государственную атрибутику: герб, флаг и гимн. В связи с этим церемонию открытия Игр можно назвать особенно важным протокольным событием, такие церемонии неизменно посещают многие иностранные лидеры и генеральный секретарь ООН. В преддверии сочинской Олимпиады британский журнал *The Economist* писал: «В 1980 году ряд стран, включая Америку и Западную Германию, бойкотировали Игры в знак протеста против вторжения Советов в Афганистан. В этот раз команды (этих стран) будут присутствовать, но их лидеры, включая президента Барака Обаму, воздержатся от присутствия»⁶. Этот прогноз оказался отчасти верным: ни одна спортивная делегация не бойкотировала Игры, а на церемонии откры-

тия Олимпиады 2014 года присутствовали 44 главы государства и генеральный секретарь ООН Пан Ги Мун. Однако некоторые лидеры государств отказались присутствовать на церемонии. Так, президент США Барак Обама сослался на занятость, а глава британского правительства Джеймс Кэмерон объяснил свое отсутствие невозможностью изменения графика встреч⁷. Отказался приехать на церемонию и президент Германии Йозеф Гаук, чье решение, получившее одобрение некоторых немецких политиков⁸, можно было назвать индивидуальным протестом против политического курса России⁹. Президент Франции Франсуа Олланд заявил¹⁰, что никто из французских политиков не собирается посещать Сочи, а президент Литвы связала свое нежелание посетить Игры с «нарушением прав человека в России и экономическими санкциями по отношению к Литве»¹¹. По политическим причинам отказались приехать и некоторые члены Европарламента¹². Таким образом, индивидуальный протест (хотя его можно назвать протестом с натяжкой, так как глава государства не обязан посещать Олимпийские игры) в случае с Играми в Сочи-2014 имел место (агентство Bloomberg назвало эти отказы «мягким протестом»)¹³. В целом же политический протест не был доведен до уровня отзыва олимпийских команд. При этом, используя Игры как медийную площадку,



ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ

являются крупным международным форумом, участники которого используют государственную атрибутику: герб, флаг и гимн. В связи с этим церемонию открытия Игр можно назвать особенно важным протокольным событием, такие церемонии неизменно посещают многие иностранные лидеры и генеральный секретарь ООН. На фото: президент России Владимир Путин и генеральный секретарь ООН Пан Ги Мун на церемонии открытия Игр в Сочи

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Алексей Куденко

а протест как средство, официальные лица называли и иные поводы для бойкотирования Игр Сочи-2014. Американский сенатор Линдси Грэм призвал бойкотировать Игры в ответ на предоставление Россией убежища Эдварду Сноудену. Однако Белый дом не прислушался к подобным

⁴ «Мягкая сила России: история и реальность» // Косачев К. И. // Вестник международных организаций, № 9, т. 2. Высшая школа экономики, 2014: http://iorj.hse.ru/data/2014/06/17/1310001379/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8B%20%D0%B8%D0%B7%20%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2013_2-final1.pdf

⁵ Journalists at Sochi are live-tweeting their hilarious and gross hotel experiences // Сайт газеты Washington Post, 2014: <http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2014/02/04/journalists-at-sochi-are-live-tweeting-their-hilarious-and-gross-hotel-experiences/>

⁶ Sochi or bust // The Economist, 2014: <http://www.economist.com/news/briefing/21595428-conspicuous-dazzle-games-masks-country-and-president-deepening-trouble-sochi>

⁷ Cameron won't attend Russia's Sochi Winter Olympics // Сайт информационного агентства Reuters UK, 2014: <http://uk.reuters.com/article/2014/01/29/uk-olympics-britain-cameron-idUKBREA0S10520140129>

⁸ Уполномоченный правительства Германии по правам человека и гуманитарной помощи Маркус Ленинг немедленно заявил, что отказ президента Гаука – это прекрасный жест в поддержку россиян, борющихся за свободу мнений, демократию и права граждан.

⁹ «Президент Германии решил не ехать на Игры в Сочи» // Сайт медиахолдинга BBC, 2014: http://www.bbc.co.uk/russian/international/2013/12/131209_germany_president_sochi_olympics.shtml

¹⁰ French President Francois Hollande to shun Sochi games // Сайт медиахолдинга BBC, 2014: <http://www.bbc.com/news/world-europe-25392175>

¹¹ Sochi Olympics: Lithuanian president to skip Russia Games // Сайт издания Twin Cities, 2014: http://www.twincities.com/sports/ci_24757668/sochi-olympics-lithuanian-president-skip-russia-games

¹² European Parliament resolution on the EU – Russia summit (2014/2533(RSP) // Официальный сайт Европарламента, 2014: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=MOTION&reference=B7-2014-0151&language=EN>

¹³ Putin Plays Games to Salvage Olympics // Сайт агентства Bloomberg, 2014: <http://www.bloombergview.com/articles/2013-12-19/putin-plays-games-to-salvage-olympics>

ВОПРОС БЕЗОПАСНОСТИ

был одним из основных при подготовке Игр. Можно констатировать, что «террористический вызов» был успешно нейтрализован, а особый акцент в рассматриваемом нами контексте следует сделать на международном сотрудничестве спецслужб

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Валерий Мельников



заявлениям, а Национальный олимпийский комитет США заявил, что «если какие уроки и следует извлечь из бойкота Олимпийских игр 1980 года в Москве, так это то, что бойкоты не работают»¹⁴.

В действительности бойкот Олимпийских игр позволяет достичь лишь одной цели – громко заявить о несогласии с политикой страны-организатора. В роли «разменной монеты» в этом случае выступают спортсмены, которые после многих лет подготовки к соревнованиям оказываются заложниками текущей политической ситуации.

Отказ отдельных представителей международной политической элиты (несмотря на широко декларируемый в общественном дискурсе принцип «спорт вне политики») посетить церемонию открытия Игр объяснялся их стремлением продемонстрировать несогласие с политическим курсом России и лично Владимира Путина. Последнее обстоятельство, а именно огромное внимание масс-медиа к личности российского президента и его роли в процессе подготовки Игр, стало одной из специфических тем иностранных СМИ. Часто сочинский проект напрямую отождествлялся с личным имиджевым капиталом российского лидера. Видимо, многими западными политиками участие

в церемонии открытия могло рассматриваться как вклад в «капитализацию» медийного образа президента России. В СМИ широко обсуждался факт присутствия Владимира Путина на голосовании МОК в 2007 году в Гватемале, когда сочинская заявка одержала победу. Вовлеченность первого лица в процесс подготовки Игр неоднократно подчеркивалась официальными лицами Олимпийского комитета. Так, например, Жан-Клод Килли, глава координационной комиссии МОК по подготовке и проведению Игр Сочи-2014, отмечал существовавшую все время подготовки возможность оперативно сообщить о наиболее проблемных сферах главе государства напрямую, что, по его словам, было беспрецедентным¹⁵. Британская ВВС описывала роль Владимира Путина при подготовке Игр в следующем ключе: «Руководит всем этим (подготовкой к Играм. – Прим. авт.) российский президент, который персонально ходатайствовал об Играх, их заполучил и пока обращается с ними как с собственной игровой площадкой»¹⁶. Историк и обозреватель американского журнала The Nation Стивен Коэн отмечал, что «никогда еще Олимпиада не отождествлялась так тесно с одной-единственной личностью»¹⁷.

Данные высказывания лишний раз подчеркивают тезис о том, что зарубежные ме-

диа напрямую ассоциировали Игры с имиджем российского президента и рассматривали Олимпиаду как средство для его укрепления. Подобные предположения небезосновательны: Олимпийские игры действительно могут стать мощным ресурсом для продвижения политического имиджа государственного лидера. Разумеется, победа страны в заявке на проведение Игр не является гарантией улучшения образа лидера (мы можем говорить даже о том, что образ власти нечасто фигурирует в медиаполе, как это было в случае с Олимпиадами в Турине или Ванкувере), но при заданном векторе новостного контекста Олимпийские игры вполне могут стать одним из важных слагаемых политического образа, как это и было в случае с Играми Сочи-2014 и имиджем Владимира Путина. Так, например, Google во время проведения Игр зафиксировал значительный рост популярности запросов с именем российского президента, а ВЦИОМ отметил уверенный рост его рейтинга сразу после окончания Игр¹⁸.

Подобные изменения происходили, несмотря на тревожную интонацию ряда западных СМИ: «Еще до начала Олимпиады The New York Times <...> предупредила читателей о том, что в столице зимних Игр ожидаются «терроризм и напряженность, а не спорт и радость», а в день открытия Игр ведущая американская газета «нашла место для трех антипутинских статей»¹⁹. Французское издание Le Journal du Dimanche сделало специфическую подборку сюжетов последних лет, освещая подготовку к Играм: наводнение в Крымске, «прослушивание КГБ», проблема политзаключенных, экологические проблемы и взрывы в Волгограде. Издание провело параллели с правлением Иосифа Сталина и напомнило об ограничениях на протесты и митинги во время Игр: «В Сочи никогда не стоило пытаться противостоять власти. Сталин любил

отдыхать на берегу Черного моря, и Владимир Путин тоже чувствует себя здесь как дома. За 12 дней до открытия Олимпийских зимних игр, «самого важного события постсоветской эпохи», о протестах лучше вовсе забыть»²⁰. Индийская The Statesman назвала Игры в Сочи «наиболее политизированными» по сравнению с любым другим спортивным событием последних лет, но при этом более объективно, чем другие мировые издания, раскрыла мотивы и цели таких публикаций: «Информационная война, развязанная против России в связи с Олимпиадой в Сочи, имеет явный привкус новой холодной войны. Вместо того чтобы использовать Игры для растапливания льда в отношениях между Россией и Западом, политические скандалы, окружающие их, лишь подчеркивают, что Путину удалось возродить Россию после мрачного десятилетия, последовавшего за окончанием холодной войны, в силу чего он и стал объектом особой ненависти «Пакс Америка»»²¹.

Нельзя не отметить, что некоторые зарубежные СМИ писали об Играх 2014 года более позитивно. Так, польская Gazeta Wyborcza отмечала определенные недочеты Игр в Сочи, но предлагала представить, что зимние игры XXII Олимпиады проходили бы в США: большинство критических комментариев, по мнению польских журналистов, одинаково удачно подошли бы и под американские реалии. Например, сюжеты, связанные с ущемлением прав заключенных в тюрьме Гуантанамо, уголовным преследованием гомосексуализма в некоторых штатах и слежкой американских спецслужб, а также информация, которую в прошлом году распространил Эдвард Сноуден²². Схожие выводы делала и аргентинская Telam Opinion, вспоминая причину бойкота Игр 1980 года – вторжение советских войск в Афганистан – и акцентируя внимание читателя на присутствии американских войск в этой стране

¹⁴ HARRIS: Sen. Lindsey Graham's call for boycott of Sochi Olympics is out to lunch // Сайт Washington Times, 2014: http://www.washingtontimes.com/news/2013/jul/17/sen-lindsey-graham-boycott-sochi-olympics-russia/?page=2&utm_medium=RSS&utm_source=RSS_Feed

¹⁵ Sochi Olympics Official: We Realized Hotel Problems 'Too Late' // Сайт издания Washington Post, 2014: <http://online.wsj.com/news/articles/SB1000142405270230489970457938882111244174>

¹⁶ «Пресса США: Путин выигрывает Олимпиаду» // Сайт медиахолдинга BBC, 2014: http://www.bbc.co.uk/russian/international/2014/02/140218_sochi_us_press.shtml

¹⁷ Distorting Russia // Сайт газеты The Nation, 2014: <http://www.thenation.com/article/178344/distorting-russia#>

¹⁸ «Рейтинг Путина – на максимуме после олимпийских побед и на фоне украинских неурядиц» // Официальный сайт ВЦИОМа, 2014: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114724>

¹⁹ «Пресса США: Путин выигрывает Олимпиаду» // Сайт медиахолдинга BBC, 2014: http://www.bbc.co.uk/russian/international/2014/02/140218_sochi_us_press.shtml

²⁰ A Sochi, les opposants harcelés // Сайт издания Le JDD, 2014: <http://www.lejdd.fr/International/A-Sochi-les-opposants-harceles-a-la-veille-des-JO-650074>

²¹ Putin's pride, West's spite // Сайт издания The Statesman, 2014: <http://www.thestatesman.net/news/38535-Special-Item.html?page=1>

²² «Обвинения в адрес России в какой-то мере оправданы, но если бы Олимпиада проходила в США...» // Сайт «Иносми», 2014: <http://inosmi.ru/sport/20140210/217388777.html>

в 2014 году. Также отмечалось, что Игры помогут России заявить о себе как о сформировавшейся и мощной стране, по аналогии с тем, как использовал Олимпиаду Китай в 2008-м²³. Турецкая Milli Gazette рассматривала Олимпиаду как часть глобальной российской геополитики (Сочи – это игра, с помощью которой новая Россия заявляет всему миру: «Я участвую в новой большой игре»), отмечая положительную динамику в нормализации обстановки на Кавказе («кавказский синдром» подошел к концу), называя отсутствие лидеров США, Германии и Франции на церемонии открытия Игр бойкотом и отмечая роль Владимира Путина в организации соревнований²⁴. Daily News, национальная газета Шри-Ланки с 1918 года, открыто говорила о том, что западные СМИ ведут себя непрофессионально, подвергая еще не начавшиеся (на тот момент) Игры столь жесткой критике²⁵. Однако, несмотря на наличие положительных интонаций, в целом окраска сообщений в преддверии Игр была скорее негативной. Китайская Global Times отмечала, что у «России,

было лет пять – семь назад, <...> не видать бы нам никакой Олимпиады как своих ушей»²⁷. Это заявление Владимир Путин сделал через несколько недель после победы сочинской заявки в 2007 году. Однако в декабре 2013 года произошли теракты в Волгограде, и первые заголовки западных СМИ заговорили об их связи с Играми не только во времени (до Олимпиады оставалось меньше двух месяцев), но и в пространстве (указывая на относительно небольшое расстояние между Волгоградом и будущей олимпийской столицей)²⁸. Напоминания о событиях 1972 года в Мюнхене, о близости Сочи к недавним очагам напряженности и о многочисленных угрозах со стороны главарей преступных формирований – все эти факторы создавали тревожный фон в СМИ²⁹.

Сейчас, к счастью, можно констатировать, что «террористический вызов» был успешно нейтрализован. В рассматриваемом нами контексте особый акцент следует сделать на международном сотрудничестве спецслужб, которое позволило более эффективно бороться с террористической угрозой. На пресс-конференции в апреле 2014 года глава ФСБ Александр Бортников отметил, что активное взаимодействие, направленное на предотвращение террористической угрозы, было налажено с коллегами из Австрии, Франции, Германии и Грузии³⁰, что и помогло сорвать планы террористов. В целом проработка контртеррористических мер велась с 80 государствами³¹. Несмотря на то что многие команды имели собственные силы безопасности³², именно международное взаимодействие, как показали Игры Сочи-2014, стало важным фактором предотвращения террористической угрозы.

Меры безопасности в Сочи иногда назывались зарубежными СМИ чрезмерными³³, однако надо заметить, что повышенное внимание к ним характерно для каждых Олимпийских игр, особенно в последнее десятилетие после терактов 11 сентября 2001 года. Например, перед последней летней Олимпиадой в Лондоне на крышах некоторых домов размещались ракетные установки Patriot³⁴, а в Пекине в преддверии Игр 2008 года были сформированы «три кольца безопасности» для досмотра участников и гостей Игр³⁵. Таким образом, данный сюжет является традиционным для СМИ. Однако на сей раз пристальное внимание зарубежных изданий было связано скорее с фактором близости Сочи к недавним очагам напряженности на Северном Кавказе.

ПОВЫШЕННОЕ ВНИМАНИЕ К ВОПРОСАМ БЕЗОПАСНОСТИ ХАРАКТЕРНО ДЛЯ КАЖДЫХ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР

пожалуй, наименее выигрышный образ из всех крупных игроков на мировой арене»²⁶.

По мере проведения Игр СМИ все больше концентрировались на «главных героях» Олимпиады – спортсменах, а недочеты, которым уделялось основное внимание ранее, отступали на второй план. Позитивным фактором стало отсутствие крупных инцидентов, террористических актов, допинговых скандалов и бойкотов (на уровне стран – участниц Игр). Разумеется, это не говорит о том, что все проблемы, озвученные ранее, не имели под собой оснований. При всей успешности Игр для России (первое место в медальном зачете, отсутствие крупных инцидентов), определенная доля опасений иностранных СМИ была небеспочвенна. В частности, многими СМИ отмечалась террористическая угроза в регионе. Вопрос безопасности был одним из основных при подготовке Игр. В предыдущие годы российскими спецслужбами была проделана большая работа по стабилизации ситуации в Северокавказском регионе. «...Если бы мы не прекратили противостояние на Кавказе в том виде, в котором оно



Иллюстрация к статье немецкого издания *Der Spiegel*, которое объяснило своим читателям географическое расположение Сочи, обозначив на карте Грозный, Махачкалу и Волгоград (последний – очевидно, из-за терактов в декабре 2013 года)³⁶

Тема прав человека

Если результаты контртеррористической деятельности возможно оценить достаточно объективно, приведя в качестве аргумента отсутствие террористических актов во время соревнований, то вопрос о правах человека в контексте Игр-2014, который активно обсуждался в прессе, носит более субъективный характер. внесе-

ние изменений³⁷ в статью 5 Федерального закона «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию», известный также как Закон о запрете пропаганды гомосексуализма среди несовершеннолетних, стал одним из самых популярных сюжетов в вопросе обсуждения прав человека в России в преддверии Игр. В целом тема прав человека в олимпийском контексте не нова: можно вспомнить и студенческие выступления на площади Трех культур в преддверии Игр 1968 года в Мехико³⁸, и недовольство многочисленных правозащитных организаций перед пекинской Олимпиадой 2008 года в связи с политикой Китая в отношении Тибета. В случае с Играми Сочи-2014 риторика о правах человека не переросла в стадию открытого конфликта, в то время как в 1968 году в Мехико были расстреляны несколько сотен человек, а из-за активных протестов в 2008 году были свернуты некоторые этапы эстафеты олимпийского огня³⁹. Годом позже именно многочисленные инциденты на маршруте эстафеты перед Играми в Пекине заставили МОК принять решение об отмене международного этапа эстафеты, ограничив ее территориями страны-организатора⁴⁰.

Перед Играми Сочи-2014 тема прав человека активно обсуждалась в мировых СМИ. Старт ей был дан упомянутым российским законом. Международная организация Amnesty International

²³ Rusia vuelve // Сайт издания Telam: <http://www.telam.com.ar/notas/201402/51243-rusia-vuelve.html>

²⁴ «Новая Ялта» или «сочинская система» // Сайт «Иносми», 2014: <http://inosmi.ru/russia/20140211/217399577.html>

²⁵ So cheap, the talk about Sochi // Сайт издания Daily News, 2014: <http://dailynews.lk/editorial/so-cheap-talk-about-sochi>

²⁶ Putin playing his own long game at Sochi // Сайт издания Global Times, 2014: <http://www.globaltimes.cn/content/841605.shtml>

²⁷ «Путин: без стабилизации на Кавказе мы бы остались без Олимпиады» // Новостной портал Vesti.ru, 2014: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=131696>

²⁸ Russia bombings raise questions about Sochi Olympics security // Сайт CNN, 2014: <http://edition.cnn.com/2013/12/30/world/europe/russia-volgograd-explosion/>

²⁹ См., напр., «Доку Умаров угрожает терактами во время Олимпиады в Сочи» // Сайт ИД «Коммерсантъ», 2014: <http://www.kommersant.ru/doc/2369628>

³⁰ «Глава ФСБ России заявил о предотвращении терактов в Сочи в ходе подготовки к Олимпиаде» // Сайт ИД «Коммерсантъ», 2014: <http://www.kommersant.ru/doc/2448769>

³¹ Sochi 2014 security: mettle test for ring of steel // Сайт газеты the Telegraph, 2014: <http://www.telegraph.co.uk/sponsored/rbth/society/10611062/sochi-2014-security-measures.html>

³² Olympic Teams Prepare for Possible Security Crisis in Sochi // Сайт издания The Moscow Times, 2014: <http://www.themoscowtimes.com/sochi2014/Olympic-Teams-Prepare-for-Possible-Security-Crisis-in-Sochi.html>

³³ Heightened Security, Visible and Invisible, Blankets the Olympics // Сайт газеты New York Times, 2014: <http://www.nytimes.com/2014/02/14/sports/olympics/heightened-security-visible-and-invisible-blankets-the-olympics.html>

³⁴ «Путин: теракты в Волгограде не должны повлиять на Олимпиаду в Сочи» // Сайт агентства ИТАР-ТАСС, 2014: <http://itar-tass.com/politika/896879>

³⁵ Olympics 2008: 'Ring of steel' security surrounds Beijing // Сайт газеты The Telegraph, 2014: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/2419190/Olympics-2008-Ring-of-steel-security-surrounds-Beijing.html>

³⁶ Elite Spetsnaz Fighters Protect Sochi Winter Olympics from Terrorism // Сайт издания Der Spiegel, 2014: <http://www.spiegel.de/international/europe/bild-941995-585977.html>

³⁷ Федеральный закон Российской Федерации от 29 июня 2013 г. № 135-ФЗ г. Москва // Сайт «Российской газеты», 2014: <http://www.rg.ru/2013/06/30/deti-site-dok.html>

³⁸ В 1968 году Мексика стала первой латиноамериканской страной, которая получила право проведения Олимпийских игр. Правительство президента Д. Ордаса выделило около 150 млн долларов на подготовку соревнований, что было колоссальной суммой, особенно на фоне низкого уровня жизни в стране. Вследствие недовольства политикой Ордаса возникло протестное студенческое движение. За 10 дней до начала Олимпийских игр 1968 года, понимая, что внимание международного сообщества к событиям в Мексике возрастало из-за приближающихся соревнований, лидеры протестного движения решили провести акцию на площади Трех культур в Мехико. Акция переросла в открытое столкновение с силами правопорядка, которые действовали крайне жестоко: несколько сотен человек были убиты.

³⁹ Olympic torch relay cut short amid Paris protests // Сайт газеты The Guardian, 2014: <http://www.theguardian.com/world/2008/apr/07/france.olympicgames2008>

⁴⁰ IOC cancels international torch relay legs // Блог газеты Vancouver Sun, 2014: <http://blogs.vancouversun.com/2009/03/27/ioc-cancels-international-torch-relay-legs/>

обратилась с петицией к Владимиру Путину с призывом, «идущим как от обычных сторонников Amnesty International, так и от мировых лидеров, решивших проигнорировать приглашение на Олимпиаду, – отменить серию законов, которые ограничивают права на свободу выражения мнений, объединений и собраний»⁴¹. Были проведены акции с участием активистов, выступавших против ущемления прав и свобод ЛГБТ-сообщества⁴². Human Rights Watch направила доклад в МОК, обозначив вопросы, связанные с нарушением прав рабочих, занятых на строительстве олимпийских объектов, и переселением местных жителей в связи с этим строительством⁴³. По мнению Human Rights Watch, в процессе олимпийского строительства были нарушены права около 800 рабочих-мигрантов, а также нескольких семей, не получивших компенсацию за вынужденное переселение. Необходимо отметить, что «вопрос переселения» также характерен для Олимпийских игр. Так, например, перед пекинской Олимпиадой были переселены 1,5 млн человек⁴⁴, что в то время стало важной темой для мировых СМИ (см., например, материал Washington Post)⁴⁵.

Накануне Олимпиады в Сочи одной из основных стала тема ущемления прав ЛГБТ-сообщества в России⁴⁶. Интерес к данному вопросу подогревался искусственно. Например, после утверждения президентом США состава олимпийской делегации многие СМИ писали о том, что Барак Обама умышленно включил в нее Билли Джей Кинг, знаменитую в прошлом теннисистку, которая не скрывает своей нетрадиционной сексуальной ориентации⁴⁷. В связи с этим интересен тезис обозревателя Forbes Марка Адоманиса, который в своей статье напомнил о том, что ближайшие союзники США на Ближнем Востоке – Саудовская Аравия, ОАЭ и Кувейт – до сих пор не отменили смертную казнь для гомосексуалистов⁴⁸.

Искусственности столь пристальному вниманию западной общественности к данной проблеме добавляет и тот факт, что долгое время ситуация с правами российских представителей ЛГБТ-сообщества не интересовала Запад: этот сюжет оставался вне поля зрения иностранных медиа, но перед Играми Сочи-2014 вдруг стал актуальным. Оценку возрастающему вниманию к данной тематике дал Владимир Путин, назвав его «элементом конкурентной борьбы»⁴⁹ и попыткой найти инструмент для критики позиции России перед Олимпийскими играми. А упомянутый выше американский историк Стивен Коэн прокомментировал данный сюжет в интервью «Российской газете» в следующем ключе: «Я написал,

что Обаме следовало поехать на один день в Сочи, встать рядом с Путиным, когда террористы грозили взорвать Олимпиаду, показать, что в борьбе с международным терроризмом они стоят плечом к плечу. Это был бы фантастический пример лидерства, однако Обама просто ужом извивался в этом вопросе с геями и не смог так поступить»⁵⁰.

Важно отметить, что акцент на ценностную составляющую (неотъемлемые права человека и их возможное ущемление) не случайно возникает в медиадискурсе перед Олимпийскими играми. Именно Игры, как ни одно другое соревнование, пропагандирует не только спортивные, но и общечеловеческие ценности. Так, например, согласно Олимпийской хартии ценностями олимпийского движения являются «дружба, совершенство и уважение», паралимпийского – «смелость, равенство, решимость, вдохновение»⁵¹. Ближайший аналог – популяризация ценностей fair play («честной игры», уважения правил соревнований) и уважения (имеется в виду уважение участников и зрителей соревнований) в рамках чемпионатов FIFA⁵², но Игры благодаря своей масштабности представляют собой более привлекательный конструкт для апеллирования к ценностям. И именно на фоне классической идеи «олимпийского перемирия» и олимпийских ценностей сюжеты с ущемлением прав человека звучат особенно остро.

«Мягкая сила» и имидж страны-организатора

Один из главных выводов, которые можно сделать по итогам медиаанализа публикаций на тему Сочи-2014, заключается в том, что Олимпийские игры являются одной из самых крупных (если не крупнейшей) международных площадок с колоссальным охватом аудитории, использующей все существующие на данный момент коммуникационные каналы. При этом Игры напрямую связаны со спортом, который интерес миллионам людей и уже давно стал частью сферы развлечений. В данном контексте особенно остро встает вопрос об актуализации и активном использовании тех или иных сюжетов (не обязательно политических) в свете приближающегося международного события. Права человека, персональный имидж Владимира Путина⁵³, вопросы терроризма и безопасности Игр – данные вопросы обсуждались как многочисленной аудиторией в социальных сетях и СМИ, так и на уровне первых лиц государств.

Как уже отмечалось, тон сообщений изменился уже в ходе проведения Игр, в частности

благодаря тому, что многие пессимистичные прогнозы не сбылись. Проведение Игр Сочи-2014 без масштабных политических бойкотов и террористических актов стало лучшим поводом для корректировки медийного вектора. Важно и то, что отзывы самих участников и гостей Игр были в большей степени положительными. Если бы негативные интонации, которые доминировали в публикациях накануне Игр, были дополнены столь же негативными отзывами очевидцев, то информационный эффект от данных публикаций был бы гораздо более разрушителен для имиджа России. В данном же случае впечатления гостей Сочи положительным образом повлияли на характер освещения Игр.

Олимпийские игры имеют огромный потенциал для проецирования «мягкой силы» страны-организатора, что также неоднократно отмечалось⁵⁴ мировыми СМИ и экспертами не только в контексте Игр в Сочи, но и при освещении предыдущих Олимпиад⁵⁵ (например, в статье автора концепции «мягкой силы» Джозефа Ная об Играх 2008 года в Пекине)⁵⁶. В отдельных исследованиях индекс «мягкой силы» учитывает фактор уровня организации Игр и результатов выступлений спортсменов. Примером может служить отчет консалтинговой компании Ernst & Young, которая объясняет включение данного фактора в исследование следующим образом: «Олимпийские игры являются уникальной возможностью для государства заявить о глобальном характере своей политики и увеличить свою привлекательность

в глазах других государств». Поэтому количество медалей, завоеванных на Олимпиадах, также используется в качестве одного из показателей для оценки индекса «мягкой силы»⁵⁷. С учетом этих показателей Игры-2014, несомненно, приумножили имиджевый капитал России.

Принимая во внимание специфику Олимпийских игр, скорее всего, перед очередной Олимпиадой мы вновь увидим статьи, полные опасений по поводу возможных рисков и угроз в отношении ее проведения. Учитывая же субъективность и относительную независимость СМИ, вряд ли придется говорить о том, что от того или иного медиа можно ожидать объективной оценки происходящих событий, особенно когда речь идет о столь масштабном проекте, как Олимпийские игры. Данный тезис не стоит воспринимать как критику СМИ, а следует скорее принимать как реальность, что позволит более взвешенно оценивать медиаконтент. Тем не менее, возвращаясь к тезису, заявленному в начале статьи, подчеркнем, что абсолютное большинство аудитории Игр получают информацию о них и, что еще важнее с точки зрения рассматриваемого нами контекста, о стране-организаторе исключительно из СМИ. Ввиду этого анализ основных тенденций и событий в медийном поле представляется не только полезным с точки зрения подведения итогов уже проведенного мегапроекта, но и в контексте мегапроектов будущего: например, чемпионата мира по футболу, который пройдет в России уже через четыре года.



⁴¹ Amnesty International directors to deliver global petition to Russian President ahead of Sochi Olympics // Официальный сайт Amnesty International, 2014: <http://www.amnesty.org/en/for-media/press-releases/amnesty-international-directors-deliver-global-petition-russian-president-a>

⁴² Amnesty International провела в Москве «Балетный протест» // Официальный сайт Amnesty International, 2014: <http://amnesty.org.ru/node/2769>

⁴³ Letter to the International Olympic Committee, October 2013 // Официальный сайт Human Rights Watch, 2014: <http://www.hrw.org/news/2013/10/20/letter-international-olympic-committee-october-2013>

⁴⁴ Beijing to evict 1.5 million for Olympics: group // Сайт информационного агентства Reuters, 2014: <http://www.reuters.com/article/2007/06/05/us-olympics-beijing-housing-idUSPEK12263220070605>

⁴⁵ China Defends Relocation Policy // Сайт издания Washington Post, 2014: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/02/19/AR2008021901612.html>

⁴⁶ Gays in Russia Find No Haven, Despite Support From the West // Сайт издания The New York Times, 2014: <http://www.nytimes.com/2013/08/12/world/europe/gays-in-russia-find-no-haven-despite-support-from-the-west.html>

⁴⁷ Obama sends message by naming Sochi Olympic delegation // Сайт издания USA Today, 2014: <http://www.usatoday.com/story/sports/olympics/sochi/2013/12/17/white-house-sochi-olympics-delegation-to-include-gay-athlete/4051581/>

⁴⁸ Barack Obama Is Right To Promote Gay Rights In Russia, Now He Should Be Consistent // Сайт журнала Forbes, 2014: <http://www.forbes.com/sites/markadomaniis/2013/12/19/barack-obama-is-right-to-promote-gay-rights-in-russia-now-he-should-be-consistent/>

⁴⁹ «Путин призвал ЛГБТ-сообщество и всех остальных избавиться от аскезы» // Сайт «Российской газеты», 2014: http://www.gazeta.ru/politics/news/2014/02/08/n_5932565.shtml

⁵⁰ «Кто перешел красную линию?» // Сайт «Российской газеты», 2014: <http://www.rg.ru/2014/03/14/koen.html>

⁵¹ Olympic and Paralympic Values // Сайт организации «Британский совет», British Council, 2014: <http://schoolsonline.britishcouncil.org/warm-up-for-the-games/competition-theme-2>

⁵² The world unites in fair play and respect // Сайт FIFA, 2014: <http://www.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/news/newsid=1293362/index.html>

⁵³ «ВЦИОМ: рейтинг Путина достиг максимума после Олимпиады в Сочи» // Сайт «Российской газеты», 2014: http://www.gazeta.ru/politics/news/2014/02/26/n_5976769.shtml

⁵⁴ Sochi games are 'a display of soft power' // Сайт телеканала Al Jazeera, 2014: <http://www.aljazeera.com/news/europe/2014/02/sochi-games-are-display-soft-power-201428193756823316.html>

⁵⁵ Los cañones y el oro de agosto // Сайт издания El Pais, 2014: http://elpais.com/diario/2008/09/10/opinion/1220997604_850215.html

⁵⁶ The Olympics and Chinese Soft Power // Сайт издания Huffington Post, 2014: http://www.huffingtonpost.com/joseph-nye/the-olympics-and-chinese_b_120909.html

⁵⁷ Rapid-growth markets: Soft power index // Официальный сайт Ernst & Young: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapid-growth_markets_Soft_power_index/\\$FILE/Rapid-growth_markets_Soft_Power_Index-Spring_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapid-growth_markets_Soft_power_index/$FILE/Rapid-growth_markets_Soft_Power_Index-Spring_2012.pdf)



*ВАСИЛ ГИРГИНОВ,
профессор Брунельского университета,
Великобритания, приглашенный профессор
РМОУ*

Уроки Сочи-2014: использование практических наблюдений при обучении в области спортивного менеджмента

БЛАГОДАРЯ СОТРУДНИЧЕСТВУ РМОУ И ОРГКОМИТЕТА «СОЧИ 2014» СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ ВКЛЮЧЕНИЕ В УЧЕБНУЮ ПРОГРАММУ ДВУХНЕДЕЛЬНОГО БЛОКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ НЕПОСРЕДСТВЕННО НА ИГРАХ, КОТОРЫЕ СТАЛИ НЕЗАБЫВАЕМЫМ ОПЫТОМ ДЛЯ ПЕРВОЙ КОГОРТЫ ВЫПУСКНИКОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОГРАММЫ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ». В ЭТОЙ СТАТЬЕ АНАЛИЗИРУЮТСЯ ПРЕИМУЩЕСТВА И ВЫЗОВЫ, КОТОРЫЕ ВЛЕЧЕТ ЗА СОБОЙ ВКЛЮЧЕНИЕ ТАКИХ ЗАНЯТИЙ В УЧЕБНЫЙ ПЛАН.

Знания – критически важный элемент для успеха всего олимпийского движения и Олимпийских игр в частности. Пьер де Кубертен, основатель движения, был плодовитым публицистом и опубликовал более тысячи книг, статей и обзоров, многие из которых остаются незаменимым источником информации для студентов, изучающих олимпизм. Центральные догматы олимпийской философии не меняются с годами, но вместе с тем сохранение и популяризация олимпийских идеалов базируются на непрерывной генерации новых знаний о значении Игр для общества и спортивной политики, об обязательствах городов и стран, принимающих Игры, о подготовке атлетов и, наконец, о практике управления, эффективность которого соответствует самой высокой шкале, задаваемой с каждым новыми Играми.

Эволюция представлений МОК об управлении знаниями

Представления Международного олимпийского комитета (МОК) о роли знаний в развитии олимпизма существенно менялись по мере укрепления репутации Игр в мире и финансовой стабильности самого МОК, освоения новых технологических достижений и расширения круга олимпийских стейкхолдеров – национальных олимпийских ко-



митетов, коммерческих партнеров и медиа. До Олимпийских игр в Сиднее-2000 кодификация и формализация знаний, касающихся организации Игр, находились в зачаточном состоянии. В 1998 году МОК запустил первую формальную программу, касающуюся управления знаниями и информационного обмена между оргкомитетами Игр, под названием Olympic Games Knowledge Services, которая в 2005 году под полным контролем МОК трансформировалась в Программу управления знаниями в области Олимпийских игр (Olympic Games Knowledge Management Programme, OGKM).

Как утверждают Икуджиро Нонака с соавторами, «смысл существования фирмы состоит в том, чтобы непрерывно создавать знания»¹. Это их утверждение о значимости коллективной когнитивной эволюции в организациях релевантно и в отношении МОК: «Организация – это не просто машина для обработки информации, она сама создает знания через действия и взаимодействия».

Программа OGKM подразумевает четыре главные формы обучения в области менеджмента, включая семинары (это область сервисов), наблюдения (область опыта), составление

СТУДЕНТЫ ПРОГРАММЫ MSA

в дни проведения Олимпийских игр в Сочи были ознакомлены с деятельностью в 12 основных функциональных областях, среди которых сфера устойчивого развития, управление объектами, медиа, взаимоотношения с национальными олимпийскими комитетами, спортивные соревнования, работа Олимпийских деревень, маркетинг, управление человеческими ресурсами, логистика и ряд других

Фото: РМОУ

технических руководств (область информации) и интегрированную деятельность (область умений и навыков). В целом знания об Играх генерируются различными путями, через практический опыт организаторов, обзоры и систематические исследования, а также посредством публикаций и традиционных форм обучения во всем их многообразии.

Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ) был создан с целью сохранения и развития образовательного наследия Игр в Сочи. Он работает в тесном контакте с организаторами Игр для максимизации ценности багажа знаний, накопленных благодаря Играм, и обогащения образовательного опыта студентов. С этой целью Оргкомитет

¹ Nonaka, I., von Krogh, G. & Ichijo, K. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.



ПОНИМАНИЕ КОНТЕКСТА,

в котором проходят Игры, имеет первостепенное значение для любого тренинга в области менеджмента, особенно в рамках международной программы MSA, в которую были вовлечены студенты из 14 различных стран мира

Фото: РМОУ

«Сочи 2014» способствовал интеграции в учебную программу двухнедельного блока практических занятий непосредственно на Играх, которые стали незабываемым опытом для первой когорты выпускников международной программы РМОУ «Мастер спортивного администрирования». Роль Оргкомитета «Сочи 2014» в системе управления знаниями хорошо описана Виктором Кудрявцевым², а в этой статье хотелось бы остановиться на преимуществах и вызовах, которые влечет за собой включение таких занятий в учебный план.

Олимпийские игры Сочи-2014 в качестве платформы для рефлексивного обучения в области спортивного менеджмента

Практические разработки с применением системы управления знаниями об Играх зеркальны разработкам в области исследования мероприятий. Один из главных сторонников энтузиастов этой активно развивающейся дисциплины, Дональд Гетц³, сформулировал исследовательскую повестку для этой области.

Ключевой вопрос для исследователя, изучающего мероприятие с точки зрения менеджмента, планирования, дизайна и операций, таков: как могут быть сбалансированы креативность и управленческие компетенции? Суть этого вопроса как нельзя лучше передает характер олимпийского менеджмента, который отталкивается от базовых функций, таких как управление и планирование, но одновременно требует от организаторов Игр новаторства и умения адаптироваться к широкому кругу требований по охране окружающей среды, предъявляемых на локальном и глобальном уровнях в течение всего процесса этой работы.

Этот исследовательский вопрос также предполагает, что внимание необходимо уделить развитию базовых управленческих компетенций, но не абстрактно, а в сочетании с рефлексивным подходом к обучению, который стимулировал бы креативность менеджера и был укоренен в специфическом контексте. Такой подход позволяет выйти за рамки практических занятий на тему «Как сделать правильно» и вовлечь студентов в процесс более глубокого понимания области, которую они изучают.

Не будет преувеличением сказать, что обучение слушателей программы РМОУ «Мастер спортивного администрирования» 2013/14 года было интегрировано с подготовкой Олимпийских зимних игр в Сочи. Хорошо структурированная учебная программа обеспечивала студентов информационным багажом об

ТАБЛИЦА 1

Основные вопросы рефлексивного исследования и их обоснование

Вопрос	Обоснование
Что я хочу вынести в первую очередь из этой сессии наблюдений?	Важно заранее готовиться к предстоящим ежедневным наблюдениям и попытаться сформулировать ваши ожидания. Они могут касаться встреч с важными людьми, наблюдений за организаторами в процессе работы или изучения новых областей, о которых вы не еще не имели представления или не обсуждали их в аудитории.
Какой главный урок я вынес из этой сессии?	Каждый день наблюдений несет много разнообразной новой информации, касающейся практической деятельности и идей в области менеджмента. Постарайтесь вычлени для себя какую-то одну тему – главную, самую существенную.
Какой важный вопрос остался без ответа в ходе этой сессии?	Хотя вы можете ощущать себя переполненными новой информацией и идеями, всегда остается что-то непроясненное. Постарайтесь осознать, на какой важный вопрос вы не получили для себя ответа.

Играх и специфике управленческих функций Оргкомитета, подразумевала визиты наблюдательного характера, в ходе которых аспекты менеджмента они обсуждали с практиками непосредственно на олимпийских объектах, а результаты этих дискуссий впоследствии фиксировали: дополнительными требованиями были ведение дневника, в котором каждый студент описывал ход этой сессии наблюдений, а также написание итоговой работы о ней. Перед стартом этой программы всем студентам и ряду преподавателей были выданы соответствующие аккредитации и предусмотрена логистика их визитов на объекты. Студенты разделились на группы по трое, и каждый был сориентирован на ведение рефлексивного дневника с описанием его впечатлений, а по окончании Игр каждая группа составила соответствующий отчет.

Студентам было предложено оформлять дневники, отталкиваясь от трех основных вопросов (см. таблицу 1), с разъяснением обоснования для каждого из вопросов. Эти вопросы отражали три основные формы рефлексии, включая перспективную (то есть взгляд вперед), проспективную (взгляд на то, что мы делаем сейчас) и ретроспективную (взгляд назад). Рефлексия была определена как вовлечение с описанием, анализом и оценкой наших мыслей, предположений, представлений, теоретических выкладок и действий. Кроме того, студентам было предложено использовать три

подхода к рефлексии: описательный, диалогический и критический.

Студенты были ознакомлены с деятельностью в 12 основных функциональных областях, среди которых сфера устойчивого развития, управление объектами, медиа, взаимоотношения с национальными олимпийскими комитетами, спортивные соревнования, работа Олимпийских деревень, маркетинг, управление человеческими ресурсами, логистика и ряд других. Обучение происходило в нескольких форматах, включая лекции, а также практические наблюдения с последующими сессиями вопросов и ответов в диалоге с руководителями различных функциональных направлений.

Первая сессия наблюдений во время Игр-2014 в Сочи позволяет выделить ряд моментов, важных для преподавания и обучения в области спортивного менеджмента.

Во-первых, хорошее планирование и координация вовлечения студентов в мегаспортивное мероприятие – критически важное условие для успеха рефлексивного образования. Это подразумевает тщательное сопоставление элементов программы MSA (включая специфические когнитивные и практические навыки, прививаемые в рамках конкретных модулей программы) с теми обучающими возможностями, которые открываются благодаря Играм.

Во-вторых, не менее важно заранее подготовить студентов к таким сессиям, поскольку

² Кудрявцев В.В. Оргкомитет в олимпийской системе управления знаниями. Вестник РМОУ, 2014, № 1 (10), стр. 36–45.

³ Getz, D. (2012). *Event Studies*, 2nd ed. London: Routledge.



ПРИСУТСТВИЕ СТУДЕНТОВ

на олимпийских объектах и в офисах во время Игр, необходимость для менеджеров уделять им часть своего времени никоим образом не нарушали целостности рабочего процесса

Фото: РМОУ

некоторые впечатления от Игр могут оказывать давление на них: они сталкиваются с большим объемом разносторонней информации, касающейся сложной работы функциональных подразделений, которую необходимо воспринять, обработать и оценить. Особое внимание необходимо уделить развитию у студентов навыка критического рефлексивного письма, тем более что это специфический навык, для овладения которым требуется достаточно продолжительное время.

В-третьих, понимание контекста, в котором проходят Игры, имеет первостепенное значение для любого тренинга в области менеджмента, особенно в рамках международной программы MSA, в которую были вовлечены студенты из 14 различных стран мира. Ухватить эту роль контекста иногда было непросто даже для российских студентов программы. Как красноречиво сформулировал Генри Минтцберг, «после долгих лет поисков святого Грааля пришло время признать, что менеджмент не является ни наукой, ни профессией; это практика, обучение через опыт, и корни его – в контексте»⁴. Поскольку контекст имеет решающее значение для менеджмента, эта тема требует дальнейшей разработки.

Проведение любых Олимпийских игр, и в Сочи в том числе, подразумевает заключение беспрецедентного социального контракта между

государством и многими стейкхолдерами: Игры становятся продуктом общественного консенсуса по целому ряду важных вопросов, таких как механизмы управления, затраты, социальные и экономические изменения, несущие позитивные и негативные последствия. Принимая во внимание ограниченность соци-

ОРГКОМИТЕТ «Сочи 2014» СПОСОБСТВОВАЛ ИНТЕГРАЦИИ В УЧЕБНУЮ ПРОГРАММУ ДВУХНЕДЕЛЬНОГО БЛОКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ НЕПОСРЕДСТВЕННО НА ИГРАХ, КОТОРЫЕ СТАЛИ ЦЕННЫМ ОПЫТОМ ДЛЯ ПЕРВОЙ КОГОРТЫ ВЫПУСКНИКОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОГРАММЫ РМОУ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»



ального, экономического и маркетингового потенциала Олимпийских зимних игр, а также географическое, культурное и экономическое разнообразие России, такой социальный контракт по сути был заключен между государством и Оргкомитетом Игр в Сочи. Несмотря на опасения в отношении организационных накладок, страна-хозяйка использовала мобилизующую силу олимпийского бренда, а также глобальное политическое, медийное и деловое внимание, сопровождающее Игры, для инициации изменений в национальном масштабе. Оргкомитет шел по пути взаимодействия и национальных реформ, финансируемых государством, и все эти изменения имели серьезные последствия для работы спортивных менеджеров. В качестве иллюстрации можно привести два таких примера, как программы устойчивого развития и волонтерства, сопровождавшиеся изменениями законодательства и скоординированными акциями на национальном и международном уровнях. Правительство России также одобрило комплексную программу наследия в отношении 420 объектов и проектов, разработанную с целью обеспечения их устойчивого развития в постолимпийский период.

Наконец, уникальный опыт Сочи-2014 демонстрирует мотивирующую и образовательную ценность спортивных мегамероприятий.

УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ СОЧИ-2014

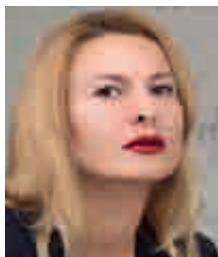
демонстрирует мотивирующую и образовательную ценность спортивных мегамероприятий. Он также высвечивает необходимость для МОК пересмотреть отношение к программе OGKM и сделать ее открытой для академических исследований и студентов, изучающих спортивный менеджмент

Фото: РМОУ

Он также высвечивает необходимость для МОК пересмотреть отношение к программе OGKM и сделать ее открытой для академических исследований и студентов, изучающих спортивный менеджмент. Все олимпийские менеджеры, с которыми контактировали студенты РМОУ, демонстрировали дружелюбие, открытость и готовность ответить на самые непростые вопросы. Больше того, присутствие студентов на олимпийских объектах и в офисах во время Игр, необходимость для менеджеров уделять им часть своего времени никоим образом не нарушали целостности рабочего процесса. Слишком часто работу оргкомитетов Игр пытаются укутать завесой секретности, а исследователи и ученые бывают лишены доступа к образовательным возможностям, которые открывают Игры. Но опыт Сочи-2014 показал, что при должной координации и подготовке все опасения МОК и оргкомитетов Игр легко развеять ради будущих успешных образовательных программ такого рода.



⁴ Mintzberg, H. (2011). *Managing*. New York: FT Prentice Hall.



*ЕЛЕНА ДАРИ,
автор курса «Фитнес-индустрия» в рамках
программы «Мастер спортивного
администрирования» РМОУ, экс-президент
сетей «Марк Аврелий» и «Мисс Фитнес»,
член правления НП «Национальное фитнес-
сообщество»*

Фитнес-клуб как предприятие: применение системы ключевых показателей эффективности

ФИТНЕС-ИНДУСТРИЯ В РОССИИ НАХОДИТСЯ НА ТОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ, КОГДА ВПЕРЕДИ — ДВИЖЕНИЕ ТОЛЬКО ПО НАРАСТАЮЩЕЙ. ДО ПОЛНОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СПРОСА И НАСЫЩЕНИЯ РЫНКА ЕЩЕ ДАЛЕКО. В МОСКВЕ ПРЕОДОЛЕН МИЛЛИОННЫЙ БАРЬЕР: ФИТНЕСОМ ЗАНИМАЮТСЯ 13% НАСЕЛЕНИЯ СТОЛИЦЫ. В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ МИРОВЫМИ ЦЕНТРАМИ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РОСТА ОЧЕВИДЕН (В БЕРЛИНЕ ЗАНИМАЮТСЯ ФИТНЕСОМ 26% ГОРОЖАН, В ЛОНДОНЕ — 24%, В БАРСЕЛОНЕ — 34%). ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИТОРОВ В ФИТНЕС-КЛУБЫ МОГУТ БЫТЬ, ОДНАКО НЕ СТОЛЬ ОЧЕВИДНЫ ИЗ-ЗА ХАОТИЧНОСТИ РЫНКА, ОТСУТСТВИЯ УРЕГУЛИРОВАННЫХ ОТРАСЛЕВЫМ СООБЩЕСТВОМ ПРАВИЛ ИГРЫ И, НАКОНЕЦ, ПРОБЛЕМ С ПРАКТИЧЕСКИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ. КАК ВЛИЯТЬ НА ДОХОД, СДЕЛАТЬ ЕГО МАКСИМАЛЬНО ВЫСОКИМ, ЛЕГКО ИЗМЕРЯЕМЫМ, А СЛЕДОВАТЕЛЬНО, УПРАВЛЯЕМЫМ? ОДНИМ ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДОМ ЯВЛЯЕТСЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ — КРІ (АНГЛ. KEY PERFORMANCE INDICATORS). О ТОМ, КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕССЫ В ФИТНЕС-КЛУБЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ЭТОЙ СИСТЕМЫ, ПОЙДЕТ РЕЧЬ В ЭТОЙ СТАТЬЕ.

РОССИЙСКИЙ рынок фитнес-услуг, переживший бурный расцвет в последнее десятилетие, продолжает демонстрировать устойчивый рост. Причины тому — увеличение доходов населения, изменение поведенческих привычек, рост возможностей и увеличение объема информации. Очевидный рост фитнес-индустрии нелегко проиллюстрировать достоверной статистикой: открытые аналитические данные, которые были бы признаны отраслевым сообществом, практически отсутствуют. По данным некоторых интернет-сай-

тов, объединяющих фитнес-клубы Москвы, на московском рынке сейчас функционирует около 560 фитнес-клубов (информация портала onfit.ru). Однако это неполные данные, и количество клубов на самом деле заметно больше (можно предположить, что публи-



куемые в открытом доступе цифры занижены, поскольку далеко не все клубы размещают свою информацию на подобных порталах).

Рынок этих услуг несколько хаотичен и до сих пор не отрегулирован, то есть живет по законам зарождающегося бизнеса, хотя с учетом пройденного пути уже должен был бы жить согласно другим законам – законам стабильного бизнеса. О том, что рынок далек от стабилизации, свидетельствует, например, нередко встречающийся разброс цен на услуги клубов одного и того же сегмента (разница в стоимости одних и тех же услуг может достигать 50%), а также широкое распространение неформальных отношений, при которых бизнес-процессы не описаны, а должностные инструкции и другие внутренние документы, регулирующие работу этих организаций, отсутствуют.

Лидером по предоставлению фитнес-услуг в России является столичный рынок. К дополнительным факторам, сдерживающим его развитие, следует отнести дефицит подходящих по техническим параметрам площадей, который становился все заметнее в последние годы. Актуальными для индустрии проблемами остаются нехватка квалифицированных кадров, вопросы пропаганды здорового образа жизни, а также необходимость приведения в соответствие с современными требованиями нормативной базы и регулятивных инструментов.

СЕГОДНЯ ФИТНЕСОМ

занимаются более 1 млн жителей Москвы, но в сравнении с некоторыми другими мировыми столицами это довольно скромный показатель

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Артем Житенев

От престижного развлечения до осознанной необходимости

В начале 90-х, когда фитнес-индустрия только зарождалась, возникавшие клубы еще не подразделялись на сегменты, а их организаторы не нуждались в маркетинговых ухищрениях: спрос настолько обгонял предложение, что продажа клиентских карт периодически замораживалась в силу физических ограничений по емкости клубов. Открывшийся в 1993 году в Москве первый клуб сети World Class несколько лет оставался единственным. Тренироваться в нем было так же престижно, как иметь представительский автомобиль. В 1997 году с разницей в месяц открыли двери еще две сети – «Марк Аврелий» и «Планета Фитнес», следом открылся Gold Gym. Фактически до начала 2000-х этими немногими клубами московская фитнес-индустрия и ограничивалась. Клиенты приезжали тренироваться с разных концов города, и пробки их не пугали. Фитнес воспринимался как престижное занятие: наличие карты такого клуба причисляло вас к категории успешных и продвинутых, умеющих наслаждаться жизнью людей.



В ОБЛАСТИ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

четкое деление на сегменты до сих пор нельзя считать оформленным: клубы могут выставить любую цену на свои услуги, далеко не всегда разумную и оправданную объективными факторами

Фото: МИА «Россия сегодня»/Владимир Пирогов

Но рынок – вещь упрямая, он живет и развивается по своим законам. Спрос в итоге родил предложение, сегментированное по различным целевым аудиториям. Клубы изменились и стали доступны не только владельцам дорогих иномарок. К середине 2000-х годов картина была уже совсем другой, и к 2010 году количество клубов в Москве выросло до 519, а в России в целом – до 1915 (по данным компании «Экспресс-обзор»).

Бурный рост начался после 2005 года, причем кризис 2008 года практически не нанес индустрии вреда, в отличие от многих других областей. Да, некоторое падение все-таки произошло, но было специфическим: число клиентов в фитнес-клубах почти не уменьшилось, но сократился набор услуг, которые продавались внутри каждого клуба (если продажи клубных карт осенью 2008 года упали всего на 5–7%, то падение продаж дополнительных услуг внутри клуба превысило 25%). Но рынок спортивно-оздоровительных услуг быстро переориентировался и предложил клиентам менее дорогие

услуги, которые быстро завоевали большую популярность.

В 2010 году на столичном рынке мощно проявили себя два новых игрока, «Зебра» и «Алекс» (2010-й – это не год основания данных сетей, а период старта их бурного развития), которым удалось к 2011–2013 годам продемонстрировать внушительные обороты. Эти сети нарушили сложившуюся расстановку сил и ускорили процесс сегментации. Важно отметить, что в области спортивно-оздоровительных услуг четкое деление на сегменты до сих пор нельзя считать оформленным: клубы могут выставить любую цену на свои услуги, далеко не всегда разумную и оправданную объективными факторами. Потребителю же нелегко самостоятельно разобраться в дебрях рынка, особенно когда его регуляторы не зафиксированы и не определены самой индустрией.

«Зебра» и «Алекс» сыграли на этом, оказавшись возмутителями спокойствия. В наибольшей степени выход новых игроков ощутил на себе бизнес-сегмент этой индустрии. Он пострадал больше всего. При этом ни эконом-, ни премиум-сегменты не испытали каких-нибудь серьезных потрясений. А вот целевой сегмент бизнес-класса оказался очень чувствителен к такому фактору, как колебания цен (определенную роль сыграла и размытость понятия бизнес-сег-

мента в нашей конкурентной среде: когда сети фактически эконом-сегмента выходят на рынок под видом бизнес-сегмента, это дезориентирует потребителя).

До предела далеко

Хотя сегодня конкуренция на этом рынке в Москве высока, нельзя сказать, что рынок близок к пределам роста. Пока пробит миллионный барьер: фитнесом занимаются 13% населения столицы. Этот внушительный показатель является самым высоким среди городов России, однако в сравнении с другими мировыми центрами потенциал очевиден. Так, в Берлине фитнесом занимаются 26% горожан (средний показатель по всей Германии отмечен на уровне 8%), в Лондоне – 24%, в Барселоне – 34%. Американская статистика еще более оптимистична. Мы приведем для наглядности статистику более широкую, нежели только область фитнес-клубов. Она тем не менее дает представление о популярности в США активного образа жизни: плаванием занимаются 102,3 млн американцев (это треть всего населения страны), катаются на велосипедах 72,2 млн, увлекаются туризмом 61,6 млн, физическими упражнениями – 34,9 млн, джоггингом (бег трусцой) – 34,3 млн, теннисом – 25,5 млн, баскетболом – 24,5 млн, американским футболом – 14 млн, бейсболом – 13,6 млн человек и т. д.; около 30 млн юношей и девушек в возрасте от 6 лет до 21 года ежегодно участвуют в различных школьных, внешкольных и студенческих программах. И около 55 млн женщин регулярно занимаются фитнесом.

Сравнимые показатели по крупным городам демонстрируют, насколько велик потенциал российского рынка в целом и столичного в частности. Учитывая принципиально новый уровень массовости занятий фитнесом, которые перестали быть уделом избранных, прирастать рынок будет за счет так называемых эконом- и бизнес-сегментов. Собственно, это уже происходит. Более демократичный состав участников диктует более демократичные цены предложения. Поэтому не должно удивлять некоторое торможение начиная с 2012 года ежегодного прироста этого рынка с точки зрения объема в деньгах. По данным маркетингового агентства «Экспресс-обзор», объем рынка в 2014 году составит 20,73 млрд рублей в год, а темп прироста – 6,4% (это в два с лишним раза ниже по сравнению с показателем прироста 15,3% по итогам 2011 года к 2010-му).

Повторимся: реальные операционные показатели многих клубов закрыты и остаются тайной для всех, кроме их владельцев, поэтому к статистическим выкладкам приходится относиться с осторожностью. Как бы там ни было, усредненную картину и общий тренд, по мнению ведущих специалистов отрасли, маркетинговое агентство отразило верно.

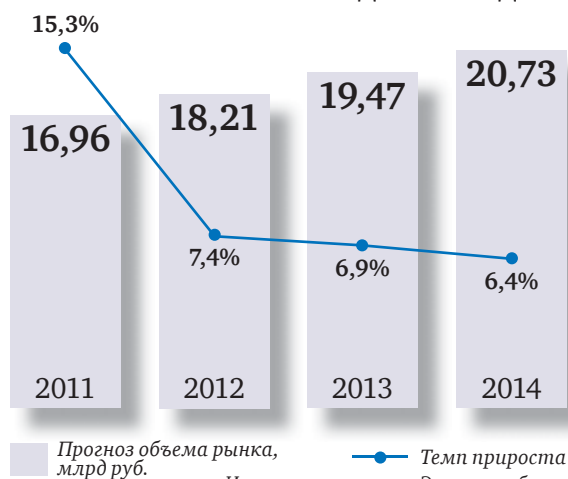
Возникают закономерные вопросы: из чего складывается эта статистика? И где брать цифры, которые так нужны как аналитикам, так и самим игрокам рынка спортивно-оздоровительных услуг? А главное, по каким критериям измерять эффективность работы фитнес-клуба? Зачастую бывает так, что у клуба много клиентов, клуб продает большое количество карт, у него высокий доход, но и расходы настолько велики, что маржинальная прибыль очень незначительна, не говоря уже о выплате дивидендов учредителям.

Как влиять на доход, как сделать его максимально высоким, легко измеряемым, а следовательно, управляемым? Одним из инструментов управления доходом является система ключевых показателей эффективности – KPI (англ. Key Performance Indicators).

Что продаем?

Из каких же целевых показателей, критериев эффективности (или KPI) складывается общая картина бизнеса? Во-первых, это доход от продажи основных услуг. В фитнесе единицей, позволяющей измерить объем продаж основных услуг, является клубная карта, если в данном учреждении действует клубная система; если же учреждение продает абонементы на посещение

ПРОГНОЗ ОБЪЕМА РЫНКА ДО 2014 ГОДА



занятий, следовательно, такая единица – это абонемент.

Сравнительно недавно два этих подхода дополнились третьим: некоторые клубы эконом-сегмента приходят к спорному торговому предложению, согласно которому «плата за вход» не нужна вовсе (во всяком случае, так они себя позиционируют). Некоторые эксперты рынка считают такое предложение заведомо ложным, содержащим неверную информацию для потребителей. «За вход» клиент действительно не платит, но, пересекая порог клуба, должен заплатить за каждый следующий шаг: за аренду ящика, за полотенце, за занятие, на которое он пришел, и т. д. Абсолютно все услуги клуба переводятся таким образом в разряд опций, требующих оплаты, в отличие от набора предоплаченных услуг, который получает держатель карты.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ

могут быть трудно отделимы от основных, являясь при этом ключевым показателем в структуре доходов

Фото: МИА «Россия сегодня»/Валерий Левитин



В результате за один визит потребитель может оставить гораздо больше денег, чем при традиционной клубной системе членства.

Для примера возьмем клуб бизнес-сегмента: годовое членство в таких клубах стоит 30–50 тыс. рублей в год, возьмем среднее – 40 тыс. При графике посещения дважды в неделю стоимость одного визита в течение года составит 384,6 рубля. А в «бесплатном» клубе, где аренда шкафчика – 100 рублей, полотенца – 50 рублей, а посещение группового урока – 400 рублей (в Москве групповое занятие стоит, как правило, 500–600, но мы возьмем самую нижнюю границу), все удовольствие занятия в эконом-сегменте обойдется в 550 рублей за визит, что за год при том же объеме посещений выльется в 57,2 тыс. рублей.

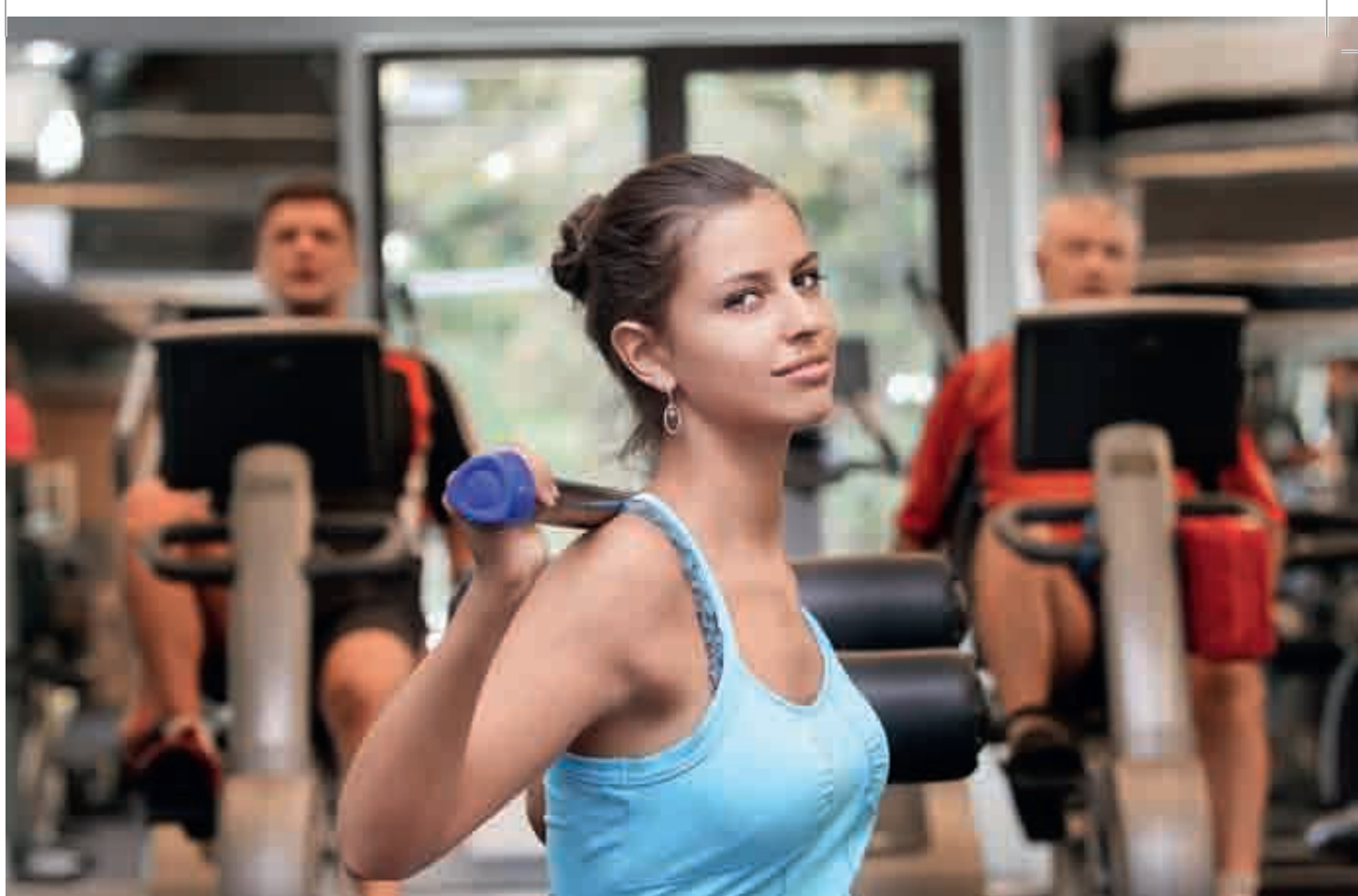
Приведенный пример демонстрирует, что дополнительные услуги могут быть трудно отделимы от основных, являясь при этом ключевым показателем в структуре доходов. Вообще, конвергенция технологий, как отличительная черта современного мира, налицо и в сфере услуг. Это раньше на лыжах бегали в парке, а маникюр делали в парикмахерской. Сейчас даже такие разные сервисы могут быть доступны в одном месте. Кроме того, технологии становятся замещающими (например, йогурт с медицинским предназначением (пребиотики), детское питание с развивающими игрушками вместе).

Так и фитнес-клуб может при наличии соответствующей лицензии предложить помимо занятий медицинские услуги, мануальную терапию, услуги по реабилитации после травм и так далее. Эксплуатируя тягу клиентов к универсальным оздоровительным центрам и желание клиентов сэкономить время, фитнес-клубы пытаются продавать услуги, которые могут вообще не иметь к фитнесу прямого отношения. Скажем, один из женских клубов сети World Class в свое время предлагал клиенткам помимо прочего заняться актерским мастерством, изучить фэншуй, прибегнуть к услугам психолога и т. д.

Вернемся к структуре доходов. Резюмируя вышесказанное, двумя основными видами дохода и двумя основными KPI, соответственно, являются:

- доход от продажи клубных карт (или абонементов);
- доход от продажи дополнительных услуг внутри клуба.

К дополнительным услугам могут быть отнесены персональный тренинг, outdoor-программы, студии внутри самого клуба (так называемый «клуб в клубе» по направлениям йоги,



танцев, функционального тренинга, пилатес, cross-fit; а также услуги салона красоты, услуги аренды сейфов, шкафчиков, полотенец, халатов и т. п.) и другие сопутствующие услуги (включая продажу рекламных площадей).

Но это, безусловно, не все. Любой руководитель выстраивает собственную систему ключевых показателей, которую объединяет в системообразующее ядро. Среди таких показателей эффективности могут быть следующие:

- количество активных клиентов (количество открытых клубных карт);
- средняя стоимость карты;
- средний чек (стоимость одной покупки);
- стоимость одного визита (объем покупок, совершенных за один визит);
- коэффициент прибытия и убытия;
- индекс лояльности клиента (или ядро лояльности);
- количество проданных услуг (например, количество проданных персональных тренировок за месяц; здесь речь идет именно о количестве услуг, по скольку речь о доходе шла выше).

Просто составить себе представление о величинах по каждому из этих показателей недостаточно. Сами по себе эти цифры ничего не дают. Для того чтобы управлять эффективно, нужно понять, как эти показатели взаимосвязаны и влияют друг на друга и какой из них

УЧИТЫВАЯ ДОСТИЖЕНИЕ
принципиально нового уровня массовости занятий фитнесом, которые перестали быть делом избранных, прирастать рынок будет за счет так называемых эконом- и бизнес-сегментов

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Руслан Кривобок

играет роль системообразующего ядра с точки зрения финансового плана компании (например, снижение числа клиентов неминуемо ведет к падению общего объема продаж дополнительных услуг внутри клуба).

Кадры решают

Показатели для бизнеса общеизвестны: рентабельность, ликвидность, стоимость... А какие показатели деятельности должны быть введены для каждого сотрудника? Как донести до каждого сотрудника понятие «выполнение плана», учитывая специфику сотрудников фитнес-клуба? С понятием «выполнение плана» отлично знаком каждый менеджер по продажам, но для инструктора тренажерного зала, групповых программ или врача фитнес-клуба оно может казаться весьма относительным. Можно ли чисто количественно оценить уровень работы тренера или инструктора и как этот показатель будет коррелировать с качеством?

Задача руководителя фитнес-клуба – создать такую систему ценностей (и показателей), в которой все сотрудники понимают вклад

каждого и вместе стремятся к деятельности, которая обеспечивает достижение заданного интегрального результата. Это должна быть система ключевых показателей эффективности (система KPI), с распределением ответственности в отношении каждого сотрудника. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. С помощью системы можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и выстроить эффективную систему оплаты труда.

Как же определить KPI в этой части? Безусловно, итогом любой деятельности должно быть извлечение прибыли, и это основная цель любого бизнеса. Но при этом основная стратегическая цель не исключает постановку так называемых тематических целей. В этих тематических целях KPI могут меняться в зависимости от самой цели и этапа ее реализации. Рассмотрим

ва своим конкурентным преимуществом. Следовательно, логично возникнут следующие вопросы: как именно мы будем менять наш тренерский состав? Изменится ли его структура или только персоналии? Будем ли мы вкладываться в обучение или привлечем с рынка уже готовых дорогостоящих специалистов? Предусмотрена ли ротация персонала, кто и как будет развивать работников, мотивировать, оценивать и аттестовывать их? И так далее.

Таким образом, мы описываем ключевые факторы реализации стратегии, формулируя показатели, по которым можно оценить успешность деятельности и конкретного сотрудника, и конкретного направления, и компании в целом.

Итак, вы планируете внедрить управление с введением KPI. С чего начать? Очевидно, с разработки ключевых показателей эффективности. Существует риск столкнуться с одним из подводных камней, что может притормозить введение такой системы.

Первый подводный камень – сопротивление сотрудников. Джон Мейнард Кейнс в отношении построения новых управленческих моделей сказал: «Самая большая трудность состоит не в том, чтобы убедить людей принять новые идеи, а в том, чтобы убедить их отказаться от старых». Как правило, попытка перейти к новой форме трудовых взаимоотношений вызывает у сотрудников боязнь.

Людей пугает не только сама предстоящая оценка их деятельности, но и то, что оценка может оказаться неадекватной, то есть «несправедливой». Практика показывает, что эти опасения нельзя недооценивать. Во-первых, если имеет место действительно плохая организация труда и клуб испытывает сложности с администрированием, с введением KPI вы рискуете не исправить ситуацию, а, наоборот, загнать ее в тупик. Другая угроза – непрозрачность действующих систем оценки и мотивации персонала. Это мешает установлению конструктивных и доверительных отношений между руководителями и подчиненными. Наконец, третья угроза кроется в самом руководителе, если он, вводя систему KPI, остается непоследовательным и субъективным в принятии дальнейших решений.

Второй подводный камень – определение плановых значений измеряемых показателей эффективности (порог – факт (план) – вызов). Нереальные планы, неважно, завышены ли они или

О том, что рынок далек от стабилизации, свидетельствует нередко встречающийся разброс цен на услуги клубов одного и того же сегмента (разница в стоимости одних и тех же услуг может достигать 50%)

рим практический пример. Допустим, сформулирована стратегическая цель на ближайшие пару лет: завоевать определенную долю рынка в своем районе. Эта доля должна быть выражена в четких количественных критериях. Например, занимая сейчас 25% рынка, мы стремимся к 45%, то есть рассчитываем увеличить клиентскую базу почти вдвое. Мы определяем, за счет чего будем привлекать целевую аудиторию в клуб. Этот процесс и будет сопровождаться постановкой тематических целей.

- Цель 1. Например, мы должны будем повысить качество сервиса. В чем конкретно будет заключаться повышение качества? По каким критериям мы будем оценивать это повышение? Какие показатели будут прямо пропорционально изменяться с повышением качества сервиса?
- Цель 2. Мы хотим сделать упор на профессиональный инструкторский состав, сделать качество инструкторского состава



занижены, сильно демотивируют работников. Поэтому в случае неправильного их определения управление по КРП просто теряет смысл. Слепое копирование, как это часто бывает (взяли аналогичный показатель прошлого года и приняли его за план), на практике оказывается неточным и недостаточным, так как не учитывает как внешние факторы (сезонность, политические факторы, изменения в налоговом законодательстве и т. д.), так и внутренние (отлаженность бизнес-процессов, организационную структуру, менеджмент организации, человеческий фактор и т. д.).

Третий подводный камень – обязательное наличие количественного выражения любого целевого значения. Любой целевой показатель должен быть выражен в конкретных цифрах, а оценка «нравится – не нравится» или «хорошо – плохо» в данном случае излишне субъективна и не может восприниматься подчиненными в качестве инструмента измерения эффективности их труда.

Четвертый, самый большой и опасный подводный камень – неадекватная оценка результата. При условии выполнения плана у руководства редко возникают вопросы к сотрудникам. Но если план не выполнен, нужен очень точный диагноз в отношении причин невыполнения плановых показателей (первая возможная причина: сотрудники действительно плохо работали; причина вторая: КРП изначально был установлен неверно, намеренно занижен или завышен; причина третья: сказались проблемы управленческого и административного характера).

Пятый подводный камень – ожидание слишком быстрого результата от внедрения системы

С ПОНЯТИЕМ «ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА»
отлично знаком каждый менеджер по продажам, но для инструктора тренажерного зала, групповых программ или врача фитнес-клуба оно может казаться весьма относительным
Фото: МИА «Россия сегодня»/ Марюс Вайсберг

КРП. Как правило, переход на эту систему и подготовительный этап занимают от трех до шести месяцев, плюс отладка системы КРП может потребовать от полугода до года. Люди должны иметь возможность ошибаться и делать собственные выводы из этих ошибок. Если они этой возможности лишены, это грозит быстрым выгоранием, стрессом и, как следствие, кадровым кризисом.

Шестой подводный камень: система КРП не статична! Она постоянно меняется и эволюционирует. Нельзя принять одну систему КРП на всю оставшуюся жизнь. Будут меняться тематические цели, а с ними и система КРП. Руководитель должен быть всегда готов к введению новых целевых показателей и новых измерителей этих показателей.

Седьмой подводный камень – введение системы КРП невозможно без отстроенных бизнес-процессов в компании. Система ключевых показателей – это логическое продолжение оптимизации бизнес-процессов.

При условии четкого представления о слабых звеньях и узких местах системы ключевых показателей эффективности вводить ее в практику управления несложно, хоть это и требует определенной смелости.

