



РОССИЙСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОЛИМПИЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



июнь 2014 № 2 (11)

Вестник Российского Международного Олимпийского Университета

ВЕСТНИК

июнь
№2(11)/2014

РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

www.olympicuniversity.ru



sochi.ru
2014



Дмитрий
ЧЕРНЫШЕНКО:
«Олимпиада стала
делом каждого
россиянина»

Этапы олимпийского
образования

Паразитический
маркетинг –
вызов для МОК

Функции бренда
в спортивном
спонсорстве

ВСЕ ФЛАГИ В ГОСТИ К НАМ

Опыт взаимодействия с национальными
олимпийскими комитетами

Дмитрий Чернышенко: «Олимпиада стала делом каждого россиянина»

С момента окончания Игр в Сочи прошло уже несколько месяцев. И чем дальше в историю уходит момент, когда погас факел первой в истории страны Белой Олимпиады, тем лучше мы понимаем, что Игры в Сочи стали большим, чем просто мировым праздником спорта. Сегодня ни у кого не вызывает сомнений, что Игры в Сочи – это прежде всего колоссальное наследие в экономической, социальной и гуманитарной сферах. Как раз об этом рассказал читателям «Вестника РМОУ» глава Оргкомитета «Сочи 2014» Дмитрий Чернышенко.

Прежде всего позвольте поздравить вас с блестяще организованными и проведенными Играми. И сразу же задать вопрос: как вы относитесь к мнению, что Игры в Сочи фактически стали той «национальной идеей», которую все так давно искали и которая по-настоящему сплотила страну?

То, что Олимпийские игры в Сочи стали мощнейшим фактором сплочения нации, объединили всю страну, – это факт. Согласно опросу ВЦИОМа, более 93% россиян горды тем, как наша страна организовала и провела зимние Игры. А другое исследование, компании Nielsen, показало, что Олимпийские зимние игры 2014 года в Сочи полностью оправдали и значительно превзошли ожидания подавляющего большинства (94%) жителей России.

Вообще, это было потрясающе – наблюдать, как в Сочи приехали болельщики из самых отдаленных уголков России и как они своим олимпийским драйвом и энергией заряжали всех – и организаторов, и спортсменов. Чего стоит только, наверное, «вечный» рекорд, установленный болельщиками 15 февраля на финале по шорт-треку в ледовом

дворце «Айсберг». Тогда был зафиксирован уровень шума на отметке 109 децибел! Благодаря Играм в Сочи впервые за долгие годы миллионы человек по всей стране вместе болели за наших чемпионов. Олимпиада стала делом каждого россиянина.

А какое, по вашему мнению, представление о России и Сочи сложилось у иностранцев по итогам Игр?

Мы старались показать миру (а на Игры приехали болельщики из 126 стран) образ новой России – страны, уважающей свои традиции и устремленной в будущее. Настоящим лицом нашей страны и визитной карточкой Игр в Сочи стали волонтеры «Сочи 2014». Эти ребята никого не оставили равнодушными и создали ту незабываемую атмосферу, которую навсегда запомнят все, кто побывал на Играх.



Фото: МИА «Россия сегодня»/ Александр Вильф

Мы сделали все, чтобы Игры в Сочи стали очередной победой для нашей страны, и, судя по позитивной реакции международных СМИ, у нас это получилось.

«Сейчас дети идут в ДЮСШ, чтобы «бегать как Ан»

Игры в Сочи запомнились многим еще и благодаря невиданному и, прямо скажем, неожиданному для многих интересу к таким прежде непопулярным в России видам спорта, как, скажем, шорт-трек и керлинг. Что это – временное явление? Или суперсовременные сочинские объекты помогут расширить географию массового спорта и всерьез увлечь россиян сноубордом и другой «экзотикой»?

Вся страна уже и так всерьез и надолго увлечена новыми видами спорта! До запуска олимпийской билетной программы у нас были опасения по поводу того, будут ли интересны российскому зрителю такие, скажем так, непривычные

для России виды спорта, как слоупстайл и шорт-трек. Однако все получилось с точностью до наоборот. На новых видах спорта просто яблоку было негде упасть, зрители буквально брали штурмом трибуны. Например, перед ставшими уже легендарными финалами в шорт-треке ажиотаж был такой, какого не было и перед хоккейным финалом. А что творилось на трибунах горнолыжного центра «Роза Хутор», когда Вик Уайлд творил чудеса на склонах! Я знаю, что уже сейчас дети идут в ДЮСШ, чтобы «бегать как Ан» или «кататься как Уайлд». Не сомневаюсь, что перед следующими Играми конкуренция на попадание в сборную в этих видах будет на порядок выше.

А вообще, насколько важна Олимпиада для популяризации массового спорта?

Это как раз одна из причин, заставляющая страну бороться за право проведения Игр. Олимпиада в Сочи стала настоящим катализатором развития массового спорта в России. Физкультуре начали больше уделять внима-



ПОНАЧАЛУ БЫЛИ ОПАСЕНИЯ, насколько интересны будут российскому зрителю такие непривычные виды спорта, как слоупстайл и шорт-трек. Однако все получилось с точностью до наоборот: на трибунах яблоку было негде упасть
 Фото: МИА «Россия сегодня»/ Максим Богодвид

ния в школах: в преддверии Игр в российский образовательный стандарт были внесены соответствующие изменения. Значительно увеличилась доступность спортивных сооружений. В том же Сочи число спортивных объектов по сравнению с 2006 годом удвоилось. После Игр пошел настоящий вал обращений в спортивные секции в регионах. Кроме того, мы наблюдали постоянный рост интереса к занятиям спортом по всей стране на протяжении всего периода подготовки к Олимпиаде. Повторю цифры, которые уже приводил Президент России Владимир Путин: количество занимающихся спортом в стране увеличилось в два раза, среди женщин этот показатель вырос втрое.

То есть уже можно говорить о так называемом эффекте Олимпиады?

Конечно! Если говорить о Сочи, то за последние годы количество иностранных туристов в городе возросло более чем в 2,5 раза, а престижный журнал National Geographic Traveler

назвал Сочи одним из главных направлений для путешествий в 2014 году. Количество запросов на бронирование отелей в Сочи на летний сезон 2014 года выросло почти на 800% по сравнению с 2013 годом. Теперь задача города – удержать туристов, чтобы и в дальнейшем интерес к городу продолжал расти.

Но туризм не единственная сфера. В Сочи в 4,5 раза увеличилось число людей, регулярно занимающихся спортом. На волне успеха наших паралимпийцев в спорт начали активнее приходить люди с инвалидностью. Причем это связано не только с популярностью спорта, но и с тем, что город и спортивная инфраструктура стали доступнее и удобнее. Кстати, во многом именно по этой причине олимпийская столица сегодня лидирует в списке городов России по качеству жизни.

«Разработана программа по постолимпийскому использованию спортивных объектов»

Поможет ли России опыт проведения Олимпиады в Сочи бороться за другие крупные спортивные соревнования?

Игры в Сочи – это только начало.



ОБЪЕКТЫ В КРАСНОЙ ПОЛЯНЕ не только сохраняют свою спортивную направленность, но и обязательно станут местом повышенного туристического внимания
 Фото: МИА «Россия сегодня»/ Михаил Мокрушин

По версии влиятельного олимпийского портала Sportcal, благодаря Олимпиаде Россия прочно закрепилась в статусе лидера мирового спорта на ближайшие пять лет. Сочи вошел в число ведущих спортивных центров мира по версии журнала Sport Business, а GSI Nations index поставил Россию на второе место в рейтинге стран, отражающем их активность в проведении крупнейших международных соревнований.

Уверен, в будущем нам предстоит принять еще много чемпионатов мира и других крупнейших спортивных турниров планеты.

Олимпиада в Сочи оставила огромное наследие – собственно, это и было одной из целей Игр. Как им теперь грамотно распорядиться, чтобы объекты не простаивали, как в Афинах?

Этот вопрос не давал нам покоя еще во время заявки. Поэтому уже давно была разработана целая программа по постолимпийскому использованию всех объектов и инфраструктуры. Например, ледовый дворец «Большой» станет многофункциональной спортивной площадкой, «Адлер-Арена» – крупнейшим на юге России экспоцентром, а на базе ледовой арены «Шайба» планируется создать всероссийский детский спортивно-образовательный центр.

Олимпийский стадион «Фишт» – один из первых в России уже готовых объектов для проведения матчей чемпионата мира по футболу 2018 года. Арена будет использоваться в качестве тренировочного спортивного центра сборной России. Уверен, после Игр сочинцы не раз увидят у себя в гостях национальную команду.

Объекты в Красной Поляне не только сохраняют свою спортивную направленность, но и обязательно станут местом повышенного туристического внимания. Горнолыжные центры «Роза Хутор» и «Горная карусель» предоставят широкие возможности своим уникальным трасс как профессиональным спортсменам, так и всем любителям горных лыж и сноуборда.

Комплекс «Лаура» станет горнолыжным курортом для туристов, а также комплексом для проведения соревнований и тренировок по лыжным гонкам и биатлону. Центр санного спорта «Санки» и комплекс трамплинов «Русские горки», в свою очередь, останутся тренировочно-соревновательными объектами. Таким образом, впервые у российских спортсменов

появятся базы по всем зимним видам спорта. Как видите, ни один из объектов не превратится в так называемого «белого слона» (White Elephant), то есть не будет простаивать без дела.

Как использовать опыт Сочи для продвижения других российских городов? Возможно, к вам уже кто-нибудь обращался за советом?

Делиться опытом мы начали задолго до начала Игр. Свой инструментарий и технологии организации мы передавали в Казань для подготовки к Универсиаде. Наверняка наш опыт будет востребован и на Универсиаде в Красноярске. На мой взгляд, один из главных элементов наследия Игр – это то, что мы создали уникальное решение по организации с нуля крупнейших спортивных событий, разработали такие технологии управления, которые позволяют другим не набивать шишки, а воспользоваться уже имеющимися решениями. Всему этому, кстати, учат в Российском Международном Олимпийском Университете, который является важнейшим гуманитарным наследием Игр в Сочи.



Фото: МИА «Россия сегодня»/ Алексей Мальгавко

«Управлять спортом должны профессионалы»

Давайте остановимся на теме РМОУ подробнее, тем более что Оргкомитет «Сочи 2014» является одним из его учредителей. Какие задачи, стоящие перед этим учебным заведением, вы как глава Оргкомитета считаете первостепенными? В чем вы видите миссию РМОУ?

РМОУ – новое явление не только для нашей страны, но и для всего мира. Именно здесь будут сконцентрированы знания о том, как организовывать и проводить крупнейшие мировые спортивные события.

Благодаря РМОУ в России появится новая плеяда спортивных менеджеров, обладающих всеми необходимыми знаниями для подготовки и проведения крупнейших мероприятий, которые ждут Россию в этом десятилетии: «Формулы-1», чемпионатов мира по хоккею и футболу. Особенно важно, что выпускники РМОУ станут не только высококлассными специалистами, но и проводниками олимпийских и паралимпийских идеалов и ценностей в своих странах.

В целом я вижу миссию РМОУ в том, чтобы готовить лучших из лучших – лидеров, способных поднять на новый уровень спорт высоких достижений и спортивную индустрию. Убежден, что деятельность Российского Международного Олимпийского Университета обеспечит содержательный и технологический прорыв в области бизнес-образования и в сфере спорта.

Скажу больше: у РМОУ есть все шансы для того, чтобы стать образовательной и исследовательской платформой для олимпийской семьи, где будут проводиться передовые научные исследования, создаваться креативные концепции и разрабатываться спортивные бизнес-модели.

Кстати, именно вы в свое время стали первым студентом Российского Международного Олимпийского Университета. Помните, что при этом испытывали?

С одной стороны, гордость за свою страну, которая теперь обладает уникальным учебным заведением, которое уже в ближайшие годы станет кузницей высококлассных специалистов для мировой индустрии спорта. С другой – волнение. Ведь предстоит реализовать уникаль-



Фото: МИА «Россия сегодня»/ Михаил Мокрушин

ный, ни на что не похожий проект, к которому приковано внимание всей мировой общественности. Но видя, как идет работа, какой подбирается педагогический состав, я не сомневаюсь, что уже вскоре РМОУ по праву войдет в число самых престижных учебных заведений Европы.

Если в плане качественного бизнес-образования (МВА) Россия уже давно может похвастаться передовыми программами, то в части образования спортивного до последнего времени в России наблюдался их явный дефицит. Сегодня лишь единицы знают, что такое развивать спорт как бизнес. Почему, на ваш взгляд, раньше не уделялось должного внимания подготовке спортивных управленцев?

Долгое время спорт в России воспринимался исключительно как зрелище. Как бизнес его практически никто не рассматривал, в то время как в Европе, США и даже Латинской Америке коммерциализация спорта произошла уже очень давно. Там хорошо налажены механизмы взаимодействия спорта, государства и бизнеса. Сейчас, когда в ближайшие десять лет России предстоит принять практически все международные соревнования топ-уровня, необходимость в высококлассных спортивных

менеджерах резко возросла. Сейчас проведение крупнейших турниров – это не стихийная акция отдельно взятой страны, а логичный, четко выстроенный бизнес-процесс. И управлять им должны профессионалы.

И последний вопрос. Какой вам видится роль РМОУ в постолимпийский период?

Олимпийский Университет в Сочи создаст алгоритмы по подготовке высококвалифицированных специалистов международного уровня. А олимпийское образование в целом позволит позиционировать Россию и непосредственно город Сочи как мировую площадку для экспертного диалога и сотрудничества в области спортивных и образовательных инноваций международного уровня.

Вообще, Олимпийский университет – уникальный проект, не имеющий полноценных аналогов в мире. Ему предстоит пройти большой путь становления. Будет непросто. Я знаю об этом не понаслышке, ведь подготовку к Играм в Сочи мы тоже начинали с нуля. Поэтому я хочу пожелать всем тем, кто связан с РМОУ, достойно пройти этот путь и создать беспрецедентное наследие для России и мирового спорта в целом.



АНАСТАСИЯ КРИСТОВА,
руководитель функционального
подразделения Оргкомитета «Сочи 2014»

Взаимодействие с национальными олимпийскими и паралимпийскими комитетами

Олимпийская столица на время Игр становится местом действия, к которому обращены глаза всего мира и участие в котором принимают посланцы подавляющего большинства стран. Игры собирают вместе людей разных культур, объединенных олимпийской идеей. Подготовка и прием участников самого представительного спортивного саммита — задача сколь разносторонняя, столь и ответственная. Связующим звеном между организаторами и участниками зимних Олимпийских игр в Сочи являлось функциональное подразделение Оргкомитета «Сочи 2014» по взаимодействию с национальными олимпийскими и паралимпийскими комитетами. Опыт такой работы полезно изучить тем, кто планирует посвятить себя международным отношениям в спорте.

Олимпийские игры — спортивное мегасобытие номер один, отношение к которому совершенно особенное. Этот факт нашел отражение и в иерархии: если большую часть соревновательного периода спортсмены проводят под крылом национальных и международных спортивных федераций (тренируясь и выступая в чемпионатах своей страны, континента и мира), то их участие в Играх курируют национальные олимпийские комитеты и МОК.

Наше подразделение — своего рода министерство иностранных дел в структуре оргкомитета Олимпийских игр. Его сотрудники за несколько лет до Игр приступили к налаживанию связей сначала со всеми НОКами (а это 204 организации), а за-

тем, когда отбор произошел и сталсясен окончательный состав национальных команд-участниц (в Сочи их было 88), ассистировали работе этих делегаций непосредственно на Играх.

Все флаги в гости к нам

Для начала следует рассказать, из кого состоит олимпийская делегация. Глава делегации в терминологии МОК име-

нуется шефом миссии (chef de mission по-французски, на официальном языке МОК). Как правило, это люди заслуженные, имеющие опыт подготовки к Играм национальных команд, нередко сами являющиеся олимпийскими чемпионами. Некоторые делегации возглавляют публичные персоны, люди, узнаваемые в своих странах. В состав делегаций входят собственно спортсмены, олимпийский атташе, который отвечает за общение с прессой, а также официальные лица. В категории официальных лиц — заместители главы делегации (в больших делегациях), тренеры, технические специалисты, врачи, физиотерапевты, психологи — в общем, кто угодно, кого глава сочтет нужным с собой привезти для того, чтобы команда показала наилучшие результаты.

Быть членом олимпийской национальной делегации почетно. Кроме того, практически все сервисы на Играх члены делегаций получают бесплатно. И немудрено, что их численность ограничена и регламентирована. Количество спортсменов в каждой делегации определяется посредством калькулятора МОК. Отбор ведется строгий, согласно Олимпийской хартии. Название этого свода не должно вводить в заблуждение: Олимпийская хартия — вовсе

ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ
до церемонии открытия Игр их организаторы
налаживают связи со всеми национальными
олимпийскими комитетами, а когда отбор
произойдет и станет ясно, сколько именно
стран будет представлено
(в Сочи их было 88), готовятся к их приему
Фото: МНА «Россия сегодня»/ Григорий Сысоев

не декларативный документ, она достаточно детально определяет принципы и процедуры, на основании которых проводятся Игры. Для каждого вида спорта существует определенный порядок отбора для участия в Олимпийских играх, включая число «олимпийских лицензий» для спортсменов. В свою очередь количество официальных лиц зависит от количества отобравшихся спортсменов: приблизительно пополам, но зависимость не прямая. Все сервисы на Играх также зависят и планируются организаторами исходя из количества спортсменов.

Коммуникации и связи

Главная задача подразделения на этапе подготовки к Играм — наладить встречные информационные потоки между национальными



олимпийскими и паралимпийскими комитетами с одной стороны и сервисными подразделениями Оргкомитета – с другой. В нашем офисе на самом видном месте висит схема, иллюстрирующая связи внутри Оргкомитета «Сочи 2014». Я и мои коллеги гордимся тем, что самая разветвленная сеть была сплетена вокруг нашей функции: она охватила более 50 направлений. С каждым департаментом был выстроен отдельный канал коммуникаций: сотрудник с нашей стороны был носителем знаний и связующим звеном с каждым из направлений. Плюс у каждого такого сотрудника – «заместитель», который также знал все тонкости и был дублером коллеги. Коллеги, которые занимались разработкой сервисов (прибытия и отъезды, размещение, питание, транспорт, безопасность и т. д.), согласно ранее установленным срокам сообщали о своем видении готовности к принятию спортсменов на текущий момент и прогнозах на период Игр. Мы же информировали об этом наших клиентов – НОКи и паралимпийские комитеты (здесь ключевое слово – «клиенты»: взаимоотношения с НОКаи строятся на основе договоров, в которых изложены взаимные обязательства, в том числе финансовые).

Сотрудничали мы в двух векторах: связи и коммуникации (relations/communications). Казалось бы, это синонимы, но на самом деле – разные вещи. Коммуникация с клиентами включала в себя регулярные рассылки информационных документов в адрес одного конкретного НОКа или массово, по общему списку или, например, по Европе. Частью нашей работы было изготовление информационных бюллетеней (newsletter) по определенному графику. Со временем стало понятно, что теряется динамика: пока ты готовишь бюллетень в красивой «упаковке» для отправки клиентам, информация устаревает. А поскольку гораздо важнее ее актуальность и оперативность доставки, а не форма подачи, в определенный момент мы полностью сконцентрировались на коммуникациях посредством электронной почты. Отправляя короткое письмо или не-

СОТРУДНИЧЕСТВО
с национальными олимпийскими и паралимпийскими комитетами идет в двух векторах: это связи и коммуникации (relations/communications). Казалось бы, синонимы, но на самом деле – разные вещи
Фото: МИА «Россия сегодня»/Константин Чалабов



кий пакет документов, мы всегда стремились сделать это максимально оперативно, четко, безошибочно, чтобы со всеми странами шел информационный обмен онлайн. Как мы знаем от канадских коллег, еще недавно, при подготовке к Ванкуверу-2010, связь с некоторыми странами организаторы осуществляли посредством факсов. Но в современном мире технологии позволяют человеку оставаться на связи 24 часа в сутки.

Что же касается вектора «связи» (relations), то эта работа предполагала больше личных контактов для обмена практическим опытом. Неправильно полагать, будто участники предстоящих Игр из национальных делегаций живут своей обыденной жизнью, а за пару дней до церемонии открытия садятся в самолет и прибывают в олимпийскую столицу. Задолго до Игр они тоже становятся участниками подготовки, не один раз посещают город – столицу Игр, чтобы изучить местные условия и поделиться своим видением подготовки, используя свой долгосрочный опыт работы, давая обратную связь организаторам, опосредованно внося свою лепту. Наше подразделение всегда находилось в центре пересечения интересов клиентов (НОКи), руководителей оргкомите-

БЫТЬ ЧЛЕНОМ ОЛИМПИЙСКОЙ
национальной делегации почетно. Кроме того, практически все сервисы на Играх члены делегаций получают бесплатно. И немудрено, что их численность ограничена и регламентирована
Фото: МИА «Россия сегодня»/Александр Кряже

та и его подразделений, а также Международного олимпийского комитета, который всегда строго стоит на принципах соблюдения правил, равного отношения ко всем НОКаи, независимо от количества спортсменов от той или иной страны, разнообразия видов спорта, в которых участвуют спортсмены от той или иной страны, «новички» ли НОКи или имеют долгую историю участия в Олимпийских зимних играх.

Нюансы гостеприимства

На определенных этапах МОК отобрал представителей разных НОКов, которые приезжали в Москву и Сочи и выступили в качестве консультантов. На встречи с ними мы собрали коллег из различных функциональных подразделений Оргкомитета, чтобы получить обратную связь от клиентов, правильно ли

запланированы сервисы, расположение мест встречи гостей, необходимое количество транспорта, входы на объекты и даже количество шкафов в спортивных раздевалках. Наша задача состояла в том, чтобы убедить коллег внутри Оргкомитета: сервис, который они планируют, должен быть необходимым, но достаточным. Частенько мы слышали о желании «превзойти ожидания» в отношении уровня сервиса. И тогда приводили примеры из истории. Например, такой. На Играх в Турине организаторы решили, что в столовых олимпийских деревень спортсменов и других участников будут обслуживать официанты. Все-таки Италия... Но на первой же встрече в ходе Игр главы делегаций потребовали вернуться к обычному, привычному и не зря когда-то выбранному режиму самообслуживания. Ведь Игры для спортсменов и их сопровождающих – работа, и терять время никто не хочет.

С другой стороны, поле для проявления гостеприимства и внимания к участникам Игр открывалось широкое, в том числе и в отношении

приправленное блюдо корейской кухни. – Ред.). Но откуда в европейском Турине или российском Сочи кимчи? И найдутся ли среди организаторов люди, которые представляют себе, чем один сорт кимчи отличается от другого? Какой сорт кимчи, какой остроты и в каком объеме необходим, наши сотрудники заранее обсуждали с НОК Кореи.

Волонтеры-ассистенты

Вклад волонтеров в успех Олимпийских игр вообще и решение задач по конкретным направлениям в частности описывается просто: нет волонтеров – нет Игр. Интерес к участию в проекте «Сочи-2014» в качестве волонтера был большой и освещался Оргкомитетом, который энергично пропагандировал волонтерское движение. Исторически сложилось, что волонтеров, которые работают с членами делегаций национальных олимпийских и паралимпийских комитетов, называют ассистентами. Необходимо, чтобы

с момента самого первого контакта ассистента и представителя делегации между ними возникло взаимопонимание. Ассистенты подбираются исходя из особенностей той или иной страны, ее культурных и политических особенностей, с учетом языковых предпочтений претендентов, их вероисповедания и других нюансов. Если говорить о специфических требованиях к ассистенту, таковым в нашем случае было, например, наличие двухлетнего безаварийного стажа вождения,

умение и желание водить машину: наши волонтеры сидели за рулем красивых представительских машин, на которых перемещались члены делегаций.

Масс-рекрутмента для этого направления не проводилось. Мы просмотрели около 4 тыс. претендентов и точно отобрали 1100 будущих ассистентов (на Играх работали около 800 из них). Заранее был учтен риск, что ассистенты и члены делегаций могут не сработаться, поэтому готовились резервы. Но ничего подобного не случилось, ни одной жалобы или замечания в отношении ассистентов не было, чем мы гордимся. А еще гордимся тем, что наши ассистенты в общей сложности говорили на 44 языках.

Количество официальных лиц в составе делегации НОК зависит от количества отобравшихся спортсменов: приблизительно пополам, но зависимость не прямая. Все сервисы на Играх также планируются организаторами исходя из количества спортсменов

кухни. Яркие истории о том, как спортсмены привозят с собой личных поваров и продукты, если и являются правдой, то относятся к территории вне олимпийских объектов. А вот меню для столовых в олимпийских деревнях определяет МОК. В каждой столовой было определено место, где, воспользовавшись специальной программой, спортсмен мог бы подсчитать, какой энергетической ценности и состава блюда он выбирает, и сравнить с предписаниями, сколько ему положено съесть. Учитывается все: рацион, разнообразие, национальные традиции, обязательно должна быть халяльная и вегетарианская пища... Корейцы, например, жить не могут без кимчи (традиционное остро



Досье за год до Игр

В течение всего 2012 года нами велась подготовка документа, который должен быть лечь в основу последних инструкций для делегатов, «Досье Сочи-2014». Это разбитый на главы примерно 200-страничный документ, представляющий собой свод правил и политик предстоящих Игр, адресованный участникам из разных стран. Досье, как и все документы, предназначенные для наших клиентов, выпускается на трех языках: французском как основном языке МОК, английском как официальном языке МПК и русском как языке страны – хозяйки Игр. На этих трех языках выходила вся наша информация, что требовало определенного уровня владения ими (одно дело – выполнить стандартный перевод, а другое – с употреблением правильной лексики и терминов, которые приняты в этой среде).

За год до Игр досье должно было поступить в распоряжение НОКов на семинаре глав делегаций, обязательной встрече всех глав делегаций в Сочи. По правилам МОК этот семинар проводится за год до Игр в олимпийской столице и предполагает физическое присутствие всех глав делегаций. Этот семинар для нашего функционального подразделения был тестовым мероприятием в рамках общей программы таких мероприятий за год до Игр.

вым мероприятием в рамках общей программы таких мероприятий за год до Игр.

Но и до этого семинара делегации НОК приезжали посмотреть места расположения соревновательных объектов, гостиниц в прибрежном кластере, изучить горные трассы, познакомиться с климатом и местными условиями. Многие НОКи это делали не раз. Первыми прибывали административные сотрудники, которым предстояло заниматься визами, транспортом, билетами. Они организовывали своего рода форпост НОКа, а затем и тренеры со спортсменами приезжали знакомиться с олимпийской столицей. Сотрудники нашего подразделения ассистировали этим

ЯРКИЕ ИСТОРИИ О ТОМ,
как спортсмены привозят с собой личных поваров и продукты, если и являются правдой, то относятся к территории вне олимпийских объектов. А вот меню для столовых в олимпийских деревнях определяет МОК. В каждой столовой было выделено место, где, воспользовавшись специальной программой, спортсмен мог бы подсчитать, какой энергетической ценности и состава блюда он выбирает, и сравнить с предписаниями, сколько ему положено съесть

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Алексей Мальгавко

«первопроходцам». Задача состояла в том, чтобы показать реальную картину в полном объеме и организовать встречи с людьми, интересующими гостей. Мы договаривались с операторами уже готовых объектов и показывали их представителям делегаций. Или же со строительными компаниями. Брали напрокат каски и плащи и водили наших гостей по стройкам (в любом мероприятии такого масштаба – обычная история, когда какие-то объекты вводятся в строй ближе к открытию Игр).

ОТБОРОЧНЫЕ СОРЕВНОВАНИЯ В РАЗНЫХ ВИДАХ СПОРТА МОГУТ ИДТИ ДО САМОГО ПОСЛЕДНЕГО ДНЯ. СПОРТСМЕНЫ ВО ВСЕ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИЕЗЖАЮТ КАЖДЫЙ НА ВЕСЬ СРОК ИГР И НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО КАЖДЫЙ К ЦЕРЕМОНИИ ОТКРЫТИЯ. ИХ ГРАФИК МОЖЕТ БЫТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ, С ПРИЕЗДОМ НЕПОСРЕДСТВЕННО К СОРЕВНОВАНИЯМ, ОТЪЕЗДОМ НА КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ИЗ ГОРОДА, КОТОРЫЙ ПРИНИМАЕТ ИГРЫ, И ВОЗВРАЩЕНИЕМ

Регистрация

Конфигурация участия в Играх той или иной делегации определяется как результат выполнения различных процедур (например, отбора по соревновательным принципам), учета потребностей спортсменов и многих других разнонаправленных факторов. Как говорилось выше, количество членов делегации рассчитывается исходя из числа отобравшихся на Игры спортсменов.

Отборочные соревнования в разных видах спорта могут идти до самого последнего дня. Спортсмены вовсе не обязательно приезжают каждый на весь срок Игр и не обязательно каждый к церемонии открытия. Их график может быть индивидуальным: с приездом непосредственно к соревнованиям, отъездом на какое-то время из города, который принимает Игры, и возвращением. Коллеги из НОКов, которые работают в этом бизнесе по 20–30 лет, делились с нами опытом в отношении потоков спортсменов и их возможных графиков.

Конечно, мы могли использовать предварительные оценки, отталкивались от цифр прошлых Игр, однако планирование от этого не становилось менее простым. Ключевым в этом отношении было мероприятие под названием «Регистрация делегаций на Игры». Оно проводится начиная с даты за две недели до начала Игр и заканчивается за день до церемонии открытия. Но если вернуться к нашему тестовому мероприятию – семинару глав делегаций в Сочи за год до Игр, то в его рамках проходила предварительная регистрация делегаций, где мы

встречались с каждым НОКом и выясняли их планы (сколько спортсменов ожидается, в каких видах спорта, сколько мужчин и женщин и т.д.). Сюрпризы бывают, но такая процедура позволяет организаторам как минимум оперировать порядками, закладывая возможные отклонения в контролируемых рамках. Конечно, коллеги из каждой сервисной функции хотели получить от нас конкретные цифры, но точность этих цифр могла быть подтверждена лишь в последний момент. Наши сотрудники по заранее определенным планам проводили встречи (длительностью от часа до шести-семи на каждый НОК), итогом которых было подписание документов с окончательными

параметрами всего того, что должен предоставить Оргкомитет тому или иному НОКу. На регистрации делегаций определялось окончательное количество спортсменов и официальных лиц, сколько им положено автомобилей, мест в олимпийских деревнях, кто будет жить в гостиницах, сколько ассистентов мы обязуемся предоставить, какими языками они должны владеть и т. д. Принимая во внимание все разнообразие факторов, уже не кажется удивительным, что окончательная цифра спортсменов – участников Игр в Сочи-2014 была определена 6 февраля, за день до церемонии их открытия.

Еще одна задача уже во время Игр – обеспечить бизнес-комфорт для наших клиентов, представителей делегаций. В каждой из олимпийских деревень были организованы сервисные центры для членов НОКов. Это просторные помещения в каждой из деревень, с главной стойкой, на которых работали наши сотрудники совместно со специально отобранными волонтерами, которые были нашей правой



рукой, и мы их ощущали как единую команду с нами. В такой центр члены делегации могли обратиться за помощью в решении тех или иных бизнес-вопросов. И при этом на период Игр наше функциональное подразделение оставалось, если так можно выразиться, службой приема рекламаций: если что-то оказывалось не так, вызывало недовольство, участники связывались с нашими сотрудниками и просили исправить. Я и мои коллеги были доступны для наших гостей 24 часа в сутки, мы же для них так и оставались единым окном общения с организаторами Игр. Кроме того, для решения острых оперативных вопросов, которые волновали все НОКи, используется формат регулярных встреч глав делегаций. В Сочи ежедневно в 7.30 утра мы отвечали за организацию таких ежеутренних встреч. Участники этих встреч собирались в вышеупомянутых сервисных центрах в олимпийских деревнях. Все три центра (на Паралимпийских играх их было два) были соединены посредством видеоконференцсвязи. Нашей задачей было услышать все пожелания, ответить на вопросы, а если ответов у нас не было, в течение двух-трех часов найти их и предоставить информацию клиентам. С целью быстро и четко получить отве-

ИСТОРИЧЕСКИ СЛОЖИЛОСЬ, что волонтеров, которые работают с членами делегаций национальных олимпийских и паралимпийских комитетов, называют ассистентами. Ни одной жалобы или замечания в отношении ассистентов в Сочи не было, чем мы гордимся. А еще гордимся тем, что наши ассистенты в общей сложности говорили на 44 языках
Фото: МИА «Россия сегодня»/ Михаил Мокрушин

ты продолжалась работа с сервисными и другими функциональными подразделениями, Главным операционным центром Игр. А мы по-прежнему делали рассылку документов в адрес НОКов, по итогам ежедневных встреч выпускали информационный бюллетень. Согласно техническому мануалу МОК, обычный график для таких встреч – один раз в два дня. В Сочи они поначалу проводились ежедневно, а затем стали отменяться или же превращались в чисто информационные, что было показателем слаженной работы всех служб: если главы делегаций не видят смысла собираться на оперативные совещания, значит, все работает как надо. Этот факт был выражением признания и лучшей похвалой.



Виктор Кудрявцев,
начальник управления РМОУ, координатор
совместных проектов с Оргкомитетом
«Сочи 2014»

О системе управления зимними Олимпийскими и Паралимпийскими играми 2014 года в Сочи

БЕССПОРНЫМ ФАКТом является то, что прошедшие Олимпийские зимние игры и Паралимпийские зимние игры 2014 года в Сочи могли состояться только благодаря активнейшему участию государственных структур на всех этапах их подготовки и проведения. Особенность мегапроекта «Сочи-2014» в том, что обеспечение большей части ресурсоемких функций легло не на Оргкомитет Игр (ОКОИ), Международный олимпийский комитет (МОК) или Международный паралимпийский комитет (МПК), а на государственные и региональные структуры.

Степень участия государственных структур в управлении проектом тем выше, чем больших государственных усилий он требует. Чем ниже уровень изначальной готовности города – хозяина Игр, тем выше государственное

участие в их организации и проведении. Соответственно, и конфигурация системы управления проектом Олимпийских игр напрямую зависит от степени вовлеченности государственных структур в его реализацию. Опыт Сочи, где объем непосредственного участия органов государственной власти и государственных компаний (а также прямого или косвенного государственного финансирования) был беспрецедентным, наглядно подтверждает этот тезис.

МОК/МПК и Организационный комитет Олимпийских игр выступают в большей степени в роли координаторов и супервайзеров, нежели непосредственных организа-

торов Игр. Конечно, в период самих Игр их роль усиливается, но в основном в части информационной координации, операционного управления во время спортивных состязаний и реагирования на внештатные ситуации, а также подготовки отчетности разного уровня.

Традиционно МОК, как владелец бренда «Олимпийские игры», придерживается четырех компонентов в определении своего участия в организации Игр: определение рамок, мониторинг, оценка, а также поддержка и помощь на высшем уровне, если это необходимо. При этом МОК не вмешивается в оперативную



КОНФИГУРАЦИЯ СИСТЕМЫ
управления проектом Олимпийских
игр напрямую зависит от степени
вовлеченности в его реализацию
государственных структур
Фото: МИА «Россия сегодня»/Владимир Астапович

деятельность, выступая в роли посредника-координатора и оценщика деятельности принимающей стороны – Оргкомитета Игр и правительства (в нашем случае правительства страны, краевой администрации и администрации Сочи, города – хозяина Игр).

Некоторое представление о степени вовлеченности государства в проект дает приведенная ниже «матрица ответственности» (рис. 1), из которой видно, что все значимые функции подготовки и проведения Игр, которые требовали серьезных вложений и организационно-технических усилий, обеспечивались участием государственных структур федерального, регионального и муниципального уровней.

Роль МОК/МПК, конечно, оставалась определяющей применительно к проведению соревнований, взаимоотношениям со спортсменами национальных делегаций и взаимодействию с членами олимпийской и паралимпийской семьи (за исключением вопросов безопасности). Под руководством президента Международного олимпийского комитета для операционной работы были созданы группа руководителей (Executives) и специальная команда управления Играми (Games Management Team) МОК/МПК, которая действовала через специально созданный **Координационный центр МОК/МПК** (IOC/IPC GCO), который взаимодействовал с Оргкомитетом «Сочи 2014».

Что же касается непосредственной организации работ по подготовке и проведению Игр, то высшим органом управления Играми-2014 была **Государственная комиссия по подготовке и проведению XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе**

Сочи под председательством вице-премьера правительства РФ Дмитрия Козака. Комиссия была создана указом президента РФ от 15 января 2013 года. На нее были возложены функции по организации, разработке и принятию согласованных решений, координации деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и других организаций, вовлеченных в олимпийский проект (рис. 2). Решения и поручения данной комиссии были обязательными для всех участников проекта. Комиссия объединила руководителей 19 федеральных министерств и ведомств, Администрации Президента, Олимпийского комитета России (ОКР), ГК «Олимпстрой», Оргкомитета «Сочи 2014», администраций Краснодарского края и города Сочи.

В рамках Госкомиссии были образованы Координационный штаб по подготовке к Играм и шесть оперативных штабов: строительство, транспорт, энергетическое обеспечение, управление городской инфраструктурой, протокол, взаимодействие со средствами массовой информации. К этому времени уже действовал созданный в 2010 году оперативный штаб по обеспечению безопасности Игр.

Также были образованы межведомственные рабочие группы по оценке и предупреждению любых форм манипулирования

РИС. 1. МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Зона ответственности	МОК/ МПК	Оргкомитет	Государственные структуры		
			Федерация	Краснодарский край	Сочи
Строительство объектов			•	•	•
Эксплуатация объектов			•	•	•
Транспорт			•	•	•
Безопасность			•	•	•
Чрезвычайные ситуации			•	•	•
Таможенный контроль			•	•	•
Миграционный контроль			•	•	•
Международный протокол	•	•	•	•	•
Антидопинговая поддержка	•		•	•	•
Метеорология			•	•	•
Коммунальное обслуживание			•	•	•
Медиаподдержка			•	•	•
Медицина				•	•
Волонтеры			•	•	•
Временный персонал			•	•	•
Организация соревнований		•	•	•	•
Облик города – хозяйина Игр, фоновая культурная программа и другие мероприятия					•
Мониторинг и контроль проведения Игр	•	•	•		

РИС. 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИГРАМИ-2014



ВЫСШИМ ОРГАНОМ УПРАВЛЕНИЯ

была Государственная комиссия по подготовке и проведению XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи под председательством Дмитрия Козака

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Валерий Мельников

спортивными соревнованиями по видам спорта, включенным в программу XXII Олимпийских зимних игр.

Оргкомитет «Сочи 2014», с одной стороны, напрямую подчинялся Государственной комиссии, а с другой – был мостом между Госкомиссией и МОК/МПК, которые указывали направление деятельности в соответствии с установленными правилами и обязательствами, которые были взяты на себя городом – хозяином Игр и гарантированы правительством страны.

Непосредственно Государственной комиссии подчинялись так называемые **функциональные (отраслевые) и территориальные Оперативные штабы**. Например, Оперативный штаб по транспорту (фактически Минтранс РФ) координировал и контролировал работу федеральных и местных организаций по вопросам транспортных перевозок участников и зрителей Игр, включая обслуживание пассажиров в транзитных аэропортах Москвы, планирование и управление дорожным движением на территории Игр, поддержку основных дорог в Сочи и т. д.

Оперативный штаб по энергетике (Минэнерго РФ) координировал работу федеральных и местных органов власти и организаций, занятых строительством и поддержкой энергетической инфраструктуры, отвечал за предоставление необходимого объема энергии в Сочи и своевременное реагирование на нештатные ситуации в энергетическом хозяйстве.

Оперативный штаб по работе со СМИ (Управление пресс-службы Управления делами Президента РФ) координировал работу федеральных и местных организаций, которые так или иначе взаимодействовали со СМИ во время Игр, в том

числе с местными и зарубежными аккредитованными и неаккредитованными журналистами.

Оперативный штаб по протоколу (Управление протокола Управления делами Президента РФ) координировал работу по организации поездок российских и зарубежных глав государств и VIP-персон (получение виз, прибытие и отъезд, аккредитация, безопасность, размещение, транспорт и т. п.).

Оперативный штаб по безопасности подчинялся непосредственно Президенту РФ и координировал работу всех силовиков.

Краевой оперативный штаб (Администрация Краснодарского края) отвечал за координацию работы местных органов власти в Сочи, за готовность муниципальной инфраструктуры, городское строительство, сервисы в городе, культурные мероприятия и реагирование на чрезвычайные ситуации.

В сентябре 2013 году были созданы Межведомственная рабочая группа по обеспечению взаимодействия органов управления Играмми, в состав которой вошли представители всех задействованных в подготовке Игр федеральных и региональных государственных структур.

Также Оргкомитетом «Сочи 2014» был создан своеобразный «информационный и операционный хаб» – **Главный операционный центр (ГОЦ)**, где в режиме реального времени собиралась вся информация о ходе Игр и организовывалось

взаимодействие с оперативными штабами в случае возникновения нештатных ситуаций (рис. 3).

В задачи ГОЦ входили: координация операционной деятельности ОКОИ и органов управления Играми, подготовка информации для принятия решений и информирования клиентских групп, представление оперативной информации по запросам, регистрация, контроль и мониторинг нештатных ситуаций, информирование о таких ситуациях органов управления Играми и организация действий по их разрешению, а также подготовка отчетности о проведении Игр.

В состав ГОЦ вошли основные функциональные подразделения оргкомитета, через своих представителей с ГОЦ были связаны все оперативные штабы. Всего в центре работали более 300 человек.

Работа ГОЦ обеспечивалась современными информационными системами. В ГОЦ использовались: система управления инцидентами (Incidents Management System – IMS), в которой хранилась и постоянно обновлялась информация обо всех нештатных ситуациях и принятых решениях; системы видеоконференций, видео и радиомониторинга, позволявшие отслеживать обстановку на объектах и получать информацию непосредственно с мест соревнований.

Непосредственно ГОЦ подчинялись команды ОКОИ на соревновательных и несоревновательных объектах (на каждом из которых действовал Коммуникационный центр объекта, КЦО; VCC), а также находившиеся во время Игр в штаб-квартире

Оргкомитета функциональные команды, которые также подчинялись напрямую ГОЦ через своих представителей или через Функциональные центры (более 50 – по числу функциональных направлений деятельности, ФНД).

Коммуникационный центр объекта по сути являлся диспетчерским центром, который координировал всю операционную деятельность на объекте.

Функциональный центр принимал решения по функциональным (операционным) вопросам, контролировал уровень услуг, формировал регулярные отчеты о деятельности функционального подразделения, координировал работу по находящимся вне объектов централизованным сервисам. В случае возникновения нештатных ситуаций ФЦ регистрировал их в информационной системе управления инцидентами (IMS), разрешал ситуации внутри функционального подразделения или обращался за помощью к руководству.

За сутки ГОЦ, как воронка, втягивал в себя и обрабатывал огромный массив информации со всех объектов и от всех функциональных подразделений Игр-2014 (рис. 4).

Собственно, ежедневная деятельность ГОЦ и состояла из регулярных внутренних совещаний и встреч с представителями МОК/МПК, с клиентами Игр, с представителями Государственной комиссии, Оперативных штабов, телерадиовещателями, а также из сбора и подготовки внутренних и внешних отчетов (рис. 5).

РИС. 3. СТРУКТУРА ГОЦ



МОК, МПК и ОКОИ

выступают в большей степени в роли координаторов и супервайзеров, нежели непосредственных организаторов Игр. В период самих Игр их роль усиливается, в основном – в части информационной координации, операционного управления во время спортивных состязаний и реагирования на нештатные ситуации, а также подготовки отчетности

Фото: МИА «Россия сегодня»/Владимир Баранов

РИС. 4. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ ГЛАВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО ЦЕНТРА

Несоревновательные объекты прибрежного кластера
Соревновательные объекты прибрежного кластера
Несоревновательные объекты горного кластера
Соревновательные объекты горного кластера
Функциональные центры (более 50 функций)
Олимпийская деревня, Олимпийский парк
Координационный центр МОК/МПК
Руководство МОК, МПК, НОКи
Оперативные штабы

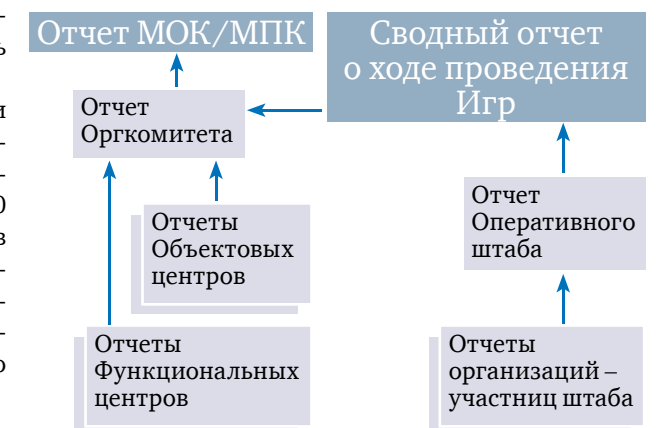
ИНФОРМАЦИЯ

ГОЦ

ОТЧЕТЫ

Отчет ФНД за сутки
Отчет о показателях
Отчет объекта за сутки
Отчет о результатах за день
Статус по нештатным ситуациям
Отчет в Правительство, отчет в МОК/МПК

РИС. 5. ОТЧЕТНОСТЬ



Главными заказчиками отчетов были МОК/МПК и Правительство РФ. Отчет в правительство формировался на основе отчетов, которые предоставляют Оперативные штабы и Оргкомитет. Отчет Оргкомитета – на основе отчетов Функциональных и Объектовых центров. Отчеты Оперативных штабов базировались на информации соответствующих организаций.

Существенную поддержку в организации всей этой работы оказывала внедренная в ОКОИ автоматизированная система управления нештатными ситуациями и отчетностью (Incident management system, IMS), с помощью которой проводились мониторинги, регистрация инцидентов и информирование о них, а также регулярно формировалась отчетность.

В целом система управления зимними Олимпийскими и Паралимпийскими играми 2014 года в Сочи доказала свою эффективность, обеспечив слаженную работу более 100 федеральных органов – министерств, ведомств и других организаций, а также тесное взаимодействие с МОК и МПК. Система позволила провести действительно красивые и организационно безупречные Игры, получившие высокую оценку МОК и МПК.

ПАРАЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ СОЧИ-2014



ЕВГЕНИЙ БУХАРОВ,
директор департамента интеграции
и координации подготовки Паралимпийских
игр Оргкомитета «Сочи 2014»

Игры, признанные самыми успешными в истории

В МАРТЕ 2014 ГОДА ВПЕРВЫЕ В РОССИИ ПРОШЛИ ПАРАЛИМПИЙСКИЕ ЗИМНИЕ ИГРЫ, ПРИЗНАННЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ ПАРАЛИМПИЙСКИМ КОМИТЕТОМ (МПК) САМЫМИ УСПЕШНЫМИ ЗИМНИМИ ИГРАМИ В ИСТОРИИ ПАРАЛИМПИЙСКОГО ДВИЖЕНИЯ. ПОДГОТОВКА К НИМ СТАЛА ДЛЯ СТРАНЫ МОЩНЫМ СТИМУЛОМ К ИЗМЕНЕНИЮ ОТНОШЕНИЯ ОБЩЕСТВА К ЛЮДЯМ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ, УСТРАНЕНИЮ В ОТНОШЕНИИ НИХ ФИЗИЧЕСКИХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ И КОММУНИКАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ, СОЗДАНИЮ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНТЕГРАЦИИ В ОБЩЕСТВЕННУЮ ЖИЗНЬ.

К Паралимпийским играм в Сочи были реализованы масштабные программы и проекты, направленные на создание безбарьерной среды, повышение осведомленности населения о паралимпийском движении, развитие паралимпийских видов спорта, адаптацию и интеграцию людей с инвалидностью в общество. За время подготовки к Играм Сочи превратился в город – модель реализации программы доступной среды. Беспрецедентная программа привлечения зрителей и успешная билетная программа Паралимпийских игр, масштабная эстафета паралимпийского огня и рекордное количество медалей, завоеванных на Играх российскими паралимпийцами, – вот лишь некоторые из обширного списка достижений и рекордов, установленных в ходе подготовки и проведения Паралимпийских зимних игр в Сочи.

Заявка

Подавая заявку на проведение Олимпийских и Паралимпийских игр (Игры), Российская Федерация изначально брала на себя достаточно высокие обязательства, направленные на проведение самых инновационных и успешных в истории Игр. В частности, Заявочная книга «Сочи-2014» содержала специальную главу о том, какими видятся организаторам Паралимпийские зимние игры в Сочи, что будет сделано для всех клиентских групп, как изменится город и станет

30



более комфортным для людей с инвалидностью. Паралимпийским играм в Сочи были гарантированы:

- полная поддержка государства на всех уровнях подготовки и проведения Игр;
- формирование открытых, партнерских отношений с МПК, а также национальными паралимпийскими комитетами;
- строительство полностью доступных паралимпийских объектов – ультрасовременных спортивных сооружений мирового уровня;
- привлечение зрителей и болельщиков на церемонии и соревнования Паралимпийских игр;
- создание условий для быстрого и удобного прибытия на Игры всех участников паралимпийского движения, доступный транспорт и транспортная инфраструктура;
- достаточное количество доступных номеров в существующих и вновь построенных гостиницах города Сочи;
- обеспечение надежной охраны и безопасности всех членов паралимпийской семьи, зрителей и представителей СМИ;

СООГЛАСНО ЗАЯВОЧНОЙ КНИГЕ,
Игры 2014 года в Сочи были призваны
отразить характер современной России
и принести устойчивые позитивные
изменения в масштабах страны
Фото: МИА «Россия сегодня»/ Алексей Филиппов

- вовлечение населения России в паралимпийское движение, развитие и укрепление в обществе позитивного и ответственного отношения к проведению Паралимпийских зимних игр 2014 года.

Согласно Заявочной книге, Игры 2014 года в Сочи призваны были стать инновационными Олимпийскими и Паралимпийскими зимними играми, отражающими характер современной России и приносящими устойчивые позитивные изменения в масштабах страны.

Отдельно, уже на этапе стратегического планирования, была сформулирована миссия Оргкомитета в отношении подготовки и проведения Паралимпийских игр: «Организовать Паралимпийские зимние игры 2014 года с высоким качеством, акцентируя внимание на их индивидуальном характере и используя все возможности для осознания ценностей

31

паралимпийского движения, создания долгосрочного наследия Игр и полностью доступной среды в России».

Подготовка

Согласно интеграционному принципу подготовки и проведения одним оргкомитетом Олимпийских и Паралимпийских игр, в структуре Оргкомитета «Сочи 2014» все функциональные направления отвечали одновременно за планирование и подготовку как Олимпийских, так и Паралимпийских игр. Для общей координации подготовки к Паралимпийским играм, интеграции специфических паралимпийских задач в плановые и директивные документы Оргкомитета было сформировано паралимпийское направление, которое впоследствии реорганизовано в Департамент интеграции и координации подготовки Паралимпийских игр. Представители Паралимпийского комитета России вошли в Наблюдательный совет Оргкомитета «Сочи 2014». По мере усложнения и дифференциации олимпийских и паралимпийских задач в ключевых – для подготовки Паралимпийских игр – функциональных направлениях Оргкомитета были сформированы подразделения или назначены сотрудники, ответственные за планирование и подготовку к Паралимпийским играм.

Олимпийские и Паралимпийские игры 2014 года вошли в историю как самые компактные Игры, поскольку схема расположения объектов в прибрежном и горном кластерах, сравнительно небольшое расстояние между кластерами и удобная транспортная схема позволили обеспечить комфортные условия всем участникам соревнований. Паралимпийские деревни и места проживания спортсменов были максимально приближены к соревновательным и тренировочным объектам, так что время в пути между ними составляло не более 10 минут в прибрежном кластере и до 15 минут в горном.

Объекты Олимпийских и Паралимпийских игр изначально проектировались как полностью доступные для людей с инвалидностью. Используя преимущество строительства всех объектов Игр с нуля, Оргкомитет «Сочи 2014» на этапе разработки технического задания на проектирование закладывал требования по новейшим технологиям и лучшей практике, созданию доступной среды для людей с инвалидностью, использование экологических стан-



ВЫСОКИМ ТРЕБОВАНИЯМ ПО ДОСТУПНОСТИ
отвечали все объекты Игр: на объектах горного кластера были проложены поверх снежного покрова доступные дорожки для объединения отдельных сооружений в единую доступную инфраструктуру

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Владимир Астапкович

дартов. На всех этапах проектирования и строительства эксперты Оргкомитета и МПК уделяли пристальное внимание безбарьерной среде, созданию комфортных условий для людей с инвалидностью во всех клиентских группах Игр. В соответствии с обязательствами Оргкомитета на каждом объекте Игр было создано не менее 1% доступных зрительских мест во время Олимпийских игр и 1,5% доступных мест для Паралимпийских игр.

На всех объектах Игр были оборудованы доступные парковки для клиентских групп участников Игр, доступные входные группы, горизонтальные и вертикальные пути передвижения, лифты и подъемники, доступные зрительские места и комментаторские кабины, доступные места для журналистов с инвалидностью и членов олимпийской и паралимпийской семьи, доступные места общего пользования, доступные сервисы, информационные и навигационные указатели, тактильные и визуально-контрастные указатели, доступные безопасные зоны и пути эвакуации.

Например, олимпийский стадион «Фишт», который остается как наследие Игр для проведения футбольных матчей, полностью доступен для людей с инвалидностью в плане отсутствия

физических и информационных барьеров: 470 доступных мест в различных клиентских зонах и такое же количество мест для сопровождающих (дополнительно на время церемоний Паралимпийских игр было организовано еще 440 доступных мест для спортсменов); достаточное количество лифтов, система безопасных зон и рампы для покидания стадиона в случае чрезвычайной ситуации; система индукционных контуров для слабослышащих, охватывающая все зрительские места; двухканальная система тифлокомментирования для слабослышащих и слабовидящих; более 90 доступных мест общего пользования – доступные туалеты в каждом блоке мужских и женских туалетов, доступные отдельные кабины типа «унисекс»; визуально-контрастные предупреждающие полосы на лестницах и многое другое.

Таким же высоким требованиям по доступности отвечали и другие объекты Игр: ледовая арена «Шайба» и керлинг-центр «Ледяной куб», где были созданы просторные доступные раздевалки для паралимпийцев и дополнительные зрительские места для членов паралимпийской семьи и журналистов с инвалидностью. На объектах горного кластера – в комплексе для проведения соревнований по лыжным гонкам

и биатлону «Лаура» и горнолыжном центре «Роза Хутор» были проложены поверх снежного покрова доступные дорожки для объединения отдельных сооружений в единую доступную инфраструктуру; доступный транспорт – канатные дороги, мини-автобусы, снегоходы с доступными местами – осуществлял доставку спортсменов и гостей Игр до мест проведения соревнований; доступные мобильные туалетные кабины были специально перепроектированы и переоборудованы на уровне лучших мировых стандартов: имели обогрев, постоянное горячее и холодное водоснабжение; впервые на спортивных объектах горного кластера были оборудованы полностью доступные комментаторские кабины для телекомментаторов с инвалидностью.

Паралимпийские деревни были не только полностью доступны в части инфраструктуры и мест проживания; количество доступных номеров для людей с инвалидностью было рекордным. В горной деревне 25% номеров было доступно для людей с инвалидностью, в прибрежной деревне – 60% номеров.

Транспортная инфраструктура Сочи и городов, задействованных в транспортной схеме прибытия на Игры, претерпела значительные

изменения в части создания доступной среды для людей с инвалидностью. Международный аэропорт, железнодорожные вокзалы и Морской порт города Сочи, аэропорты и вокзалы Москвы, Санкт-Петербурга, Краснодара, Анапы, Геленджика стали одними из наиболее приспособленных для приема пассажиров с инвалидностью. За 2013 год количество доступных автобусов на маршрутах города Сочи превысило 100 единиц. Во время Паралимпийских игр в транспортной схеме доставки участников Игр было задействовано 327 доступных автобусов и 74 микроавтобуса с различным количеством мест для людей с инвалидностью. Доступные электропоезда курсировали между Центральным вокзалом

Сочи, горным и прибрежным кластерами.

Важнейшая составляющая успеха любых Олимпийских и Паралимпийских игр – это персонал Оргкомитета и его партнеров, люди, принимающие решения, осуществляющие планирование и подготовку Игр, оперативное управление и коммуникации, создающие атмосферу масштабного спортивного праздника. Начиная с 2009 года в Оргкомитете стали регулярно проводиться специальные курсы «Введение в паралимпийское движение», объединившие семинары по истории паралимпийского движения и Паралимпийских игр, созданию безбарьерной среды, тренинги на понимание ин-

валидности и этике взаимодействия с людьми, имеющими инвалидность. Всего за время подготовки к Играм было проведено около 100 тренингов для более чем 4 тысяч человек. Материалы тренингов послужили основой для обучения более 25 тысяч волонтеров Игр, корпоративных тренеров и персонала компаний – партнеров и подрядчиков Оргкомитета, сотрудников служб безопасности и транспорта.

С 2010 года при поддержке МПК и Российского Международного Олимпийского Университета (РМОУ) в Оргкомитете «Сочи 2014» впервые стала реализовываться «Программа «Совершенство» МПК» (IPC Excellence program) для оргкомитетов будущих Паралимпийских игр. В рамках программы было проведено десять семинаров, дебрифинг по итогам Игр в Лондоне, две программы «Обозреватель на Паралимпийских играх» и два учения в режиме реального времени «Управление Паралимпийскими играми».

В переходный период между Олимпийскими и Паралимпийскими играми были организованы дополнительные тренинги для персонала, задействованного на Паралимпийских играх в Сочи. Почти 12 тысяч человек (волонтеры, водители автобусов и машин, сотрудники служб безопасности, спортивные комментаторы, машинисты электропоездов и персонал объектов транспортной инфраструктуры, сотрудники отеля паралимпийской семьи) прошли тренинги на пони-



В СОЧИ ДЕБЮТИРОВАЛИ

российские сборные по следж-хоккею и керлингу. И обе национальные паралимпийские команды вышли в финалы, где завоевали серебряные медали

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Алексей Мальгавко

мание инвалидности и по этике взаимодействия с людьми, имеющими инвалидность.

Параллельно с образовательными программами для Оргкомитета стартовали программы для потенциальных зрителей и гостей Паралимпийских игр. С 2009 года в рамках программы олимпийского образования был разработан блок паралимпийских образовательных программ, успешно реализованный в ходе подготовки к Играм. С 2011 года начала реализовываться Комплексная программа по повышению уровня осведомленности населения России о Паралимпийских играх и паралимпийских ценностях (Paralympic Awareness). Ее основная цель – проинформировать людей о паралимпийском движении и помочь преодолеть стереотипы в отношении людей, имеющих инвалидность. В рамках комплексной программы были реализованы проекты «Карта доступности» (<http://kartadostupnosti.ru>), «Свой чемпион «Сочи-2014», паралимпийские школьные уроки. В 2012 и 2013 годах более 5 млн школьников приняли участие в двух масштабных паралимпийских уроках, прошедших в 80 регионах России.

Беспрецедентной по своим масштабам стала маркетинговая программа Паралимпийских игр в Сочи, в ходе которой часть глобальных партнеров Международного олимпийского комитета (МОК) и все генеральные партнеры Оргкомитета «Сочи 2014» стали паралимпийскими партнерами. Всего на проведение Паралимпийских зимних игр было собрано 95 млн долларов США.

Важным показателем готовности Оргкомитета к проведению Паралимпийских зимних игр стали тестовые соревнования 2013 года и Семинар шефов миссий национальных паралимпийских комитетов (март 2013 года). Программа тестовых мероприятий включала пять соревнований международного уровня: чемпионат мира по керлингу на колясках, финал Кубка мира МПК по горным лыжам, финал Кубка мира МПК по лыжным гонкам и биатлону, Кубок



ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Paralympic Awareness – помочь преодолеть стереотипы в отношении людей, имеющих инвалидность

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Михаил Мокрушин

мира МПК по парасноуборду и Международный турнир четырех наций по следж-хоккею. Впервые Оргкомитет зимних Паралимпийских игр проводил столь масштабную тестовую соревновательную программу, получившую массу положительных отзывов от спортсменов и представителей национальных паралимпийских комитетов.

Паралимпийские игры

26 февраля 2014 года с зажжения паралимпийского огня в самой восточной точке Российской Федерации – мысе Дежнева – стартовала эстафета паралимпийского огня Игр 2014 года. За десять дней эстафеты паралимпийский огонь зажигался уникальным способом в 45 городах всех восьми федеральных округов России и в Сток-Мандевилле (Великобритания), на родине паралимпийского движения. В эстафете приняли участие более полутора тысяч факелоносцев и почти 4 тысячи волонтеров. 5 марта паралимпийский огонь из различных регионов

страны был передан в город Сочи, где состоялась церемония объединения огней и был дан старт классической эстафете передачи паралимпийского огня, завершившейся 7 марта 2014 года на олимпийском стадионе «Фишт» зажжением центральной чаши паралимпийского огня во время церемонии открытия Паралимпийских игр.

По сравнению с Паралимпийскими играми в Ванкувере программа соревнований в Сочи была расширена на одну спортивную дисциплину – паралимпийский сноуборд-кросс (плюс две медали у мужчин и женщин) и добавлены соревнования по биатлону на средней дистанции 7,5 км для мужчин и 6 км для женщин (плюс шесть медалей – по три категории соревнующихся у мужчин и женщин). Всего в четырех паралимпийских видах спорта было разыграно 72 комплекта медалей (горные лыжи – 32 комплекта, лыжные гонки – 20, биатлон – 18, керлинг на колясках – 1 и следж-хоккей – 1). В 63 соревновательных сессиях на четырех спортивных объектах приняли участие 661 спортсмен из 45 стран. На спортивные соревнования и цере-

монии Паралимпийских игр было продано более 320 тысяч билетов, что на 40% превышает показатели Ванкувера.

Проведение Паралимпийских игр обеспечивали все 55 функциональных направлений Оргкомитета, команды соревновательных и несоревновательных объектов. Всего на Паралимпийских зимних играх работало более 30 тысяч сотрудников Оргкомитета, волонтеров и контрактников. Уровень сервисов на Паралимпийских играх, как это было анонсировано на этапе заявки, оставался таким же, как и во время Олимпийских игр. Для людей, имеющих инвалидность, перечень сервисов во время Паралимпийских игр был даже расширен. Помимо тифлокомментирования церемоний открытия и закрытия Игр, сурдоперевода, доступных гольфкаров в Олимпийском парке добавились пункты ремонта оборудования на объектах и в деревнях, печать на Брайле, пункты ремонта слуховых аппаратов. Серьезную поддержку Оргкомитету в расширении сервисов для людей с инвалидностью оказало Министерство соци-

ального развития и семейной политики Краснодарского края, создавшее на территории Сочи пять пунктов ремонта и аренды технических средств реабилитации, направившее в Сочи более 20 социальных такси и обученный персонал для оказания помощи зрителям и персоналу Игр.

Главный операционный центр Оргкомитета и шесть внешних операционных штабов со своим штатом сотрудников осуществляли постоянное оперативное управление Играми, обеспечивали безопасность, транспорт, готовность объектов и инфраструктуры, взаимодействие со СМИ и т. д.

Финальной точкой в проведении Паралимпийских зимних игр в Сочи стал триумф российских спортсменов-паралимпийцев, которые выиграли в общей сложности 80 наград различного достоинства, из них 30 – самой высшей пробы. При этом дебютанты Паралимпийских зимних игр – сборные команды по керлингу на колясках и следж-хоккею смогли сразу завоевать серебряные награды.

ФИНАЛЬНОЙ ТОЧКОЙ
в проведении Паралимпийских зимних игр
в Сочи стал триумф российских спортсменов-
паралимпийцев, которые выиграли
в общей сложности 80 медалей различного
достоинства, из них 30 – золотых
Фото: МИА «Россия сегодня»/ Илья Питалев



УРОВЕНЬ СЕРВИСОВ
на Паралимпийских играх, как это было
анонсировано на этапе заявки, оставался
таким же, как и во время Олимпийских
игр. Более того, для людей, имеющих
инвалидность, перечень сервисов во время
Паралимпийских игр был даже расширен
Фото: МИА «Россия сегодня»/ Алексей Филиппов

Краткая хронология хода подготовки Паралимпийских зимних игр 2014 года

- Март 2008.** Установочный семинар МПК в Оргкомитете «Сочи 2014».
- Апрель 2008.** Создание паралимпийского направления в Оргкомитете «Сочи 2014».
- Август – сентябрь 2008.** Программа «Обозреватель на Паралимпийских играх Пекин-2008».
- Январь 2009.** Первое заседание Паралимпийской рабочей группы в рамках первой Координационной комиссии МОК.
- Апрель 2009.** Первый инспекционный визит МПК по проекту (IPC Project Review).
- Апрель 2009.** Создание Департамента интеграции и координации подготовки Паралимпийских игр в структуре блока стратегического планирования и интеграции.
- Октябрь 2009.** Разработана концепция программы создания безбарьерной среды для XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи.
- Октябрь 2009.** Отчет Оргкомитета перед Генеральной ассамблеей Европейских паралимпийских комитетов (ЕПК).
- Ноябрь 2009.** Первый отчет Оргкомитета о ходе подготовки к Играм перед Генеральной ассамблеей МПК.
- Декабрь 2009.** Издан краткий справочник «Паралимпийские игры» – первая книга в паралимпийской библиотеке Оргкомитета.
- Декабрь 2009.** Первый Международный зимний паралимпийский день в Москве. Запуск паралимпийского логотипа Игр 2014 года. Показательный матч по следж-хоккею на Красной площади. Старт программы послов «Сочи 2014».
- Февраль 2010.** Первый мониторинг уровня безбарьерной среды города Сочи.
- Март 2010.** Программа «Обозреватель на Паралимпийских играх Ванкувер-2010».
- Июнь 2010.** Первый официальный дебрифинг МПК по итогам Паралимпийских зимних игр в Ванкувере. Подписано трехстороннее соглашение между Оргкомитетом, МПК и Российским Международным Олимпийским Университетом о реализации программы «Совершенство» (IPC Excellence Program).
- Июль 2010.** Утвержден план мероприятий по созданию безбарьерной среды в целях проведения XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи.
- Ноябрь 2010.** Разработана Программа повышения осведомленности населения о Паралимпийских играх.
- Декабрь 2010.** Разработана Программа мероприятий по созданию безбарьерной среды Оргкомитета «Сочи 2014».
- Июнь 2011.** «1000 дней до Паралимпийских игр».
- Июль 2011.** Первый мониторинг доступности объектов транспортной инфраструктуры (Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Анапа, Геленджик, Сочи).
- Сентябрь 2011.** Генеральная ассамблея ЕПК в Москве. Отчет Оргкомитета перед Генеральной ассамблеей ЕПК.
- Октябрь 2011.** Семинар «Оценка уровня доступности объектов города Сочи».
- Декабрь 2011.** Второй отчет Оргкомитета перед Генеральной ассамблеей МПК.
- Февраль – март 2013.** Национальные тестовые соревнования по паралимпийским видам спорта на объектах горного кластера.
- Апрель 2012.** Первый инспекционный визит экспертов МПК по безбарьерной среде на объекты Игр.
- Апрель 2012.** Издан «Справочник по Паралимпийским играм» на языке Брайля.
- Май 2012.** Визит руководства МПК в город Сочи.
- Август – сентябрь 2012.** Программа «Обозреватель на Паралимпийских играх Лондон-2012».
- Октябрь 2012.** Международный образовательный форум «Стратегия построения безбарьерного пространства городов и бизнес-решения для создания доступной среды».



- Октябрь 2012.** «500 дней до Паралимпийских игр в Сочи».
- Декабрь 2012.** Паралимпийский день в Оргкомитете «Сочи 2014».
- Февраль – март 2013.** Международные тестовые соревнования по паралимпийским видам спорта на объектах керлинг-центр «Ледяной куб», горнолыжный центр «Роза Хутор» и комплекс для проведения соревнований по лыжным гонкам и биатлону «Лаура».
- Март 2013.** «1 год до Паралимпийских игр».
- Март 2013.** Семинар шефов миссий Паралимпийских игр.
- Июнь 2013.** Первое учение «Управление Паралимпийскими играми» для руководителей функциональных командных центров Оргкомитета.
- Август – сентябрь 2013.** Тестовое соревнование – Международный турнир четырех наций по следж-хоккею на ледяной арене «Шайба».
- Сентябрь 2013.** Инспекционный визит экспертов МПК по операционному управлению на объекты Игр.
- Октябрь 2013.** Отчет Оргкомитета перед Генеральной ассамблеей ЕПК.
- Ноябрь 2013.** Масштабное учение «Управление Паралимпийскими играми» для всех операционных центров Игр, функциональных и объектовых командных центров Оргкомитета.
- Ноябрь 2013.** Третий отчет Оргкомитета перед Генеральной ассамблеей МПК.
- Ноябрь 2013.** «100 дней до Паралимпийских игр в Сочи».
- Декабрь 2013.** Издан справочник «Безбарьерная среда на Олимпийских и Паралимпийских играх 2014 года в Сочи». Подготовлено девять аудиогидов по безбарьерной среде на объектах Паралимпийских игр.
- Январь 2014.** Инспекционный визит экспертов МПК по безбарьерной среде на объекты Игр.
- Февраль 2014.** XII Олимпийские зимние игры в Сочи. Начало переходного периода от Олимпийских к Паралимпийским играм. Старт эстафеты паралимпийского огня.
- Март 2014.** Паралимпийские зимние игры 2014 года в городе Сочи.



ГАЙ МАСТЕРМАН,
профессор Университета Шеффилд Халлам,
Великобритания, приглашенный профессор
РМОУ

Функции бренда в спортивном спонсорстве

На протяжении последних примерно 30 лет мы наблюдаем неуклонный рост популярности такого вида маркетинговых коммуникаций, как спонсорство (и спортивное спонсорство в частности). Для достижения своих коммерческих целей маркетологи прибегают к спонсорской поддержке турниров, спортсменов и спортивных команд, все чаще предпочитая этот инструмент другим — рекламе, продвижению продаж, связям с общественностью и прямому маркетингу.

Эта тенденция развивалась, несмотря на отсутствие объективных инструментов измерения эффективности спонсорских мероприятий и четкого понимания реального потенциала спонсорства с точки зрения маркетинга. Например, на раннем этапе развития, в 1970–1980-х годах, спортивное спонсорство обходилось в целом дешевле других видов маркетинговых коммуникаций, и этот фактор наряду с предположением, что спонсорство повышает общественную осведомленность о товаре и бренде и даже влияет на объемы продаж, способствовал все более широкому распространению спонсорской деятельности. Сегодня, однако, проблема отсутствия критериев для объективной оценки эффективности выходит на первый план, и ценность спонсорства подвергается сомнению¹. Это порождает обеспокоенность в отношении будущего некоторых видов спорта и соревнований, в значительной степени зависящих от спонсорского финансирования, включая Олимпийские игры.

Для оценки эффективности спонсорской деятельности сегодняшние

специалисты обычно используют метод рекламного эквивалента, и хотя этот метод не может предложить точных результатов, маркетологи его применяют по-прежнему, поскольку никаких более надежных инструментов разработано не было. Ситуация осложняется тем, что директора по маркетингу относятся к подобным методам с недоверием и не учитывают полученные с их помощью данные при расчете доходности вложенных средств². Возникшая угроза будущему спонсорской деятельности может стать предметом научного исследования, которое позволило бы выявить условия, необходимые для повышения доверия к спонсорству как средству маркетинговых коммуникаций.

С помощью механизмов спонсорства можно создавать и улучшать образ



компании и товара³. Однако необходимо учитывать, что залогом успешного результата является правильный выбор объекта спонсорской поддержки. С одной стороны, ассоциация с тем или иным реципиентом может улучшить имидж, но в случае неудачного выбора возможен и противоположный результат. Объекты спонсорства — соревнования или звезды спорта — обладают собственным лицом, своим набором качеств и ценностных характеристик и, таким образом, представляют собой самостоятельный бренд с узнаваемым образом. По сути, спонсор покупает уже существующий имидж, который должен повлиять на его собственную репутацию⁴.

В качестве недавнего примера можно привести гольфсмена Рори Макилроя. Достигнув вершины мирового рейтинга, Макилрой заключил с Nike десятилетний контракт на 15 млн фунтов стерлингов в год. И в первый

ГОЛЬФСМЕН РОРИ МАКИЛРОЙ
шел к вершинам мирового гольфа, используя определенную экипировку в течение нескольких лет. Став первым, он сменил ее, заключил 150-миллионный контракт с Nike, и в первый же сезон использования новых мячей и клюшек его результаты снизились. Ценность может создать благоприятный образ спонсора только в том случае, если она вызывает доверие у целевой аудитории. Поэтому Макилрою придется по-настоящему постараться, чтобы научиться обращаться с новой для себя экипировкой

Фото: Reuters / Ahmed Jadallah

же сезон использования новых мячей и клюшек его результаты резко снизились. Ценность может создать благоприятный образ спонсора только в том случае, если она вызывает доверие у целевой аудитории. Поэтому Макилрою придется по-настоящему постараться, чтобы научиться обращаться с новой для себя экипировкой.

¹ The 2004 Redmandarin European Sponsors' Survey. Full Report. In association with The Sponsorship Research Company. London, Redmandarin Sponsorship Consulting.

² Tripodi, B., Hiron, M., Bednell, D. and Sutherland, M. (2003). Cognitive evaluation: prompts used to measure sponsorship awareness. *International Journal of Market Research*, Vol. 45, No. 4;

Meenaghan, T. (2005). Evaluating sponsorship effects. *Global sport sponsorship*, Amis, J and Cornwell, B. (eds). Oxford, Berg;

The 2004 Redmandarin European Sponsors' Survey.

³ Meenaghan, T. and Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3, pp. 328–348.

⁴ Meenaghan, T. and Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3, pp. 328–348.



ЭКРАНЫ НА КОРТЕ

теннисного турнира в Дубае в 2014 году были оформлены логотипами спонсора, так что при каждой подаче, когда на дисплей выводилась информация о скорости полета мяча, зрителям словно напоминали, что данная услуга предоставлена Audi – производителем автомобилей, который любит фиксировать высокие результаты

Фото: Reuters/ Ahmed Jadallah

Имеет место и обратная ситуация, когда то или иное спортивное мероприятие извлекает имиджевую пользу из сотрудничества с правильно выбранным спонсором, и это, в свою очередь, доказывает, что с пonsorство действительно является многофункциональным и взаимовыгодным типом отношений. Если выбор сделан правильно, спонсор и правообладатель вступают в «симбиотические отношения, в рамках которых происходит взаимный перенос внутренних ценностей»⁵.

Данный эффект можно стратегически использовать в маркетинге. Спонсор может постараться установить ассоциативную связь между своей компанией и тем или иным положительно воспринимаемым образом и в ито-

ге укрепить свою репутацию. Так называемая сбалансированная теория утверждает, что человек бессознательно пытается привязать объект с более низкой ценностью к объекту с более высокой ценностью⁶, чтобы установить между ними положительно воспринимаемую связь. С другой стороны, если в глазах целевой аудитории выбор реципиента неудачен, спонсорство может оказаться менее успешным⁷. Еще не так давно, в начале нулевых, футбольный клуб Leeds United выходил в полуфиналы Лиги чемпионов УЕФА и успешно выступал в национальных турнирах. В результате команда смогла подняться на новый уровень ожиданий в отношении привлечения спонсоров. Руководство заключило контракт с Nike и очень гордилось этим. Тогдашний президент клуба Питер Ридсдейл всюду говорил о контракте и называл его главным достижением Leeds United, доказательством признания его статуса. В этом случае футбольный клуб видел в спонсоре средство улучшения своего имиджа. К сожалению, на футбольном поле дела команды вскоре пошли хуже, привлекательность клуба для Nike упала, и менее чем через два года компания прекратила спонсорскую поддержку.



Привлечение известных людей для рекламирования бренда – это важная область маркетинга, связанная также и с областью спонсорства. Подобные контракты успешны в случае правильного выбора, совпадения образов бренда и лица, представляющего бренд, в восприятии потребителя⁸. Теория правильного сочетания указывает на важность точного выбора объекта спонсорства, и то же самое можно отнести к спонсорской поддержке спортивных мероприятий⁹.

Существуют исследования, посвященные факторам эффективности спонсорства, в которых предлагаются способы достижения успеха. В этих работах рассматриваются такие вопросы, как правильность выбора объекта спонсорства, конгруэнтность образов спонсора и получателя спонсорской поддержки – другими

В НАЧАЛЕ НУЛЕВЫХ

футбольный клуб Leeds United успешно выступал на национальной и международной арене и поднялся на новый уровень ожиданий в отношении привлечения спонсоров. Руководство заключило контракт с Nike и очень гордилось этим. Тогдашний президент клуба Питер Ридсдейл (слева) всюду говорил о контракте и называл его главным достижением. В этом случае футбольный клуб видел в спонсоре средство улучшения своего имиджа. К сожалению, дела команды на поле вскоре пошли хуже, и менее чем через два года компания прекратила спонсорскую поддержку

Фото: Reuters/ Ian Hodgson

⁵ Masterman, G. (2007). Sponsorship: For a return on investment. Oxford, Elsevier/Butterworth Heinemann.

⁶ Erdogan, B. and Kitchen, P. (1998). Getting the best out of celebrity endorsers. Admap. April 17–20.

⁷ Milne, G. and McDonald, M. (1999). Sport marketing: managing the exchange process. London, Jones and Bartlett Publishers.

⁸ Charbonneau, J. and Garland, R. (2006). The use of celebrity athletes as endorsees: Views of the New Zealand general public. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 7, No. 4, pp. 326–333;

Chung-kue, H. and McDonald, D. (2002). An examination on multiple celebrity endorsers in advertising. Journal of Product and Brand Management, Vol. 11, No. 1, pp. 19–29.

⁹ Till, B. and Busler, M. (1998). Matching products with endorsers: Attractiveness versus expertise. Journal of Consumer Marketing, Vol. 15, No. 6, pp. 576–586.

словами, совместимость бренда и мероприятия или другого объекта, финансируемого данным брендом. Эти соображения полезны при выборе спонсорства в качестве средства маркетинговых коммуникаций, но также и при выборе реципиента¹⁰.

В частности, исследователи пытаются выяснить, каким образом можно определить правильность того или иного выбора в восприятии целевой аудитории. Удачность решения, с одной стороны, зависит от подбора лица, подходящего с точки зрения референтных групп для представления бренда. Однако данную проблему можно рассмотреть и в рамках теории согласованных представлений. Представление есть некое заранее составленное мнение, которого придерживается индивид, и поскольку потребители могут иметь уже сложившиеся представления о бренде, необходимо учитывать влияние на него маркетинговых коммуникаций¹¹.

ИССЛЕДОВАТЕЛИ ПРИШЛИ К ВЫВОДУ, ЧТО ЧЕМ ВЫШЕ СОВМЕСТИМОСТЬ СПОНСОРА И РЕЦИПИЕНТА, ТЕМ СИЛЬНЕЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА

Если потребители находят общие характеристики между спонсором и реципиентом, высока вероятность совместимости их образов, ощущения связи между ними и готовности принять данную связь¹². Некоторые исследователи идут еще дальше в своих выводах и утверждают, что чем выше конгруэнтность образов, тем с большей готовностью потребители признают ассоциативную связь¹³. Следовательно, можно говорить о том, что правильный выбор реципиента является главным фактором эффективности спонсорства и что специалисты-практики должны выстраивать спонсорские кампании с учетом данного фактора.

Audi выступала спонсором теннисного турнира в Дубае в 2014 году, обеспечивая перевозку спортсменов и сотрудников. Такие спонсорские проекты между организаторами теннисных соревнований и автопроизводителями широко распространены, и в большинстве случаев они прекрасно работают. Вместе с тем Audi попыталась использовать возмож-

ности спонсорства по максимуму. Компания получила право демонстрировать свой бренд на двух ключевых точках теннисного корта. Экраны на корте были оформлены логотипами Audi, так что при каждой подаче, когда на дисплей выводилась информация о скорости полета мяча, зрителям словно напоминали, что данная услуга предоставлена Audi – производителем автомобилей, который любит фиксировать высокие результаты. Кроме того, Audi предоставляла своим гостям места в первом ряду, у самой игровой площадки. Воспользовавшись этими правами, компания установила сиденья с фирменным логотипом, стилизованные под кресла спортивного автомобиля, и оформила их в красном цвете, чтобы рекламное сообщение было максимально ясным и броским.

Исследователи пришли к выводу, что чем выше совместимость спонсора и реципиента, тем сильнее положительное восприятие брен-

да, и чем выше конгруэнтность их образов, тем легче сформировать позитивное отношение к торговой марке¹⁴. Милн и Макдональд, в частности, указывают, что главным условием эффективности спонсорского проекта является соответствие характеристик спонсора и получателя поддержки. По утверждению исследователей, высокое соответствие будет повышать имидж спонсирующей компании, а низкое соответствие будет его снижать. Таким образом, чтобы добиться улучшения образа бренда, необходимо сравнить характеристики спонсора и объекта спонсорства и убедиться в том, что они совместимы и взаимно дополняют друг друга. Другими словами, необходимо обеспечить их оптимальное соответствие¹⁵.

Данные выводы помогли маркетологам понять, какие спонсорские права нужно покупать, как выстраивать программу спонсорской поддержки и коммуникационную кампанию, поддерживающую реализацию приобретенных прав.

В ряде других работ рассматриваются факторы интенсивности маркетинговой деятельности, максимального использования коммуникационных и денежных средств при реализации спонсорских прав¹⁶. Результаты исследований показывают, что без активных маркетинговых мероприятий спонсорство вряд ли даст ожидаемые плоды¹⁷. Томпсон и Квестер,



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АВТОМОБИЛЯ MERCEDES

в качестве приза для победителя турнира, а также для перевозки теннисистов из аэропорта в отель и к месту соревнований – такие маркетинговые решения, в отличие от простого размещения рекламных щитов или логотипа, позволяют активно использовать продукты и бренд спонсора, превращая их в своего рода «функцию» в рамках турнира

Фото: Reuters/Michaela Rehle

- ¹⁰ Jobber, D. (2003). *Principals and practice of marketing*. 4th edition. London, McGraw-Hill;
- Martin, J. (1996). Is the athlete's sport important when picking an athlete to endorse a non-sport product? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 28–43;
- Meenaghan, T. and Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3, pp. 328–348;
- Milne, G. and McDonald, M. (1999). *Sport marketing: managing the exchange process*. London, Jones and Bartlett Publishers.
- ¹¹ Milne, G. and McDonald, M. (1999). *Sport marketing: managing the exchange process*. London, Jones and Bartlett Publishers.
- ¹² Jobber, D. (2003). *Principals and practice of marketing*. 4th edition. London, McGraw-Hill;
- Martin, J. (1996). Is the athlete's sport important when picking an athlete to endorse a non-sport product? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, No. 6, pp. 28–43;
- Masterman, G. and Wood, E. (2006). *Innovative marketing communications: Strategies for the events industry*. Oxford, Elsevier/Butterworth Heinemann.
- ¹³ Alexander, N. (2009). Defining brand values through sponsorship, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 346–357;
- Groza, M., Cobbs, J. and Schaefer, T. (2012). Managing a sponsored brand: the importance of sponsorship portfolio congruence, *International Journal of Advertising*, Vol. 31 (1), pp. 63–84;
- Nichell, D., Cornwell, B. and Johnston, W. (2011). Sponsorship-linked marketing: a set of research propositions, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 28/8, pp. 577–589.
- ¹⁴ Milne, G. and McDonald, M. (1999). *Sport marketing: managing the exchange process*. London, Jones and Bartlett Publishers;
- Roy, D. and Cornwell, B. (2003). Brand equity's influence on responses to event sponsorships. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12, Iss: 6, pp. 377–393. www.emeraldinsight.com/researchregister (accessed 2 May 2012).
- ¹⁵ Masterman, G. and Wood, E. (2006). *Innovative marketing communications: Strategies for the events industry*. Oxford, Elsevier/Butterworth Heinemann.
- ¹⁶ Crimmins, J. and Horn, M. (1996). Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, July/August, pp. 11–20;
- Meenaghan, T. and Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3, pp. 328–348;
- Milne, G. and McDonald, M. (1999). *Sport marketing: managing the exchange process*. London, Jones and Bartlett Publishers;
- Otker, T. (1998). Exploitation: The key to sponsorship success. *European Research*, Vol. 16, No. 22, pp. 77–86;
- Roy, D. (2005). Global sport sponsorship: Towards a strategic understanding. *Global sport sponsorship*. Amis, J and Cornwell, B (Eds). Oxford, Berg;
- Thompson, B and Quester, P. (2000). Conference paper. Evaluating sponsorship effectiveness: The Adelaide Festival of the Arts. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, November – December 2000.
- ¹⁷ Meenaghan, T. and Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3, pp. 328–348;
- Mintel (2002). *Sponsorship Report*. London, Mintel;
- Otker, T. (1998). Exploitation: The key to sponsorship success. *European Research*, Vol. 16, No. 22, pp. 77–86.

ШАМПАНСКОЕ – праздничный напиток. Официальный поставщик для гонок «Формулы-1» Mumm Champagne акцентирует внимание именно на этом и добивается успеха (хотя на первый взгляд связь между алкоголем и автоспортом можно считать неуместной)

Фото: Reuters/ Tim Chong



в частности, утверждают¹⁸, что эффективность спонсорства зависит от того, насколько полно спонсор использует свои возможности. Чем выше его активность, тем успешнее спонсорский проект.

Если, согласно исследованиям, совместимость характеристик усиливает положительное восприятие торговой марки¹⁹ и если активное использование маркетинговых инструментов повышает эффективность спонсорства²⁰, то мы должны задать себе вопрос: как максимально использовать возможности, которые открывает правильный выбор объекта спонсирования? Другими словами, существует ли некий фактор успеха, обеспечивающий связь между удачным выбором реципиента и извлечением максимальной выгоды из этого выбора? Это тема для прикладных исследований, которая представляет особый интерес для маркетологов, поскольку она тесно связана с практическими аспектами спонсорской деятельности.

Интересен, например, следующий вопрос: можно ли использовать общие характери-

ки спонсора и спонсируемого мероприятия в качестве отправной точки коммуникационной кампании? Чтобы пояснить суть вопроса, представим, что компания Mercedes является официальным спонсором на международном теннисном турнире. Соответствие между брендом и спортивным мероприятием может в данном случае опираться на представления потребителей о том, что и спонсор, и турнир ориентированы на элитную, состоятельную целевую аудиторию, которая ценит высокое качество. Если воспринимаемая ассоциативная связь такова, то какие виды коммуникаций следует задействовать, чтобы извлечь максимальные результаты из представлений потребителей? В числе возможных вариантов – использование автомобиля Mercedes в качестве приза для победителя турнира, а также для перевозки теннисистов из аэропорта в отель и к месту соревнований. В отличие от простого размещения рекламных щитов на корте или фирменного логотипа в спортивной программке такие маркетинговые решения

позволяют активно использовать продукты/бренды спонсора в рамках самого соревнования, превращая их в своего рода «функцию» в рамках турнира²¹.

Вокруг них должны выстраиваться все поддерживающие маркетинговые мероприятия. Например, размещение рекламы в журнале для аналогичной целевой аудитории с изображением известного теннисиста, сажащегося за руль Mercedes или укладывающего спортивное снаряжение в просторный багажник, все это на узнаваемом фоне места проведения турнира.

Теперь мы должны задаться следующим вопросом: в какой степени выбранная функция бренда может быть использована для создания благоприятной ассоциативной связи и максимизации ее положительного эффекта? Далее: будет ли достигнута максимальная эффективность, если потребители сочтут данную функцию бренда совершенно необходимой для спортивного мероприятия, и будет ли ощущение связи усиливаться, если у зрителей возникнет впечатление, что без данного спонсора турнир вообще не может существовать?

А теперь несколько более сложный для понимания пример. На первый взгляд связь между алкоголем и автоспортом можно считать неуместной, более того, этически сомнительной. Вместе с тем производители шампанского довольно часто спонсируют автомобильные гонки, и, по некоторым данным, вполне успешно. Mumm Champagne, к примеру, использует все возможности своего положения официального поставщика шампанского для гонок «Формулы-1» и делает это успешно по той причине, что акцентирует внимание на роли шампанского в качестве праздничного напитка. Без брызг шампанского подиум победителей выглядел бы гораздо скучнее, а сама церемония награждения была бы менее зрелищной для зрителей на стадионе и у домашних телевизоров.

Для Международного олимпийского комитета (МОК) и организаторов Олимпийских игр проблема заключается в том, что в рамках этих соревнований спонсорские возможности ограничены существующими правилами. Спонсоры могут поставлять свои товары и услуги, но на соревновательных объектах у них меньше свободы действий. Поскольку спонсорам Олимпийских игр сложнее использовать свои торговые марки в качестве «функции» в рамках Игр, они должны приложить максимальные усилия для демонстрации своей имиджевой совместимости со спонсируемым мероприятием.



¹⁸ Thompson, B. and Quester, P. (2000). Conference paper. Evaluating sponsorship effectiveness: The Adelaide Festival of the Arts. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, November – December 2000.

¹⁹ Milne, G. and McDonald, M. (1999). Sport marketing: managing the exchange process. London, Jones and Bartlett Publishers.

Roy, D. and Cornwell, B. (2003). Brand equity's influence on responses to event sponsorships. Journal of Product & Brand Management, Vol. 12, Iss: 6, pp. 377–393. www.emeraldinsight.com/researchregister (accessed 2 May 2012).

²⁰ Otter, T. (1998). Exploitation: The key to sponsorship success. European Research, Vol. 16, No. 22, pp. 77–86.

Thompson, B. and Quester, P. (2000). Conference paper. Evaluating sponsorship effectiveness: The Adelaide Festival of the Arts. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, November – December 2000.

²¹ Dionisio, P., Leal, C. and Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 11, No. 1, pp. 17–39.

Chung-kue, H. and McDonald, D. (2002). An examination on multiple celebrity endorsers in advertising. Journal of Product and Brand Management, Vol. 11, No. 1, pp. 19–29.