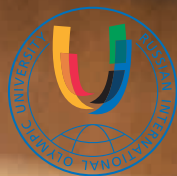


ВЕСТНИК

декабрь
№4(21)/2016

РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

www.olympicuniversity.ru

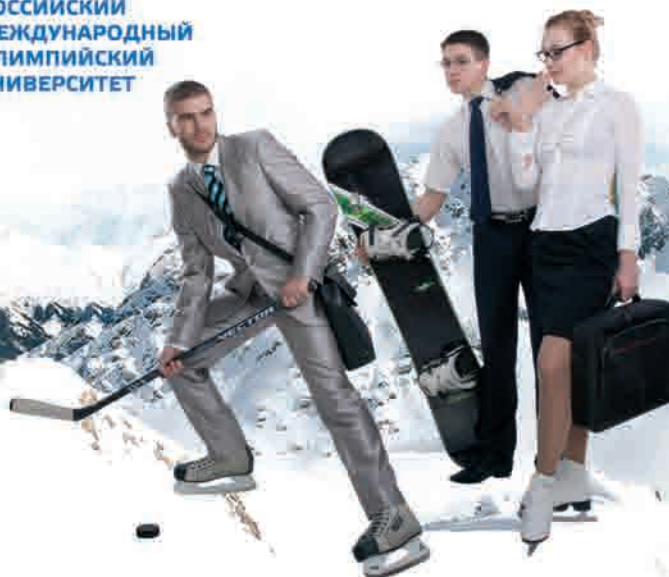


ТРЕФИЛОВ ПРОТИВ ТРЕФИЛОВА

ТРЕНЕР ГОДА
СТАЛ ГОСТЕМ КЛУБА
SPORT CONNECT



РОССИЙСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОЛИМПИЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



MSA

УНИКАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»

Master of Sport Administration

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

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

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

МОДУЛИ:

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

ПРЕИМУЩЕСТВА:

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

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

www.olympicuniversity.ru/MSA

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

ВЕСТНИК

РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

Владимир ВАСИН,
почетный вице-президент
Олимпийского комитета России

Ольга БРУСНИКИНА,
председатель Комиссии
спортсменов Олимпийского
комитета России

Сергей ЕВСЕЕВ,
директор Департамента
образования и науки
Министерства спорта РФ

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

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

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

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

Олег ХОДЕНКОВ, директор издательских и медиапрограмм РМОУ

РЕДАКЦИЯ

Сергей МУРАВЬЕВ, главный редактор

Ольга БЛАГОДАТСКИХ, бильдредактор

Павел ЕРЕМИН, дизайн-макет

Павел МХЕИДЗЕ, дизайн и верстка

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

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

Адрес редакции: 119049 Москва, ул. Новослободская, д. 23, офис 740
Тел.: +7 (495) 956-24-30; факс: +7 (495) 956-24-31
E-mail: vestnik@olympicuniversity.ru
www.olympicuniversity.ru

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

Тираж 600 экземпляров. Заказ № 26052 от 27 декабря 2016 г.

Фото на обложке: РМОУ

В номере использованы фото МИА «Россия сегодня», агентства ЕРА, из архивов РМОУ



СОДЕРЖАНИЕ

РМОУ

4

ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ

Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета

10

ТРЕФИЛОВ ПРОТИВ ТРЕФИЛОВА

Тренер года в гостях у клуба Sport Connect

ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ

16

СЕРГЕЙ МУРАВЬЕВ. ВОЛНЫ, СКАЛЫ, ДОСКИ

Новая гибкость олимпийской программы

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

20

СЕРГЕЙ РАСШИВАЕВ: «ЧТОБЫ КОНКУРИРОВАТЬ С ЭЛИТОЙ СЕРФИНГА, ОБЯЗАТЕЛЬНО НАДО ТРЕНИРОВАТЬСЯ НА РАЗНЫХ ВОЛНАХ ПО ВСЕМУ МИРУ»

Интервью с президентом Российской федерации серфинга

ВИДЫ СПОРТА

24

МАРИНА ТЕРЯЕВА. АЛЬЯНС СПОРТИВНОГО СКАЛОЛАЗАНИЯ И ОЛИМПИЙСКОГО ДВИЖЕНИЯ

Вид спорта, вошедший в программу летних Игр, получит новые перспективы

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

28

СЕРГЕЙ АЛЕКСЕЕВ: «УНИВЕРСИАДА ДАСТ ИМПУЛЬС РАЗВИТИЮ КРАСНОЯРСКА НА ТРИДЦАТЬ ЛЕТ ВПЕРЕД»

Министр спорта Красноярского края – о подготовке к XXIX Всемирной зимней универсиаде



ОЛИМПИЙСКОЕ НАСЛЕДИЕ

32

Владимир Мишарин. Искусство как фактор устойчивого развития города
Деятельность Сочинского концертно-филармонического объединения в олимпийский и постолимпийский периоды

ПРАВО И СПОРТ

36

Инна Пешина. Гендерные права женщин в спорте
История развития женского спорта неразрывно связана с эмансипацией

ВИДЫ СПОРТА

40

Евгения Ахмедова, Наталия Мельникова. Сравнительный анализ особенностей национальных видов борьбы с точки зрения использования этих видов при подготовке спортсменов международного уровня
Накопленный веками опыт находит применение в современном спорте

ЛЕГЕНДАРНЫЕ ОЛИМПИЙЦЫ

44

Елена Долгополова, Елена Кисель. Поединок длиной 11 часов 40 минут
История выдающегося русско-эстонского борца Мартина Клейна

ОЛИМПИЙСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

48

Вассил Гиргинов, Николай Пешин. Использование возможностей Олимпийских игр для развития потенциала британских и российских национальных спортивных федераций
Итоговый отчет. Центр олимпийских исследований Международного олимпийского комитета



Первые слушатели получили удостоверения об обучении по программе повышения квалификации «Менеджмент и маркетинг в массовом спорте» в конце ноября. Этот курс входит в состав Олимпийской образовательной программы, реализуемой РМОУ совместно с Олимпийским комитетом России. Все 20 слушателей были рекомендованы к обучению олимпийскими советами своих регионов, а их кандидатуры проходили согласование с ОКР. Среди них представители олимпийских советов Красноярского края, Республики Мордовия, Кабардино-Балкарской Республики, Краснодарского края. По приглашению ОКР на обучение в Сочи прибыла делегация слушателей, представляющих Национальный олимпийский комитет Республики Казахстан.

Преподавателями программы стали ведущие эксперты в различных областях управления и маркетинга. Все они имеют большой практический опыт управления, проведения соревнований, а также консалтинга в индустрии спорта. Тему спортивного маркетинга, управления брендом и спортивными активами представил Игорь Столяров, один из топ-менеджеров Оргкомитета «Сочи 2014». Лекции и интерактивные занятия по стратегическому и практическому менеджменту в массовом спорте провел исполнительный директор HR-блока Сбербанка Андрей Сельский. В период подготовки и про-

ведения Игр в Сочи он координировал вопросы стратегического планирования, проектного управления, развития оргструктуры и подготовки персонала Игр в Оргкомитете «Сочи 2014». Консультант по организации и сопровождению крупных спортивных проектов, зрелищных мероприятий, член Гильдии маркетологов Демьян Сидоренко поделился опытом в области стратегического планирования спортивных соревно-

ваний и рассказал о технологиях и инструментах, применяемых при организации спортивно-массовых мероприятий. Большой и важный тематический блок программы провели руководители профильных подразделений Олимпийского комитета России – руководитель Организационного управления, заслуженный работник физической культуры РФ Юрий Юрьев и руководитель направления по разработке интернет-проектов Управления программ развития массового спорта Наталья Хамидова.

В программе активно использовалось наследие Олимпийских игр Сочи-2014. Часть учебных кейсов ориентирована на изучение олимпийского опыта, серия практических занятий была организована на спортивных объектах, где проходили олимпийские соревнования.

Слушатели высоко оценили содержание программы, работу спикеров и условия обучения. «За десять дней пребывания в Сочи мы успели очень многое, – отметила участница программы из Красноярска Мария Паюсова, главный специалист отдела маркетинга Исполнительной дирекции XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года. – От Исполнительной дирекции универсиады в Красноярске в этой программе нас участвует трое. Нам очень повезло: мы общались с практиками спортивной индустрии, побывали на спортивных объектах олим-

пийского наследия, где с нами делились опытом специалисты по различным направлениям, смогли познакомиться с документами олимпийского архива и самой современной литературой по спортивному менеджменту в Информационно-ресурсном центре РМОУ. Все это очень важно для нас, и мы хотели бы продолжить обучение по программам РМОУ в будущем».

«Я участвовал в разных образовательных курсах, да и спортивные объекты в Сочи мне знакомы, но сейчас увидел многие вещи по-другому. На каждом из спортивных объектов с нами работали руководители, и мы не просто наблюдали, а в режиме диалога могли перенимать опыт управления. Здорово, что все олимпийские объекты активно работают и выполняют свои функции. А еще удалось пообщаться и обменяться опытом с коллегами из других регионов. Такое взаимодействие очень важно, ведь мы все решаем общие задачи по развитию олимпийского движения и спорта в своих регионах», – поделился впечатлениями Александр Заруцкий, исполнительный директор Олимпийского совета Кабардино-Балкарской Республики.

«Мы очень признательны Олимпийскому комитету России и Олимпийскому университету за предоставленную возможность пройти обучение

по этой программе. Мы получили много новых знаний, важной и полезной информации и уже готовимся обсуждать внедрение новых управленческих технологий со своим руководством и коллегами», – сказал представитель НОК Казахстана Жандос Коныспаев.

Олимпийская образовательная программа включает 14 самостоятельных учебных курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, специально разработанных специалистами РМОУ по заказу ОКР. Возможность пройти обучение получают более 1000 руководителей и специалистов системы физической культуры и спорта, представителей спортивных федераций и клубов, а также известные российские спортсмены, активно участвующие в организации спортивной и спортивно-массовой работы в регионах Российской Федерации. Создание этого большого образовательного проекта стало результатом подписанного в мае 2016 года соглашения о партнерстве между Олимпийским комитетом России и ГК «Норильский никель». В статусе партнера Олимпийского комитета России «Норильский никель» содействует развитию олимпийских образовательных программ, в частности, по подготовке кадров для отечественной спортивной индустрии.



**РМОУ ГОТОВИТ УПРАВЛЕНЦЕВ
ДЛЯ ВСЕМИРНОЙ ЗИМНЕЙ
УНИВЕРСИАДЫ**

Глава АНО «Исполнительная дирекция зимней универсиады 2019» Максим Уразов и ректор Российского Международного Олимпийского Университета профессор Лев Белоусов подписали соглашение о сотрудничестве. Церемония состоялась в ходе VI форума «Россия – спортивная держава», прошедшего в городе Ковров Владимирской области в октябре. В соответствии с документом университет разработал учебно-методические материалы и приступил к проведению ряда образовательных курсов и программ в интересах дирекции. Цель сотрудничества – подготовка высококвалифицированного персонала, задействованного в организации XXIX Всемирной зимней универсиады – 2019 в Красноярске.

**ЛЕВ БЕЛОУСОВ ИЗБРАН
ЧЛЕНОМ-КОРРЕСПОНДЕНТОМ
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ
ОБРАЗОВАНИЯ**

В конце ноября на очередном общем собрании членов Российской академии образования, в котором приняли участие около 200 российских и зарубежных ученых, состоялись выборы членов-корреспондентов и академиков РАО. Рассматривались кандидатуры по научным направлениям (специальностям) на вакансии в отделениях: философии образования и теоретической педагогики, психологии и возрастной физиологии, общего среднего образования, профессионального образования, образования и культуры. Для участия в этих выборах было подано более 100 заявлений, конкурс на вакансию членов-корреспондентов РАО составил почти три кандидата на место. По итогам голосования ректор РМОУ профессор Лев Белоусов избран членом-корреспондентом по отделению профессионального образования.

**СТУДЕНТЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОГРАММЫ MSA ПРОШЛИ ПРАКТИКУ
НА ОЛИМПИЙСКИХ ОБЪЕКТАХ СОЧИ**

Студенты международной программы Master of Sport Administration (MSA) проходили практику на олимпийских объектах Сочи. Подобные стажировки обеспечивают вовлеченность в реальные бизнес-процессы и позволяют закрепить полученные теоретические знания. В ходе учебной практики студенты познакомились с работой многофункциональных арен «Ледяной куб» и «Шайба», «Сочи Автодрома», центра санного спорта «Санки», дворцов спорта «Большой» и «Айсберг», комплекса трамплинов «Русские горки». Акцент был сделан на их деятельности в области маркетинга и PR, параллельно изучались организационно-экономические структуры и методы управления. В ходе практики слушатели встречались с руководителями, директорами по связям с общественностью и маркетингу данных объектов. Студенты MSA фиксировали свои наблюдения для последующей подготовки презентации и выпускной работы. Следующий цикл практических занятий планируется провести в конце февраля – начале марта 2017 года.





17–18 ноября в кампусе РМОУ состоялись I Международная конференция «Мегасобытия в спорте: правовая среда» и XXII Конгресс Международной ассоциации спортивного права (IASL). В этих мероприятиях принимают участие эксперты и практики из 20 стран мира, включая Россию, США, Германию, Грецию, Турцию, Южную Корею.

Президент Олимпийского комитета России, глава Наблюдательного совета РМОУ Александр Жуков в приветствии участникам форума отметил: «Взаимодействие стран и международных спортивных организаций в сфере борьбы с коррупцией в спорте, разрешение допинговых споров в CAS, правовой статус национальных антидопинговых организаций, защита принципов честности и прав человека в спорте – эти и другие темы из повестки конференции сегодня актуальны и требуют серьезного всестороннего обсуждения. Я уже не раз говорил, что спорт является той сферой деятельности, где без тесного сотрудничества и обмена опытом, в том числе в правовых вопросах, прогресс невозможен».

В качестве спикеров на конференции выступают действующий президент ассоциации «Европейские олимпийские комитеты» Яниз Кочиянчич, эксперты Интерпола по безопасности при проведении спортивных мероприятий (проект Stadia), представители Министерства спорта РФ, Суда по интеллектуальным правам, Международной налоговой ассоциации, Спортивного арбитражного суда при ТПП Российской Федерации и др.

«Правовая среда спортивной индустрии – одна из наиболее актуальных тем для современного спорта и олимпийского движения. Учитывая множество скандалов, произошедших в последнее время, становится понятно, что чем яснее и четче будут правила, которые регулируют спортивную жизнь, тем сложнее будет их нарушать. Изучение спортивного права является одной из важных составляющих подготовки спортивных менеджеров. Профессионалы индустрии спорта просто обязаны понимать, какими правами и обязанностями они обладают», – подчеркнул ректор РМОУ профессор Лев Белоусов.

Участники конференции и конгресса обсуждали широкий круг вопросов. Основными были такие темы, как безопасность организации соревнований, право и футбол, финансирование спорта, регулирование системы разрешения споров, юридическое образование в области спорта, борьба с допингом, интеллектуальная собственность. Особое внимание было уделено правовым аспектам организации предстоящего чемпионата мира по футболу ФИФА 2018 года.

«Проблемы, с которыми сталкиваются законодатели всего мира, одинаковы: это и коррупция, и организация договорных матчей, и допинговые скандалы. Основным результатом международных конгрессов по спортивному праву является выработка единой позиции среди профессионалов и экспертов со всего мира», – рассказал вице-президент Международной ассоциации спортивного права Клаус Вивег.

ВИТАЛИЙ МУТКО И ЛЕВ БЕЛОУСОВ ВРУЧИЛИ ДИПЛОМЫ ГЛАВАМ СПОРТИВНЫХ ВЕДОМСТВ РЕГИОНОВ СТРАНЫ

Церемония вручения дипломов Российского Международного Олимпийского Университета состоялась в рамках VI Международного форума «Россия – спортивная держава». Региональные руководители спортивных ведомств прошли обучение в РМОУ по образовательной программе «Управление в спорте», разработанной по поручению Министерства спорта. Этот шестимесячный курс предназначен для профессиональной переподготовки топ-менеджеров. Обучение началось в ноябре прошлого года и проходило по двум интегральным модулям: «Менеджмент, маркетинг и брендинг в спорте» и «Спорт в системе социальных, экономических и финансовых отношений». Учебный процесс включал лекции и семинары, практику на объектах, дистанционные и самостоятельные занятия, подготовку и защиту дипломных работ.

В двух циклах программы принимали участие 11 руководителей органов управления субъектов РФ в области физической культуры и спорта: Александр Абросимов, министр молодежной политики, спорта и туризма Саратовской области; Алек-



сандр Воронов, министр по делам молодежи, физической культуры и спорту Республики Карелия; Геннадий Колготин, председатель Комитета по физической культуре и спорту Ленинградской области; Сергей Кузьмин, министр физической культуры и спорта Ульяновской области; Татьяна Пыжонкова, министр молодежной политики, физической культуры и спорта Рязанской области; Сергей Фокичев, олимпийский чемпион 1984 года, начальник департамента физической культуры и спорта Вологодской области; Асланбек Хуштов, олимпийский чемпион 2008 года, министр спорта Кабар-

дино-Балкарской Республики; Павел Чепогузов, председатель комитета по физической культуре и спорту Костромской области; Владимир Чешчушев, председатель комитета по молодежной политике, физической культуре и спорту Республики Алтай; Игорь Шевелев, председатель комитета по физической культуре и спорту департамента образования, культуры и спорта Ненецкого автономного округа; Иван Штылин, председатель Государственного комитета Псковской области по физической культуре и спорту.

СОТРУДНИЧЕСТВО С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ЦЕНТРОМ «СИРИУС»

Российский Международный Олимпийский Университет и образовательный центр «Сириус» продолжают сотрудничество. Еще весной сотрудники и студенты РМОУ провели увлекательный олимпийский квест и серию информационных встреч для воспитанников «Сириуса», в ходе которых ребята познакомились с университетом и в игровой

форме изучили историю олимпийского движения. А в ноябре студенты нового набора программы МСА вновь встретились с юными фигуристами – воспитанниками фонда. В ходе общения Нелли Верховенко, Анастасия Семакина и Мария Райа Рекола рассказали ребятам об адаптивном спорте, истории и этапах становления Паралимпийских игр и даже сыграли с ними в сидячий волейбол. Одновременно их сокурсники Александр Груднев и Джон Адевуи общались со слушателями направления «Искусство»: поделились своим опытом работы на соревнованиях, поведали о нюансах профессии спортивного репортера. Все участники встреч остались довольны друг другом, получили живое интересное общение.



МИНИСТРЫ СПОРТА 12 РЕГИОНОВ РОССИИ ПРОХОДЯТ ОБУЧЕНИЕ

Занятия по образовательной программе «Управление в спорте», разработанной РМОУ в интересах Министерства спорта РФ, начались в ноябре в кампусе университета в Сочи. Шестимесячный курс предназначен для профессиональной переподготовки руководителей высшего звена, глав региональных спортивных ведомств. Курс включает два интегральных модуля: «Менеджмент, маркетинг и брендинг в спорте» и «Спорт в системе социальных, экономических и финансовых отношений». Учебный процесс, включающий лекции и семинары, практику на объектах, дистанционные и самостоятельные занятия, завершится в апреле следующего года защитой дипломных проектов в Министерстве спорта России.

Участниками программы стали 12 руководителей органов управления субъектов РФ в области физической культуры и спорта: министр спорта Красноярского края Сергей Алексеев, министр спорта и молодежной политики



Республики Бурятия Баир Ангуров, министр по физической культуре и спорту Ростовской области Самвел Аракелян, начальник Управления по физической культуре и спорту Тамбовской области Михаил Белоусов, министр

спорта Республики Крым Елизавета Кожичева, руководитель Агентства по спорту Архангельской области Александр Кузнецов, директор департамента физической культуры и спорта Приморского края Жан Кузнецов, начальник Управления спорта и молодежной политики Алтайского края Елена Лебедева, директор Департамента по физической культуре и спорту администрации Владимирской области Алексей Сипач, начальник управления спорта и туризма Чукотского автономного округа Евгений Тихомиров, председатель Комитета по физической культуре и спорту Еврейской автономной области Константин Чайкин, начальник Управления по делам молодежи и спорта города Севастополя Валерий Чалый.

СТУДЕНТЫ ИЗ СТРАНЫ СУОМИ ВНОВЬ В КАМПУСЕ РМОУ

Вот уже в третий раз группа студентов из финского Университета прикладных наук (Савония) прибыла в Сочи – для обучения в РМОУ по образовательному модулю «Спортивный туризм». В этом году лекции и семинары по этому направлению, которые ведет известный австрийский специалист Роберт Каспар, прослушали три девушки из страны Суоми: Мария Хорошилова, Инкери Уймонен и Йоханна Тоссавайнен. Это стало возможным благодаря партнерским отношениям Российского Международного Олимпийского Университета и Университета прикладных наук (Савония). Меморандум о сотрудничестве между учебными заведениями был подписан в 2014 году. В соответствии с этим документом стороны реализуют совместные проекты в сфере образования и научно-исследовательской деятельности. Предусматриваются также обмен сотрудниками, студентами, разработка образовательных программ, проведение международных семинаров и тренин-

гов. В прошлые годы студенты из Финляндии уже учились в РМОУ, и их позитивные отзывы побудили участников нынешней программы обмена отправиться в Россию. Более того, Райа Рекола, приехав одной из первых на краткосрочный курс в РМОУ в 2014 году, решила продолжить обучение в университете и сегодня является одной из самых успешных слушателей программы «Мастер спортивного администрирования». Студенты РМОУ Мартин Иванко, Райя Рекола и Екатерина Анисковец также в ближайшее время отправятся на практику в Финляндию, где в качестве интернов будут стажироваться в различных спортивных организациях.



Трефилов против Трефилова

УХОДЯЩИЙ 2016-й СТАЛ ТРИУМФАЛЬНЫМ ДЛЯ ГЛАВНОГО ТРЕНЕРА ЖЕНСКОЙ СБОРНОЙ РОССИИ ПО ГАНДБОЛУ ЕВГЕНИЯ ТРЕФИЛОВА: ЗОЛОТО РИО, ЗВАНИЕ ЛУЧШЕГО ТРЕНЕРА ГОДА ОТ МИНИСТЕРСТВА СПОРТА РФ, ПОЧЕСТИ И АЖИОТАЖ В СМИ. В КОНЦЕ НОЯБРЯ ЕВГЕНИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ СТАЛ ГОСТЕМ КЛУБА SPORT CONNECT, КОТОРЫЙ СОБИРАЕТ ДЛЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ СПОРТСМЕНОВ И ТРЕНЕРОВ, СПОРТИВНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ И ЖУРНАЛИСТОВ. ПОД ВПЕЧАТЛЕНИЕМ ОТ ЭТОЙ ОТКРОВЕННОЙ БЕСЕДЫ И РОДИЛСЯ ЗАГОЛОВОК ЭТОГО МАТЕРИАЛА: РАСТИРАЖИРОВАННЫЙ ОБРАЗ ГРОМОГЛАСНОГО ТРЕНЕРА-РУБАКИ СОВЕРШЕННО НЕ СОВПАЛ С ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬЮ. И ЖЕЛАНИЕ «РАСТАЩИТЬ ТРЕФИЛОВА НА ЦИТАТЫ» ОТ ЭТОГО ТОЛЬКО ОКРЕПЛО.

Записываете наш разговор? Меня уже столько писали... Раз в раздевалке случайно девушка села на телефон, а потом эта запись попала к губернатору. Такое тоже бывает. Мне бояться уже нечего.

Когда прилагаешь усилия, достигаешь цели... Ты взобрался на вершину, а затем наступает пустота. Закончилась игра, ты сел, и ты пустой, как барабан. Все веселятся, прыгают, скачут, а ты сидишь п-у-с-т-о-й. Это равносильно тому альпинисту, который полз-полз, вылез туда, а там – ничего. Кроме ветра.

С людьми вообще тяжело работать. Интересно, но и тяжело. А женский

коллектив в два раза интереснее, но и в два раза тяжелее. Они же издеваются надо мной! Я рассказываю, а хочется чуть-чуть черепную коробку приподнять: что ж там такое у тебя, о чем ты думаешь? Они смотрят на тебя, в глазах у них одно, а там – другое. Что можно увидеть в женских глазах: абсолютно непонятно. Любят иногда до полусмерти, готовы броситься в пропасть. Но когда они мстят, это еще страшнее.

Я издеваюсь над девочками? Что вы, я жертва. Давайте так договоримся: в этом процессе, когда идет воссоединение, мужик здесь жертва. Это сто процентов. Вы всегда думаете, что мы выбираем. Ничего



подобного! Нас выбирают. Они ведут нас. Вот присмотритесь к своей жизни, вздумайте: где вы попались? Когда вас привязали?

На днях мы защищали в Министерстве спорта планы на следующий год. Ну, денежки – доказывали, что нам нужны какие-то средства. Там собрались такие возрастные дяденьки и ко мне все время апеллировали: ты за советский спорт или как? Я открыто говорю: я – за советский спорт.

Очень не люблю, когда человек, который один раз что-то выиграл, раздувается. Я, бывает, говорю: ты чего раздулась-то, как жаба по весне? Видели лягушку, которая перед спариванием щеки надувает и так: у-а-а-а... Важняк. Скромность должна быть. Вот у советских спортсменов она была. Не у всех, но была. А сейчас: я – спортсмен! Ну и что дальше? Давай твои достижения, родной...

Уже несколько раз мне говорили: ну ты там чего-нибудь возглавь. Ребята, да я в этом ничего не понимаю! Бухгалтер из меня котлету сделает. Там в конце пишется: «Итого». Вот это «итого» лет на восемь может потянуть. Я не знаю этой работы. Мой брат был начальником ХозУ. Он знал, сколько кирпича, раствора,

сколько ведер песка нужно на стройке, сколько бензина сожжет машина и т. д. Надурить его просто невозможно было. Я не знаю этой работы, и соваться туда не надо. 35 лет я стою перед строем и работаю именно тренером.

Была такая страна – ГДР. Там спортсмен вначале занимался спортом, заканчивал спортивную карьеру, а институт – или куда он поступал – предоставлял ему место. Он учился, и нормально учился, понимал, чего хочет, куда пойдет дальше. Тогда из него получался нормальный специалист. Сегодня мы закрываем глаза. Я спрашиваю, ну, скажем так, одну мою близкую родственницу (третий курс): «Как в институте открываются двери?» Она отвечает: вот так. То есть она в институте не была ни разу. Ну какой специалист будет? А мы по Интернету, говорит...

Давайте не забывать, что люди, которых мы воспитываем, находятся «за высоким забором». Девочки, которых мы забрали, например, в седьмом классе и посадили пахать каждый день, как рабыни Изауры. Период, когда человек взрослеет, у них немножко отсутствует. А потом, когда она вырывается из-за забора, – воля... Она даже не понимает, куда может вляпаться. Вообще-то этим занимаются семья,

родители, но есть такие мамы, которые как отдали в 14 лет – ты и занимайся. И вот ей уже 32, она стала мастером спорта, а я увидел ее маму в первый раз. Я всегда таким мамам говорю: родная, ты отдала своего ребенка. Так хоть раз приди, узнай, что я с ним тут делаю, может, я его на дорожку поставил или еще что.

Раньше действительно дурной был. Мог влезть в любую семью: барышня моя познакомилась с кем-нибудь, очередным альфонсом, который сидит на ней и погоняет. Доходило до того, что она получает зарплату, покупает ему машину, а он сидит, бедолага, возле зала. «Чего ты здесь сидишь?» – «Да я, Евгений Васильевич, жену жду». – «Слышь, ты, урюк, иди работай! Ты же мужик, ты должен больше немножко женщины получать, у нас не матриархат пока еще».

Пока они не вяпаются – не поверят. Ей говоришь: ну не подходит тебе этот штукатур. А она: любовь. Кака така любовь, родная? Окстись! Теперь такого я уже не делаю. Пришла на тренировку – ну отработай, и пошли дальше...

Они ко мне попадают в 13–14 лет. Я им говорю: девчонки, если вы что-то новое придумаете и меня надуете, я соглашусь и сниму шляпу перед вами. По их лицам все видно. Она приходит, и на ее рожице все написано. Я говорю: «Слышь, у тебя здесь табло зажглось, и на нем бегущая строка...» «Откуда вы знаете?» Она пришла счастливая. Ребята, повторяю: с утра на тренировку – счастливая...

Были нормальные женщины, пока не пришла Роза Люксембург и не сказала, что они всего хотят. Ну пожалуйста: мы им дали кайло, молоток, зубило, и они пошли укатывать асфальт. Равноправие... Я считаю, что все равно женщина (трудно это говорить, как бы не заклевали меня) – это существо нежное и слабое по жизни. Но иногда встречаются такие существа и с кулаками. И все равно мужчина должен быть впереди, на шаг впереди. А у нас сейчас мужик стал или вровень, или за спиной у женщины сидит, на диване больше времени проводит. Я не знаю, как вы будете справляться с этим, когда мы уйдем. Или женщины вас в резервации загонят, или вы их – это уже ваши вопросы.

В команде всегда лидер есть, его надо выловить. Лидер бывает показушный, я таких называю «кладовщица Варя».

Горлопан такой попадает, она – везде: и в «Инстаграмах», и где ее только нет. У меня сейчас такие есть, фамилии не буду называть. Это не лидер.

Лидер – это тот, который именно родился в раздевалке. Мы, мужики из команды, когда собираемся компанией, есть тост: выпьем за то, что мы друг друга больше видим голыми, чем наших жен. Лидер родился внутри. Он и команду поддержит, и разрулит ситуацию всегда; вот такого надо поймать человека.

Человек, который владеет методикой, в том числе методикой преподавания, который учился в вузе и понимает, что получится завтра, если сегодня он что-то предлагает своему подопечному, – за этим будущее. Но если этот человек сам не работал, ему тоже тяжело понять состояние подопечного. А по поводу нашей учебы... Думаю, вы не будете отрицать, был период, когда наш руководитель государства подыскивал себе более талантливую команду, и одно время наши олимпийские чемпионы стали министрами спорта, области возглавили – в общем, приподнялись... Их было человек двадцать-тридцать. Например, у нас в Краснодарском крае министром спорта был, по-моему, акробат. Через два месяца министра не стало. Могу сказать, что сейчас если человек пять из них осталось...

Я так думаю, что наш руководитель пытался опереться на команду по принципу: раз человек успешный, значит, он может руководить. Но ведь для этого человек должен быть подготовленным. Готовить, подводить... А у нас получилось, что, прошу меня понять правильно, те ребята, я отношусь к ним очень хорошо, но они были загружены другой работой: работали в зале, на стадионе. Ты пришел, взял книгу, открыл и на второй странице уснул. Нагружаешься так, что копыта бросить, лечь и переворачиваться не хочешь: в советское время были и трехразовые, и четырехразовые тренировки, выдавали так, что труссы не успевали высыхать. И пытались найти какую-то методику определенную. Сегодня этого уже нет. И те ребята, которых назначили, не выдержали испытания. Могу добавить, кто успешный: Журова, Карелин, человек пять-шесть, а остальные спеклись, потому что не прошли школу подготовки. Мы ругаем Советский Союз... Октябренок – пионер – комсомолец, со ступенечки на ступенечку, подсаживали-пересаживали, он доходил до определенного уровня и в определенном возрасте

сте, где-то к полтинничку, уже наверху «телепался». Но он знал работу внизу. Я считаю, это обязательно нужно.

Мне очень нравится Слуцкий. Мы с ним вместе начинали в Волгограде, несколько раз сталкивались. Достаточно вдумчивый тренер, не пытается вылезти нахрапом. Сборная? В сборной он не мог ничего сделать. [В свое время] все восхищались: к нам прилетели «голландские Гуси»! А следующий репортаж был такой: зачем нам такие гуси? Так вот Гус Хиддинк попал в точку: принес новые тренировки, ребята заинтересовались, ребята поверили, пошли за ним и заняли третье место на Европе. А дальше началась рутинная работа. Он начал их подавливать, а это никому не нравится.

У нас все меньше в стране образованных тренеров. Буквально на днях было совещание, сидит министр спорта Краснодарского края, заслуженный мастер спорта Чернова, разговорились мы, я спрашиваю: «Людмила Александровна, а вы понимаете, что мы сейчас потеряем последних тренеров?» Она спрашивает: «Почему?» Казахстан увеличил зарплаты, белорусы давно увеличили, а еще и Азербайджан набросился. И тренеры поедут туда. Так мы теряем школу.

Второе: я в свой родной институт физкультуры недавно зашел и подумал, что это институт торговли. Раньше это был институт физкультуры, и это было видно. Сейчас там такие кафедры открылись, что во сне не придумаешь, и с такими сложными названиями, что произнести невозможно.

Дальше: мы начинаем упираться в нехватку кадров. Большинство выпускников этих вузов не работает по специальности, зарплата начинающего выпускника 7–8 тысяч в обыкновенной детской спортивной школе. Это мало. А ему надо семью кормить, и он пускается во все тяжкие. В 90-е годы наши выпускники охраняли ларьки, рынки и так далее. И этот пробой – он все-таки из 90-х годов. Вот сейчас ко мне пришли люди, родившиеся в 90-е, им сейчас 20 лет с копейками. Никто толком не питался, образования не получали, перестройка-перестрелка...

Почему мы так любим иностранцев? Думаю, это мода такая. Привожу пример: конькобежец Ваня Скобрев (ну, это рассказывал руководителем федерации, который уже не работает;

Клуб спортивных менеджеров – еще один формат в рамках бренда Sport Connect. Первым мероприятием стал сочинский форум Sport Connect 2016, прошедший в конце марта в Российском Международном Олимпийском Университете и собравший ведущих практиков спортивной индустрии. Планируется, что форум станет ежегодным, а встречи клуба Sport Connect будут проходить регулярно и станут полноценной коммуникационной платформой для профессионалов из различных областей спортивной отрасли. На заседаниях клуба уже выступили легендарные фигуристы Илья Авербух, Алексей Ягудин и выдающийся тренер Евгений Трефилов.

Организаторы Sport Connect:

Группа «Интеррос» – крупнейший российский инвестор, создатель горного курорта «Роза Хутор» и соучредитель Российского Международного Олимпийского Университета.

Российский Международный Олимпийский Университет – ведущее учебное заведение по подготовке спортивных менеджеров, хранитель наследия зимних Игр Сочи-2014.

прошу прощения, может, Иван по-другому расскажет) поехал к иностранному тренеру, к итальянцу. Приезжает. У того талмуд, в котором все расписано: сто по сто, в одну посуду... И он выполняет это строго. Я вообще удивлен, как надо любить спорт и свою профессию. В спортивных играх, как только отвернешься, один в носу ковыряется, другой попить пошел. А вот в циклических видах они все выполняют. Итальянец дает ему раскладку: Ваня, вот это ты должен выполнить. Иван отвечает: я это выполнить не могу. Тренер говорит: тогда собирай вещи, езжай обратно в свою страну и больше здесь не появляйся. Потому что я все эти записи сделал в свое время в Челябинске, что ли, на каком-то катке присутствовал, и оттуда у вашего тренера все эти нагрузки вытащил и выписал. И по ним работаю.

А мода на иностранцев. Ну, мы всегда, наверное, преклонялись. У них всегда лучше, а советское – похуже. Надо жить своей жизнью, хорошо! Они такие же тренеры. Второй момент. Вот я сейчас еду в Норвегию (беседа состоялась в ноябре. – Прим. ред.), там обязательно соберутся человек 100–200 со всей Норвегии, они



проводят какие-то семинары, занятия, открытые тренировки. Я у себя, сколько бы ни тренировался, ни одного не вижу. Нашим неинтересно, кто ты, чего ты. Хотя когда я начинал свою работу, у меня такая тетрабочка была, я сидел, писал. У нас, кстати, с Максимовым есть спор (Владимир Максимов – заслуженный мастер спорта СССР по гандболу, заслуженный тренер СССР, на протяжении многих лет возглавлял сборную России. – Прим. ред.). Я говорю: «Владимир Салманович, а чего они все записали, а ничего не сделали?» Это по поводу того, что из упражнения можно сделать пулю, а можно сделать гз. Душу вложи, родной!

Представим, что я легионер. У этих двоих – контракты, и у меня контракт. Я иностранец, свой контракт обставил – мышь не проскочит, если будете меня выгонять, заплатите больше. Я бегаю-придуряюсь по полю, большинство сейчас иностранцев так приходят, дурака валяют, но деньги получают. Теперь дальше. Закончился год. Вы, родные, остались в России, а я собрал «чумадан» и пошел... И что осталось (показывает на место, где только что стоял)? Дыра! Я это называю «дыра на поле – дыра в бюджете». Бабки отдали, ничего не получили, но самое плохое в этом вопросе: представьте молодого спортсмена, который хочет вылезти наверх, а там – как крышка погреба, и на этой крышке сидит тот иностранец.

Мы должны приглашать спортсменов, на которых надо равняться. Мы в футболе сей-

час приглашаем какого-нибудь Васю Печкина, слегка помазанного ваксой, непонятного, из -надцатой лиги, и радуемся. Чему радуемся? А наш пацан, который, может быть, лучше был бы или, по крайней мере, не хуже, остался за бортом. Вы посмотрите, сколько футбольных школ. Три школы олимпийского резерва в Питере. Ни одного учащегося оттуда. Где деньги, Зин? Последнего учащегося видел в 97-м году, который попадал в сборную России. А у них в названии – школа олимпийского резерва. Ну, ребята, хоть кто-нибудь опомнитесь?

Я знаю кучу тренеров французских, которые приезжали. У них там обыкновенные интернаты, загнали сейчас детей в интернаты, они месяц учатся на полном пансионе, на полмесяца их отпускают домой. Я у нас каждый раз эту девочку на руках ношу, а у них во Франции сейчас по десять человек на место строем стоят... Мне наши девушки задают вопрос: «А почему вы не играли в сборной СССР?» Я говорю: «Знаешь, потому что таких, как я, десяток, а то и двадцать на позицию было, и все в строю». Почему было легко? 240 дней в году сборов перед Олимпиадой. В этом году перед Рио у меня было 90, а перед Лондоном – 60. А в неолимпийский год если тридцатничек набираешь, то и здорово. Вот сейчас у нас золотая лига. Пару тренировок получилось провести. Ну что можно сделать за пару тренировок?

Часть людей уходит, приходят новые. Я сейчас посмотрел: семь человек завязали, три



олимпионика позвонили и рассказали: у одной здесь что-то выскочило, у другой, у третьей горло болит... Пришли новые. Такие, знаешь, не украсть, не посторожить. И из этого надо что-то лепить. Мои друзья-современники некоторые похожи на дедов уже. А тут одни проблемы, они мне не дают расслабиться. Работать все равно надо, жить надо. И потом, каждый раз все-таки думаешь: а вдруг что-нибудь еще можно вылепить? Мы когда были в Китае, я сдуру погубил команду, она была намного лучше, интереснее и талантливее, дожал-пережал. Идиот. Отойти в сторону, осмотрись во мраке, пока не дали чем-нибудь по попе. Ну, молодой, дурной, взял палку и думал перевернуть земной шар. Ни фига, так не получается.

Не скажу, что я знаю, что такое война. Но в 60-х я уже что-то понимал, видел на вокзалах очень много инвалидов-колясочников. Тогда колясок не было таких, была деревянная площадочка на шарикоподшипниках, и вот когда она ехала, этот шарик рычал. Это страшно, и это было сплошь и рядом. Еще я видел своего деда, у которого на ногах и руках осталось по паре пальцев, остальные он отморозил. Умер он, потому что лопнула грыжа. Он был артиллеристом, пушку на себе тягал. Мы герои, когда не страшно. «Да мы как дадим! Можем повторить!» Ребята, это страшно, даже когда по телевизору показывают. Когда рассказывают: мол, мы пойдем мыть сапоги в Индийском океане... Бабушки все правильно говорили: лишь бы не было войны. Остальное переживем.

Самый тяжелый момент по здоровью – после лондонской Олимпиады. Ехал по Мордовии, слушал «Радио Шансон», там началась программа «Мастер спорта с Григорием Твалтвадзе». И вот он выступает: да кто такой этот Трефилов? Меня тогда как раз отчитали, выгнали из сборной. Я остановился, вышел, сел под сосну и думаю: что ж так плохо-то? Я гипертоник – что-то внутри так защемило, заболело, придушило... Но выбрался. Но с Григорием сейчас у меня прекрасные отношения, и радио это я люблю. Кто знает, может, Григория тоже кто-то подставил? Откуда он знает, кто такой Трефилов? Сказали: орет и ничего не знает...

Лучший способ снять стресс – выбраться к животным, сесть и сидеть. Хоть в зоопарк, хоть на ферму, хоть в курятник. Просто смотреть, что они делают, как жизнь у них складывается. Возможно, потому что я жил на хуторе, уже в три-четыре года у меня были обязанности: овец пригнать, кур покормить. Чем дальше, тем больше тянет назад. Мы сейчас с женой боремся. У нас квартира, а я хочу на земле жить. Пока в этой борьбе я проигрываю.

Когда есть успех, все плохое сразу уходит. Как только неуспех, вылезает на поверхность, как тараканы, все самое негативное. Все начинают вспоминать. Это как дележка, когда семья расходится и муж с женой начинают ворошить, кто холодильник завел, кто – стиральную машину.



ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ

Сергей Муравьев,
главный редактор журнала «Вестник РМОУ»

Волны, скалы, доски

Новая гибкость олимпийской программы

Уходящий год, отмеченный первыми Олимпийскими играми на Южноамериканском континенте, останется знаковым для мирового спорта и олимпийского движения не только в связи с этим. На 129-й сессии Международного олимпийского комитета в Рио-де-Жанейро были утверждены изменения в программе будущих летних Игр, которые сами представители МОК охарактеризовали как исторические. Речь идет о первом опыте применения нового подхода к формированию программы Игр: организаторы предстоящих Игр в Токио воплотили в жизнь предоставленное им «Повесткой 2020» право предлагать дополнительные виды спорта в программу. В 2020 году зрители Игр в Токио увидят соревнования сразу в пяти новых видах спорта: карате, серфинге, спортивном скалолазании, скейтборде и бейсболе (мужчины) /софтболе (женщины).

Решение относительно программы Игр в Токио стало кульминацией двухлетнего процесса, старт которому дало утверждение «Повестки дня 2020» МОК. Напомним, что этот документ, содержащий 40 рекомендаций (Olympic Agenda 20+20), был принят МОК в конце 2014 года после полутора лет разработки. Президент комитета Томас Бах назвал его тогда стратегической дорожной картой и сравнил с пазлом: если сложить воедино все элементы, зрителю предстанет «картина прогресса, укрепления уникальности Игр, продвижения олимпийских ценностей и, наконец, упрочения позиций спорта в нашем обществе».

Оргкомитетам дали поле для творчества

После принятия повестки большинство специалистов среди наиболее значимых новаций отмечали открывающиеся возможности для хозяев Игр предлагать к включению в их программу новые виды спорта или дисциплины (наряду с возможностью проводить некоторые официальные мероприятия Игр не в самом городе-хозяине, а в других городах и даже в исключительных случаях в других странах).

Японские организаторы единичным изменением не ограничились и в сентябре 2015 года предложили сразу пять новых видов: карате, серфинг, спортив-

16



ное скалолазание, скейтбординг и бейсбол (мужчины)/софтбол (женщины). Как сообщает МОК, включение новых видов спорта добавит к программе Игр в случае с Токио-2020 в общей сложности 18 мероприятий (событий) и 474 спортсмена, с равным числом женщин и мужчин среди участников для всех этих видов спорта, за исключением бейсбола/софтбола (в силу того, что правила игры подразумевают большее количество игроков в составе бейсбольной команды, нежели софтбола).

Отдельно отмечается, что добавление новых видов не повлияет на квоты для существующих видов олимпийской программы – ни с точки зрения количества событий, ни с точки зрения количества атлетов. Также эти добавленные виды не станут обязательными для включения в программу следующих за Токио-2020 летних Игр.

Программа Игр: регулярная ревизия

Программу современных Олимпийских игр не назовешь статичной, о каком бы временном периоде мы ни говорили. В разные годы соревнования по различным видам спорта, в определенных дисциплинах включались

ПРЕЗИДЕНТ МОК ТОМАС БАХ
выступает перед журналистами после встречи с мэром Токио Юрико Коикэ в октябре 2016 года, на которой обсуждалась возможность перенести соревнования по гребле и каноэ из столицы в другой город страны ради снижения издержек

Фото: EPA/Franck Robichon

и исключались из нее под воздействием разных факторов. Те же бейсбол с софтболом входили в программу нескольких Игр, в последний раз – пекинских.

Наиболее свежие примеры – возвращение в программу спустя 92 года регби (классическое регби входило в программу Игр 1900 и 1924 годов в Париже, 1908 года в Лондоне и 1920-го в Антверпене, а в 2016 году в Рио были разыграны медали среди мужчин и женщин в соревнованиях по регби-7)¹ или дискуссия о возможном исключении из нее борьбы, к счастью, не завершившаяся столь радикальным решением (в 2013 году Исполком МОК рекомендовал исключить борьбу из программы летних Игр 2020 года; члены исполкома оттачивались от специального исследования, в котором по более чем 30 критериям была дана оценка текущего состояния каждого из видов

¹ Сергей Муравьев. Старая игра в мяч по новым правилам // Вестник РМОУ, № 3, 2016. С. 62–69.

«ПОВЕСТКА ДНЯ 2020». РЕКОМЕНДАЦИЯ 10

При формировании программы Олимпийских игр двигаться от программы, основанной на видах спорта, к программе, основанной на событиях*.

1. Регулярный пересмотр программы Игр должен базироваться не столько на видах спорта, сколько на событиях. Пересмотр должен осуществляться с участием международных федераций и с учетом следующих ограничений:

- для летних Олимпийских игр – около 10 500 спортсменов, 5000 тренеров и обслуживающего персонала, 310 событий;
- для зимних Олимпийских игр – около 2900 спортсменов, 2000 тренеров и обслуживающего персонала, 100 событий.

2. Решение о включении в программу нового вида спорта (международной федерации) должно приниматься на сессии МОК.

3. МОК должен разрешить оргкомитету ОИ вносить предложения о включении одного или нескольких дополнительных событий в программу своей Олимпиады.

*Событие (англ. event) – это соревнование в одном из видов спорта или в одной из дисциплин этого вида, результатом которого является ранжирование и, как следствие, присуждение медалей и дипломов (прим. ред.).

спорта, представленных в программе летних Игр. Реакция борцовского мира была стремительной, а готовность к обновлению – твердой, и борьбу в программе токийских Игр удалось сохранить)².

Но, пожалуй, наиболее существенное влияние на программу Олимпийских игр в XXI веке оказало стремление к обеспечению гендерного равенства в спорте. Если в 1900 году в Играх в Париже участвовали 22 женщины (лишь 2,2% от общего числа участников), а в 1960-м женщины составили более 20% от числа участников зимних Игр, то в 2014 году в Сочи доля женщин среди участников Игр превысила 40%. В 2012 году МОК рапортовал: женщины теперь представлены во всех олимпийских видах спорта. Не обошли стороной эти тенденции и такие прежде консервативные виды, как борьба, дзюдо, тяжелая атлетика и бокс. Соответственно, каждый новый вид, рекоменду-

емый к включению в программу Игр, должен иметь соревнования для женщин.

Можно констатировать, что программа Олимпийских игр регулярно подвергается ревизии. Вместе с тем, как отмечают исследователи, существуют четкие критерии для включения в нее (или исключения) того или иного вида спорта, содержание которых отражено в Олимпийской хартии. Так, вид спорта может быть рекомендован к включению в программу, если он распространен на пяти континентах в 75 странах (применительно к мужским видам) или на трех континентах в 45 странах (женские виды). В программу зимних Игр вид спорта может быть рекомендован при распространенности на трех континентах в 25 странах (как для мужчин, так и для женщин)³.

Конкуренция за внимание молодежи

Ответы на вопросы «зачем?» и «почему?» в отношении как самого механизма дополнений в программу Игр, так и конкретного «токийского пакета» даются примерно одинаковые, и отсылают они к ощущению новой конкурентной среды, в которой существует спорт XXI века. Эту среду характеризует разнообразие возможностей для времяпрепровождения, что воспринимается многими лидерами олимпийского движения как вызов. «Мы хотим предложить спорт молодежи, – заявил президент МОК Томас Бах. – Но при сегодняшнем разнообразии возможностей, которые открыты молодым, мы уже не можем рассчитывать, что они автоматически придут к нам. Это мы должны идти к ним»⁴.

Уместно будет процитировать Себастьяна Коу, который еще в бытность председателем Оргкомитета «Лондон 2012» в интервью «Вестнику РМОУ» сказал: «XX век был временем, когда спорт распространялся по всему миру. В XXI веке речь идет о вовлечении молодежи в спорт, и это остается главным вызовом. Это вопрос не только из области спорта, он касается любой деятельности. Чем вы будете интересоваться, как воодушевлять и вовлекать молодых людей? По моим ощущениям, серьезная проблема состоит в том, что молодые люди в силу разных причин испытывают меньше доверия к тем институтам, которые люди моего поколения воспринимают как должное. И мы должны показать молодежи, что спорт – как метафора самой жизни: в нем сплетаются тяжелый труд и движение к цели, дружба и радость, успех

и счастье от достигнутого. Спорт должен выглядеть универсальным занятием, откуда бы ты ни был, во что бы ты не верил, чем бы ни жил»⁵.

С таких позиций логичным выглядит стремление инкорпорировать в олимпийскую программу виды спорта, зарождавшиеся в свое время как альтернативные (сноуборд vs горные лыжи, если говорить о зимних видах, например), урбанистические (тот же скейтбординг или спортивное скалолазание, завоевывающее популярность у городских жителей по мере распространения скалодромов), с элементами экстрима.

Акцент на урбанизации спорта как тенденция отмечается особо. Для олимпийской премьеры спортивного скалолазания и скейтбординга будут сооружены временные объекты, вписанные в среду мегаполиса: сам большой Токио станет сценой для этого шоу, трудно найти декорации более органичные.

Фавориты предсказуемы

Вместе с тем если серфинг, спортивное скалолазание и скейтбординг укладываются в рамки концепции «навстречу молодежи», назовем ее так, то включение двух других новых видов – карате и бейсбола/софтбола – в программу Игр Токио-2020 трудно обосновать чем-то иным, нежели данью интересам хозяев Игр (разве что еще и данью интересам американских вещателей, этой золотой антилопы для МОК⁶, и американских же телезрителей – любителей бейсбола). Национальное единоборство плюс игровой вид, являющийся в Стране восходящего солнца самым популярным и массовым: очевидно, что помимо внимания благодарной аудитории это практически гарантирует и высокие спортивные результаты, а значит, потенциальные медали для хозяев. Добавим, что в этих видах национальные сборные Японии занимают верхние строчки международных рейтингов.

Если рассмотреть «токийский пакет» новых олимпийских видов на предмет потен-

ЛИДЕРЫ РЕЙТИНГОВ WBSC И WCF

По итогам 2016 года первая пятерка официального мирового рейтинга лучших мужских бейсбольных сборных от Международной конфедерации бейсбола и софтбола WBSC выглядит так: Япония, США, Республика Корея, Тайвань и Куба (сборная России – 23-я). Соответственно, рейтинг лучших женских сборных в софтболе возглавляют Япония, США, Канада, Австралия и Новая Зеландия (сборная России – 28-я).

Во главе рейтинга Всемирной федерации карате (WCF) национальная сборная... (долгая интригующая пауза)... Японии! Пятерку продолжают сборные Франции, Турции, Бразилии и Венесуэлы (сборная России – 24-я).

циальных фаворитов с точки зрения международных рейтингов в этих видах спорта, то география потенциального успеха помимо самой Японии охватит в первую очередь Северную Америку и Австралию, отчасти Южную Америку и Океанию и куда в меньшей степени коснется Европы. И хотя в настоящий момент речь идет исключительно о Токио-2020, олимпийские перспективы эти виды вполне могут оказаться более длительными. Вопрос о том, кого из претендентов на проведение летних Олимпийских игр 2024 года (которыми являются Будапешт, Париж и Лос-Анджелес) заинтересуют эти виды, в частности серфинг или бейсбол, кажется риторическим.

Впрочем, любые рассуждения на этот счет останутся лишь рассуждениями до тех пор, пока один из этих городов-претендентов не переместится в категорию городов – хозяев Олимпийских игр, а произойдет это в середине сентября на 130-й сессии МОК в Лиме. В тот же период будет окончательно завершена дискуссия о программе Игр в Токио.



⁵ Михаил Мамиашвили. Борьба. Продолжение следует//Вестник РМОУ, № 4, 2013. С. 24–27.

⁶ Мельникова Н.Ю., Никифорова А.Ю. Экстремальные виды спорта в олимпийской программе//Олимпийский бюллетень, № 15. М., 2014. С. 295.

⁷ IOC APPROVES FIVE NEW SPORTS FOR OLYMPIC GAMES TOKYO 2020. Взято 20 ноября 2016 года из: <https://www.olympic.org/news/ioc-approves-five-new-sports-for-olympic-games-tokyo-2020>.

⁸ Себастьян Коу: «Игры-2014 пройдут в стране, где роль спорта исторически воспринимается как жизненно важная»// Вестник РМОУ, № 2–3, 2013. С. 30–33.

⁹ Эмилио Фернандес Пенья. Управление правами на трансляцию Олимпийских игр: исторический подход//Вестник РМОУ, № 1, 2015. С. 38–49.

Президент РФС Сергей Расшиваев: «Чтобы конкурировать с элитой серфинга, обязательно надо тренироваться на разных волнах по всему миру»

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ СЕРФИНГА (РФС) ЗАВЕРШАЕТ ПРОЦЕСС АККРЕДИТАЦИИ В МИНИСТЕРСТВЕ СПОРТА РФ. ПРЕЗИДЕНТ ФЕДЕРАЦИИ СЕРГЕЙ РАСШИВАЕВ РАССКАЗАЛ ВКРАТЦЕ «ВЕСТНИКУ РМОУ» О РОССИЙСКОМ СЕРФИНГ-СООБЩЕСТВЕ И О ТОМ, КАКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ МОГУТ БЫТЬ У ЭТОГО, ТЕПЕРЬ УЖЕ ОЛИМПИЙСКОГО, ВИДА СПОРТА.

У вас есть опыт не только серфера, но и управленца – в школе серфинга в Доминиканской Республике. Расскажите о сообществе российских серферов: насколько оно многочисленно, в каких регионах больше всего людей, занимающихся серфингом, кто эти люди, как они объединяются?

Если говорить о мире, то наших соотечественников среди серферов на данный момент больше всего на Бали и Шри-Ланке (сезонно). Также русские живут и серфят в Доминикане, Европе, Вьетнаме, на Маврикии и т. д. Если говорить о России, то самые многочисленные серф-сообщества во Владивостоке и Питере. Владивосток один из первых заявил о себе как о городе, где есть серфинг. Например,

первые соревнования там провели в 2009 году. В 2010-м уже состоялся чемпионат России, и это было впервые на территории нашей страны.

Типичный серфер – понятие растяжимое. Люди очень разные, это могут быть бывшие виндсерферы, кайтсерферы, снобордисты и т. д. Есть и такие, для кого серфинг – первый и единственный вид спорта в жизни. Раньше основной костяк составляли люди с финансовой возможностью путешествий; сейчас, когда серфинг в России уже немного развит, кататься стали все. Теперь для этого не нужно много денег. Многие даже сами делают доски. Что касается объединения, то тут все как обычно: люди общаются по работе или просто сходятся характерами и дружат.



Серфинг признан видом спорта в России совсем недавно, в 2015 году, и вы приложили к этому руку. Как происходило это признание? И как давно серфинг является видом спорта на международном уровне?

На международном уровне серфинг считается видом спорта уже очень давно. Только первому чемпионату мира более 50 лет. Но соревновались и еще раньше. В России же этот вид спорта делает только первые шаги. Мы отстаем от Европы примерно на 15-20 лет, от США и Австралии намного больше. Но есть пример Бразилии: они за десять лет проделали огромный путь, и теперь Бразилия имеет статус третьей страны в мире в этом виде спорта после двух гигантов.

Для признания нужно было обосновать, что серфинг – это спорт, что существуют международные соревнования, существуют соревнования в России. Нужно было собрать много бумаг и потом защитить все это перед комиссией в Министерстве спорта.

Не могли бы вы рассказать о географии серфинга вообще? Какие точки на карте мира претендуют на звание самых популярных у серферов? Есть ли тут совпадения или, наоборот, несовпадения между оценкой серферов-любителей и выбором организаторов крупнейших соревнований?

Серфинг распространен по всему миру. Есть места, которые пользуются популярностью и у профессионалов, и у любителей, например, Гавайи, Бали, некоторые места на побережье Португалии и Франции. Есть в мировом туре и такие, где новичкам совсем не найти места для катания, например, Фиджи или Таити. Наибольшее распространение серфинг получил в развитых странах. В основном катаются в гидрокостюмах. Например, по всей Европе, в Австралии, Калифорнии, ЮАР и т. д. Лично мне очень нравится кататься в Доминикане зимой и на Мальдивах летом. Ну и конечно, путешествовать по России и кататься дома.



НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

серфинг считается видом спорта уже более 50 лет, в России же делает только первые шаги. Мы отстаем от Европы примерно на 15–20 лет, а от США и Австралии намного больше. Но есть пример Бразилии: они за десять лет проделали огромный путь, и теперь Бразилия имеет статус третьей страны в мире в этом виде спорта после двух лидеров

Фото: Татьяна Елизарьева

Про Россию вопрос особый. Какие места в стране удовлетворяют требованиям серферов с точки зрения подготовки к крупным соревнованиям (климатически и технически)? Есть ли опыт проведения соревнований в России, и если да, как вы его оцениваете?

В России соревнования на уровне чемпионата страны (неофициального) проводятся с 2010 года. Места у нас для этого есть, все с хорошей транспортной доступностью и недалеко от крупных городов. Мы проводили соревнования во Владивостоке, на Камчатке, в Санкт-Петербурге, в Калининграде и Сочи. Есть и другие места. Например, в Крыму много хороших спотов, где еще не проводилось масштабных серфинговых событий. Самые, на мой взгляд, востребованные и популярные соревнования – те, что проводятся в Санкт-Петербурге. Они собирают около 100 участников каждый год.

Нередки случаи, когда российские спортсмены высшего уровня проводят подготовку к важным стартам за рубежом. Можно предположить, что

и у серферов это будет распространено. Как вы считаете?

Обязательно. Чтобы конкурировать с мировой элитой, строго обязательно надо серфить по всему миру. В разных условиях. И не нужно думать, что это проблема нашей страны. На самом деле это одинаковая для всех специфика спорта. Все волны разные, и если не путешествовать, не кататься и не тренироваться на них, то возможности выйти на мировой уровень не будет.

Конечно, для базовой подготовки, в том числе и к Олимпийским играм, нам нужна искусственная волна. Желательно крытая, чтобы тренироваться круглый год. Пока таких установок в России нет. Я уверен, что серфинг придет со временем к соревнованиям на закрытой воде в рамках Олимпийских игр. Пока же в Токио-2020 олимпийские соревнования пройдут на открытой воде Тихого океана.

В виде каких дисциплин серфинг будет представлен на Играх 2020 года в Токио? Это будут командные или личные соревнования? Что они будут собой представлять, как организовано судейство, как будут вести подсчет и выявлять лучших? Если это еще неизвестно, расскажите об аналогах на уровне других международных соревнований.

Пока известно не все, и главный вопрос, который всех интересует, – это квалификация на Игры 2020 года. Всего на них выступят 20 мужчин и 20 женщин. Система оценок и соревнований не вызывает вопросов. Серфер должен



поймать в отведенное время определенное количество волн (обычно не больше 15). В зачет идут две лучшие оценки. Баллы начисляют за трюки, которые выполняет спортсмен. Тут важна не только техника серфера, но и выбор волны. Одновременно в воде находится от двух до четырех спортсменов. Обычно дальше проходят один или два участника, и так до финала, в котором распределяются места на четырех, или же финалисты один на один выясняют, кто чемпион.

Какова система распределения олимпийских лицензий? Через какие турниры будут отбираться участники? На что в идеальном случае может рассчитывать сборная России как максимум?

Пока этого никто не знает, и, пожалуй, это главный вопрос для всех спортсменов.

Расскажите о тех, благодаря кому федерация существует сегодня, кто финансирует ее деятельность и развитие. В попечительский совет РФС входит Александр Росляков, глава крупной шипинговой компании. Это ваш основной спонсор (если не брать технических спонсоров)? Вообще, как вам видится развитие федерации с точки зрения ресурсов? Каких изменений вы ждете после аккредитации в Министерстве спорта РФ?

Сейчас федерация существует за счет энтузиастов. Все расходы на текущую деятельность, организацию мероприятий и учебных курсов ложатся на правление РФС. Для некоторых соревнований удастся привлечь спонсоров, иног-

МЫ ПРОВОДИЛИ СОРЕВНОВАНИЯ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ,

на Камчатке, в Санкт-Петербурге, в Калининграде и Сочи. Есть и другие места. Например, в Крыму много хороших спотов, где пока не проводилось масштабных серфинговых событий

Фото: Татьяна Елизарьева

да не удастся. Александр Росляков не является основным спонсором РФС, но он поддерживает крупнейшее событие в российском серфинге – SurfJam на Бали. Он сам любит серфинг, и поэтому его интересует это мероприятие. Огромное ему спасибо за это, SurfJam всегда делается с любовью и энтузиазмом.

Я не жду многого. Точно понятно, что теперь все будет официально: статус чемпионатов, звания спортсменов и т. д. В остальном мы продолжим работу по привлечению коммерческих спонсоров. Я верю, что это может быть эффективным и для них, и для нас. На государственную поддержку мы сильно не рассчитываем. Хотя если государство, например, поможет воплотить мечту серферов об искусственной волне, это был бы настоящий прорыв. Президент ISA (Международная ассоциация серфинга) обещал в таком случае устроить у нас в стране международный чемпионат. Естественно, по поводу такой установки мы уже несколько лет общаемся с различными частными инвесторами. Рассчитываем на свои силы, но и от помощи не откажемся.





*Марина Теряева,
старший преподаватель кафедры физического
воспитания Института физической культуры,
спорта и молодежной политики Уральского
федерального университета имени Первого
президента России Б.Н. Ельцина*

Альянс спортивного скалолазания и олимпийского движения

МАСТЕРСТВО, ОПЫТ И УПОРНЫЙ ТРУД ПОЗВОЛЯЮТ СПОРТСМЕНАМ ВЫСОКОГО КЛАССА СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ И ДОСТОЙНО ПРЕДСТАВЛЯТЬ НАШУ СТРАНУ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ. УСПЕХИ СБОРНОЙ КОМАНДЫ РОССИИ ПО СКАЛОЛАЗАНИЮ ОЧЕВИДНЫ НА ФОНЕ СИЛЬНЕЙШИХ ЗАРУБЕЖНЫХ СБОРНЫХ КОМАНД. РЕЗУЛЬТАТЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ УНИВЕРСИАДЫ, ИТОГИ ПОСЛЕДНИХ СТАРТОВ ПОДТВЕРЖДАЮТ ЭТО. С ВКЛЮЧЕНИЕМ СКАЛОЛАЗАНИЯ В ПРОГРАММУ ЛЕТНИХ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР В ТОКИО 2020 ГОДА ДЛЯ ЭТОГО ВИДА СПОРТА ОТКРЫВАЮТСЯ НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ.

Осенью 2014 года на заседании МОК была одобрена программа летних Олимпийских игр 2020 года в Токио. Судьбоносным шагом стало включение в олимпийскую программу пяти новых видов спорта. Окончательное решение было принято 3 августа 2016 года в Рио-де-Жанейро на 129-й сессии Международного олимпийского комитета. Исполнительный совет МОК одобрил и узаконил пять видов спорта – катате, скейтбординг, бейсбол, серфинг и спортивное скалолазание – в составе программы летних Олимпийских игр. А в начале декабря МОК объявил также о включении спортивного скалолазания в программу Юношеских Олимпийских игр 2018 года в Буэнос-Айресе.

Произошедшие события изменяют историю развития скалолазания как вида спорта. Трудно определить точный возраст вида, но будущий год станет для скалолазания юбилейным. 60 лет назад на скалах Домбая (Западный Кавказ) Иван Иосифович Антонович, начальник учебной части альпинистского лагеря, провел первые в мире официальные соревнования по скалолазанию. Были представлены утвержденное положение, программа соревнований, узаконены правила соревнований и учреждены призы. Это событие положило начало активному развитию скалолазания на территории нашей страны. Первые официальные старты в 1947 году были посвящены 30-летию СССР¹.

Конечно, предпосылки для возникновения такого экстремального вида



спорта возникли задолго до вышеуказанного события. Скалолазание как разновидность активного отдыха и спорта возникло в горных районах европейской части евразийского континента в XIX веке. Занятие скалолазанием в свободное время получило широкое распространение в Германии (Саксонская Швейцария, Циттауские горы и др.), Австрии (Тирольские Альпы), на скалах Шотландии, Ирландии, Швейцарии и других стран².

В России более 150 лет тому назад в окрестностях Красноярска зародилось лазание на Красноярских столбах. В США в начале XX века зародилось и стало уверенно развиваться лазание по скалам в Йосемитском национальном парке. По мере развития скалолазания в мире осваивались новые территории; в настоящее время официально насчитывается более 2650 районов занятия скалолазанием на всех континентах.

Международное распространение, признание, а вместе с ними регулярные международные соревнования с честной конкурентной борьбой скалолазание получило во второй половине XX века. Накануне 70-летия скалолазания в России этот вид спорта получил олимпийский статус. Труд, ожидания и надежды людей, связанных общим интересом и живущих скалолазанием, переросли в новое масштабное собы-

СКАЛОЛАЗАНИЕ – ВИД СПОРТА,
*гармонично развивающий физические, волевые,
психологические и моральные качества*
Фото: Владимир Федоренко/МИА «Россия сегодня»

тие. Скалолазание вошло в программу летних Олимпийских игр в Токио 2020 года. По поводу этого судьбоносного решения президент Международной федерации спортивного скалолазания (International Federation of Sport Climbing, IFSC) Марко Сколярис сказал: «Олимпийские игры были нашей мечтой долгое время, и теперь упорная работа принесла свои плоды. Мы благодарим МОК за уникальную возможность для нашего вида спорта». Марко Сколярис в своем поздравительном письме отметил также, что Международная федерация спортивного скалолазания проделала огромную работу в реализации олимпийской мечты. Каждая национальная федерация, в том числе и Федерация скалолазания России, заслужила право принять участие в Играх.

С приданием скалолазанию олимпийского статуса в лучшую сторону изменятся факторы, важные для прогрессивного развития спорта:

- увеличение финансирования вида спорта со стороны государства;
- обновление материальной базы;

¹ Лебедихин А.В. Основы альпинизма и скалолазания. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2004. 113 с.

² История развития скалолазания, взято из: <http://top-drive.org/climbing-history.htm> 15 октября 2016 года.



БОГАТЫЕ СОВЕТСКИЕ ТРАДИЦИИ СКАЛОЛАЗАНИЯ известны во всем мире, и именно соревнования в СССР во второй половине 40-х годов прошлого века международная федерация признает первыми официальными соревнованиями в истории вида спорта. На фото: участники соревнований на Кубок Европы по скалолазанию в Крыму, ноябрь 1986 года
Фото: МИА «Россия сегодня»

- строительство новых современных скалодромов;
- рост числа спортсменов, как любителей, так и профессионалов;
- увеличение числа спортивных болельщиков.

Новый этап приносит новые возможности, дает предпосылки для прогрессивного развития. Все, от начинающих любителей до спортсменов высшего уровня подготовки, получают новую мотивацию к занятиям спортом. Безусловно, олимпийский статус спортивного скалолазания станет весьма сильным стимулом

к занятию этим видом спорта для детей и молодежи. В свою очередь, для атлетов высокого уровня программа подготовки и планы выступлений на соревнованиях могут быть ориентированы на потенциальное участие в Олимпийских играх.

С момента принятия скалолазания в олимпийскую семью начинается работа иного уровня. Необходимо найти решения новых задач, ответы на множество возникающих организационных вопросов, в том числе спланировать и выстроить спортивную тренировочную подготовку к предстоящим олимпийским стартам. Президент Федерации скалолазания России Дмитрий Бычков в связи с этим отметил: «Не решено, в какой дисциплине будут разыгрываться медали на олимпийском скалолазном турнире. Этот вопрос будет рассматриваться 11 марта 2017 года на Пленарной ассамблее IFSC, которая состоится в Квебеке. Предполагается, что это будет многоборье».

Спортивное скалолазание созвучно олимпийским идеалам и несет в себе основные ценности олимпийского движения. Не будет лишним подчеркнуть, что скалолазание является одним из «чистых» видов спорта, в котором применение запрещенных препаратов ради улучшения результата просто не имеет смысла. Дело в том, что для успешного тренировочного процесса и достижения конкурентоспособного уровня на соревнованиях в этом сложнокоординационном виде спорта необходимо совершенствовать физические качества, которые можно развить только упорной самостоятельной работой. Это касается, например, силы кистей рук и предплечий, необходимой для передвижения по трассе; прогресс в этом отношении возможен благодаря непосредственным тренировкам на скалодроме. Самое главное – необходимые технические навыки можно выработать только упорным трудом на тренировках. Важно отметить и тот факт, что спортивным скалолазанием могут заниматься люди всех активных возрастов, оно доступно людям с ограниченными возможностями, людям, имеющим самые разные цели и задачи в спорте.

Спортивное скалолазание – это вид спорта, в котором важны двигательные качества и режимы работы мышц. При подготовке необходимо уделять внимание абсолютно всем группам мышц, связочному и суставному аппарату; важно учитывать аспекты спортивного питания.

Существуют три основные дисциплины скалолазания:

- лазание на скорость;
- лазание на трудность;
- боулдеринг.

Данные дисциплины являются одинаково зрелищными, но, судя по всему, для олимпийских соревнований будет выбрано лазание на скорость – как наиболее динамичное и «простое», понятное зрителю. Успех в каждой из этих трех дисциплин в полной мере зависит от техничного прохождения маршрутов, физической и психологической подготовки спортсмена, и конечно, мастерства наставника, организующего тренировочный процесс.

Скалолазание – не только захватывающий, полезный для здоровья вид спорта, гармонично развивающий физические, волевые, психологические и моральные качества, но и образ мысли. Помимо высокой эстетической ценности это упорный труд спортсменов и тренерского состава. Олимпийские игры в календаре соревнований – заслуженный результат работы федераций скалолазания, состава национальных сборных команд. Все поклонники данного вида спорта, от начинающих энтузиастов до членов сборных команд страны, заслужили этот большой праздник.



ВСЕ ТРИ ДИСЦИПЛИНЫ
спортивного скалолазания (на трудность, на скорость и боулдеринг) одинаково зрелищны. Пока неизвестно, какие из них будут выбраны для олимпийских соревнований, но вероятнее всего предпочтение отдадут лазанию на скорость – как наиболее динамичной и «простой» дисциплине, понятной зрителю

Фото: EPA/Raul Garcia

МЕЖДУНАРОДНАЯ ФЕДЕРАЦИЯ СПОРТИВНОГО СКАЛОЛАЗАНИЯ

Международная федерация спортивно-го скалолазания (International Federation of Sport Climbing, IFSC) объединяет в своем составе 87 национальных федераций (еще две федерации в настоящее время оформляют членство): 43 европейских, 20 азиатских, 15 панамериканских, 6 федераций представляют страны Африки и 3 – Океании. За десять лет, прошедших с момента учреждения федерации, число ее членов выросло на 25%. Возглавляет IFSC итальянец Марко Мария Сколарис. Помимо него в состав исполнительного совета федерации входят еще девять человек. Штаб-квартира расположена в Турине, Италия.

Согласно данным IFSC, в мире более 25 млн человек регулярно занимаются скалолазанием. По состоянию на 2015 год насчитывалось 2 тыс. лицензированных спортсменов, в том числе 706 женщин. Средний возраст элитного спортсмена – 19 лет.

Соревнования проводятся по трем дисциплинам:

- лазание на сложность (спортсмены проходят специально подготовленную трассу, используется страховочная веревка);
- лазание на скорость (прохождение 15-метровой трассы спортсменами параллельно, побеждает быстрееший; у элитных спортсменов на это уходит менее 6 секунд; используется страховочная веревка);
- боулдеринг (от английского boulder (валун) – лазание «по валунам»; сила и техника взрывного исполнения, трасса высотой до 4 метров, страховочная веревка отсутствует, в случае срыва – падение вниз на маты).

Перечень международных соревнований, проводимых под эгидой IFSC, включает чемпионаты мира среди мужчин и женщин (раз в два года), ежегодные юношеские чемпионаты мира (континенты проведения ротируются), серию соревнований Кубка мира IFSC (максимум 24 соревнования в год, по восемь в каждой из трех дисциплин), а также континентальные соревнования.

Сергей Алексеев: «Универсиада даст импульс развитию Красноярска на тридцать лет вперед»

ЦЕЛЮЮ ЧЕРЕДУ ВАЖНЫХ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРИМЕТ НАША СТРАНА В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ. В КОНЦЕ ФЕВРАЛЯ В СОЧИ СТАРТУЮТ ВСЕМИРНЫЕ ВОЕННЫЕ ИГРЫ. В 2018 ГОДУ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ ВСТРЕТЯТ МАТЧИ ЧЕМПИОНАТА МИРА ПО ФУТБОЛУ. А В КРАСНОЯРСКЕ ЖДУТ XXIX ВСЕМИРНУЮ ЗИМНЮЮ УНИВЕРСИАДУ. О ТОМ, КАК СИБИРЬ ГОТОВИТСЯ ВСТРЕТИТЬ ПРАЗДНИК СТУДЕНЧЕСКОГО СПОРТА, РАССКАЗАЛ МИНИСТР СПОРТА КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ СЕРГЕЙ АЛЕКСЕЕВ. В СОЧИ ОН СТАЛ УЧАСТНИКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ РОССИЙСКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ОЛИМПЕЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (РМОУ), ПРЕДНАЗНАЧЕННОЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ. С ГЛАВОЙ СПОРТИВНОГО ВЕДОМСТВА РЕГИОНА НАШ КОРРЕСПОНДЕНТ ВСТРЕТИЛСЯ В УНИВЕРСИТЕТСКОМ КАМПУСЕ, СОЗДАННОМ КОМПАНИЕЙ «ЮНИВЕРСИТИ ПЛАЗА».

Сергей Игоревич, почему вы решили приехать на учебу в Сочи?

Красноярский край с Российским Международным Олимпийским Университетом (РМОУ) связывает прочная дружба. Многие руководители спортивной отрасли нашего региона не понаслышке знакомы с образовательными курсами этого уникального учебного заведения, среди них – руководитель дирекции по подготовке к международному празднику спорта Максим Уразов. Поэтому когда я получил приглашение прослушать курс повышения квалификации в Сочи, сразу

согласился. И не пожалел: занятия наполнены очень интересным содержанием, причем не только теоретической информацией, но и практическими кейсами.

Какие аспекты показались наиболее интересными?

Учитывая, что к Всемирной зимней универсиаде 2019 года в Красноярске появится целый ряд современных спортивных объектов, особенно актуальными для меня были вопросы менеджмента и маркетинга спортивных сооружений. Как показывает практи-

ка, мало провести состязания в течение десяти дней, необходимо обеспечить загрузку созданных объектов и по окончании стартов. Нужно не только создавать спортивную инфраструктуру, но и формировать качественную услугу для населения. Поэтому очень важно понимать, как эксплуатировать спортивные объекты с минимальными затратами, как развивать массовый спорт, как привлекать зрителей. В рамках курса РМОУ были изучены вопросы привлечения спонсоров и меценатов, формирования билетных программ. Весь содержательный фундамент подкреплен практическими кейсами, в частности, на примерах объектов универсиады в Казани и знаменитой «Донбасс Арены».

Собираетесь полученные знания применить на практике? Как идет подготовка к празднику студенческого спорта в Красноярске?

Уверен, что база знаний, которую удалось получить в Российском Международном Олимпийском Университете в Сочи, будет очень полезна для дела. У нас уже запущены все механизмы. Одним из основных спонсоров Всемирной универсиады в Красноярске выступает компания «Норильский никель». Набран высокий темп как с точки зрения строительства спортивных объектов, так и операционной деятельности по подготовке и проведению универсиады. Каждую функцию реализует группа профессионалов, которые решают разнообразные вопросы – по организации питания, проживания, размещения, встрече гостей и участников, аккредитации, билетной программы, подготовки волонтеров, судей. Создана дирекция по подготовке и проведению игр, она отвечает за всю организационную работу. Сейчас в дирекции трудится более 70 человек, в 2018 году только в штате этого учреждения будет около 700 специалистов. Помимо этого не менее 1000 специалистов различного профиля будут задействованы по срочным договорам.

Какие спортивные объекты будут использоваться при проведении универсиады 2019 года? Какова будет их судьба после окончания спортивного праздника?

В зимней универсиаде 2019 года будет задействовано 20 спортивных объектов. Часть из них создается с нуля, часть уже давно работает и будет модернизирована в соответствии со всеми требованиями. Сейчас идет большая работа по строительству так называемых снежных объектов, предназначенных для проведения стартов



в таких видах спорта, как сноуборд, горнолыжный спорт, лыжные гонки, спортивное ориентирование на лыжах. Один из них – крупный рекреационный комплекс, расположенный за Уралом фан-парк «Бобровый лог», который примет состязания по горным лыжам. Сейчас идет активная реализация проекта строительства нового лыжного стадиона и сноупарка. Появятся в Красноярске и прекрасные ледовые дворцы. Уже второй год создается «Платинум Арена», пять месяцев назад началось строительство дворца на улице Партизана Железняка. Будет реконструирован и известный Дворец спорта имени Ивана Ярыгина, построенный для проведения соревнований V Зимней спартакиады народов СССР в 1981 году. Он примет соревнования по керлингу, а по завершении универсиады превратится в современный многофункциональный спортивный комплекс для жителей Красноярска.

Мы очень внимательно рассматриваем все объекты с точки зрения наследия. Причем если многие спортивные сооружения станут доступны жителям Красноярска, то некоторые из них будут сугубо профессиональными, предназначенными для тренировок профи-



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года» Максим Уразов, заместитель председателя Законодательного Собрания Красноярского края Алексей Клешко, статс-секретарь – заместитель министра спорта РФ Наталья Паршикова, председатель правительства Красноярского края Виктор Томенко, глава города Красноярска Эдхам Акбулатов и министр спорта Красноярского края Сергей Алексеев (слева направо) на церемонии открытия часов обратного отсчета времени до Всемирной зимней универсиады 2019 года на Левобережной набережной в Красноярске

Фото: МИА «Россия сегодня»/Сергей Черных

ональных спортсменов. Например, благодаря универсиаде появится центр развития лыжных видов спорта круглогодичного использования, с лыжным стадионом, лыжероллерной трассой, бассейном и спортивным залом. Будет создана у нас и база для биатлона, на которой можно проводить соревнования Кубка IBU.

Для фристайла и сноуборда у нас будет вся необходимая инфраструктура, включая наиболее современные системы освещения и оснежения, оборудование и технику для проведения соревнований в таких дисциплинах, как могул, хаф-пайп, акробатика, ски и борд-кросс, в параллельных дисциплинах сноуборда. Помимо прочего спортсменам будут доступны все функциональные возможности крытых комплексов

для обеспечения тренировочного процесса в летнее время.

Зимние Олимпийские игры 2014 года в Сочи подарили курорту не только спортивные объекты, но и замечательную городскую инфраструктуру...

Так же произойдет и в Красноярске. Проведение универсиады является важным фактором обновления не только спортивной инфраструктуры. Благодаря этому событию в Красноярске будет введен в эксплуатацию новый терминал международного аэропорта, реконструированы ключевые для региона медицинские учреждения, построен современный кампус крупнейшего вуза региона – Сибирского федерального университета. Будут приведены в соответствие основные транспортные артерии и дороги. Часть крупных развязок уже построена. Недавно ввели в эксплуатацию четвертый мост. Активно работает программа переселения из ветхого жилья. Появится новый комбинат питания. Для всего этого из федерального бюджета будет выделено более 30 млрд рублей. Так что универсиада даст импульс развитию Красноярска лет на 20–30 вперед.

Самое главное, что жители города уже видят положительные изменения и рады



приветствовать это мероприятие. Постоянно растет число вовлеченных в занятия физической культурой и спортом. Если в 2005 году, по статистике, систематически занималось спортом 9,3% жителей края, то сейчас мы вышли на цифру почти 800 тыс. человек (31,04%). Уверен, что после универсиады получим цифру, превышающую миллион человек. Это тоже своеобразное наследие для нашего региона.

Значит, число известных спортсменов-красноярцев будет расти. А будут ли представители края участвовать в самой универсиаде?

Красноярский край всегда славился своими спортсменами. В 2014 году в Сочи представители нашего региона завоевали восемь олимпийских медалей. Естественно, спортсмены-красноярцы должны попасть в сборную команду страны, поэтому уже третий год мы работаем с нашим резервом. Сегодня у нас на карандаше более 100 спортсменов по восьми видам спорта, которых мы целенаправленно готовим. В нашем регионе есть виды спорта, которые очень успешно развиваются: сноуборд, лыжное ориентирование, фристайл, биатлон. Уверен, что красноярских спортсменов мы будем часто видеть на пьедестале.

В ХОДЕ ИГР УНИВЕРСИАДЫ

будет задействовано 20 спортивных объектов. Часть из них создается с нуля, часть уже давно работает и будет модернизирована в соответствии со всеми требованиями. Сейчас идет большая работа по строительству так называемых снежных объектов, предназначенных для проведения стартов в таких видах спорта, как сноуборд, горнолыжный спорт, лыжные гонки, спортивное ориентирование на лыжах

Фото: РМОУ

Сколько гостей ожидаете и кто их будет встречать?

Зрителями универсиады в Красноярске станут около 70 тыс. человек. Мы ожидаем более 1500 участников состязаний. Способствовать тому, чтобы все прибывшие чувствовали себя как дома, будут волонтеры. Их будет более 5 тыс. человек. В волонтерской работе в основном будут задействованы жители нашего края. Таким образом мы хотим показать, что универсиада – это значимое событие не только для Красноярска, но и для всего нашего огромного региона. Кстати, в подготовке волонтеров нам будет помогать Российский Международный Олимпийский Университет.

Беседовала Ирина СИЗОВА



ОЛИМПИЙСКОЕ НАСЛЕДИЕ



*Владимир Мишарин,
генеральный директор муниципального
автономного учреждения культуры «Сочинское
концертно-филармоническое объединение»*

Искусство как фактор устойчивого развития города: деятельность Сочинского концертно-филармонического объединения в олимпийский и постолимпийский периоды

В СЕНТЯБРЕ 2016 ГОДА СОСТОЯЛАСЬ I МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ SOL'16 «ОЛИМПИЙСКОЕ НАСЛЕДИЕ СОЧИ: ОПРЕДЕЛЯЯ ТОЧКИ РОСТА», ОРГАНИЗОВАННАЯ РМОУ. ЭТОТ ФОРУМ БЫЛ ПРИЗВАН СПОСОБСТВОВАТЬ ДИАЛОГУ МЕЖДУ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ МЕСТНОЙ ВЛАСТИ И ИССЛЕДОВАТЕЛЯМИ, КОТОРЫЕ ИЗУЧАЮТ НАСЛЕДИЕ ИГР 2014 ГОДА ИСХОДЯ ИЗ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. ТЕМАТИКА КОНФЕРЕНЦИИ НЕ ОГРАНИЧИВАЛАСЬ ТОЛЬКО ОБЛАСТЬЮ СПОРТА: ОБСУЖДАЛОСЬ ПОСТОЛИМПИЙСКОЕ РАЗВИТИЕ ГОРОДА В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ. С ЭТОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НЕСОМНЕННЫЙ ИНТЕРЕС ПРЕДСТАВЛЯЮТ КУЛЬТУРНАЯ ЖИЗНЬ СОЧИ И ВЛИЯНИЕ НА НЕЕ ОЛИМПИЙСКОГО ПРОЕКТА.

*«МЫ СОЗДАЕМ НАШИ ГОРОДА, А ОНИ СОЗДАЮТ НАС».
АРИСТОТЕЛЬ*



С начала XX века город Сочи формируется как курорт и бальнеологическая здравница общегосударственного значения. В 1930-е годы вопросом развития Сочи озадачен лично генеральный секретарь ЦК ВКП (б) И.В. Сталин. Начинается генеральная реконструкция курорта, строятся автомобильные магистрали, создаются новые санатории, основывается институт курортологии, учреждены театры. Интересно, что построенные Зимний и Летний театры не имели (и не имеют сегодня) собственной труппы. По замыслу создателей на сочинских театральных подмостках должны были выступать самые прославленные и наиболее известные коллективы большой советской страны. Это обеспечивала плановая система экономики. Минкультуры РСФСР на несколько лет вперед формировало гастрольный график выступлений в Сочи подведомственных профессиональных театральных, филармонических, эстрадных коллективов. Таким образом, отдыхающие на курорте сограждане, которые по месту своего постоянного проживания (в отличие от жителей столичных городов и региональных центров) не имели возможности, к примеру, увидеть оперу или балет, услышать концерт симфонического оркестра, получали такую возможность на отдыхе.

ЗИМНИЙ И ОСЕННИЙ
международные фестивали искусств в Сочи под артистическим руководством маэстро Юрия Башмета получили новый этап в своем развитии благодаря тем инфраструктурным изменениям, что произошли в связи с подготовкой и проведением Игр 2014 года

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

С начала 1960-х до середины 1980-х годов в Сочи последовательно развивается санаторно-курортная и туристическая инфраструктура, город приобретает статус города республиканского подчинения. Культурная палитра курорта дополняется открытыми эстрадами в парках и скверах, сеансами в построенных кинотеатрах, концертными залами в санаториях. В 1968 году в городе основана Сочинская филармония, в 1979 году открыт концертный зал «Фестивальный», в 1986-м установлен орган.

Распад СССР и последующий переход в новые экономические условия не могли не отразиться на отрасли культуры. Находясь в условиях недостатка финансирования, учреждения культуры и искусства города оказались в кризисе. К примеру, в 2000-х годах Зимний театр в среднем показывал лишь четыре-пять представлений в месяц, это были антрепризные спектакли легкого жанра с малым количеством декораций; следует признать, что их качество не соответствовало

ТАБЛИЦА 1

Динамика штатной численности персонала Сочинского концертно-филармонического объединения за период 2010–2016 годов

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Численность (штатных единиц)	407	405	360	330	288	301	301
Сокращение в сравнении с 2010 г., %	-	0,49	11,55	18,92	29,24	26,04	26,04

высокому статусу всероссийской театральной сцены.

Принятое в июле 2007 года решение о проведении XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних игр в городе Сочи поставило перед нашим городом и нашей страной множество ответственных задач, которые с успехом были выполнены. Решающим фактором в этом вопросе стали слаженные действия государства, местного самоуправления, некоммерческих и общественных организаций, бизнес-структур, направленные на внедрение инноваций и решение проблем, связанных с региональным развитием. Сочи стал активным участником мировых интеграционных процессов, а олимпийский тренд укорил процессы городского развития в десятки раз. Если говорить образно, то мы получили бесценный временной кредит, совершили «прыжок в будущее».

Происходящая в период подготовки и проведения зимних Игр 2014 года трансформация не могла не коснуться сферы культуры и профессионального искусства города Сочи. В 2010 году по решению администрации города Сочи создается Сочинское концертно-филармоническое объединение (СКФО) – муниципальное учреждение культуры, образованное путем слияния двух ранее отдельных учреждений, Сочинской филармонии и Зала органной и камерной музыки имени Алисы Дебольской.

Таким образом, в структуру СКФО вошли:

- сценическая площадка Зимнего театра;
- сценическая площадка Зала органной и камерной музыки имени Алисы Дебольской;
- коллективы и исполнители Сочинской филармонии (два оркестра, четыре творческих коллектива, более 20 солистов и индивидуальных исполнителей).

Сегодня Сочинское концертно-филармоническое объединение – ведущее учреждение культуры и профессионального искусства города-курорта Сочи, а также одна из крупнейших концертных организаций Краснодарского края. Приоритетным направлением деятельности СКФО является организация представлений классических форм театрального искусства и академической музыки, не исключая при этом и иные формы зрелищных мероприятий.

Основными целями создания СКФО, которыми руководствовалась администрация города Сочи, стали оптимизация бюджетных и управленческих ресурсов с одновременной активизацией культурной жизни курорта и развитием событийного туризма. Назначенный менеджмент учреждения поставил своей первоочередной задачей внедрение в повседневную деятельность учреждения современных технологий менеджмента в области исполнительских искусств. Принятые меры, направленные на внедрение эффективной организационной структуры управления учреждением, повышение эффективности и производительности труда, оптимизацию ресурсов, позволили осуществить существенное сокращение штатной численности учреждения (см. таблицу 1).

Стоит отметить, что сокращение штатной численности не коснулось артистического персонала СКФО. Все творческие коллективы и солисты продолжили свою профессиональную деятельность в полном объеме. Сценические площадки СКФО – Зимний театр и Зал органной и камерной музыки имени Алисы Дебольской – стали основным местом проведения мероприятий крупнейшего проекта «Культурная Олимпиада «Сочи 2014»». Проект стартовал в 2010 году одновременно с созданием СКФО, за четыре года до проведения XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи. Миссией Культурной Олимпиады «Сочи 2014» являлись пропаганда и преумножение уникального культурного богатства России накануне и в период проведения Игр.

Каждый год Культурной Олимпиады был посвящен определенному виду искусств: 2010-й – кино, 2011-й – театру, 2012-й – музыке, а 2013-й – музеям. Финал Культурной Олимпиады состоялся в 2014 году, во время проведения Игр в Сочи, на сценах Зимнего театра, Зала органной и камерной музыки имени Алисы Дебольской, в других залах. На площадках городской активности гостям города были представлены лучшие концерты, фестивали, спектакли, фильмы, выставки, инсталляции – все то, что является культурным достоянием современной России.

ЕВГЕНИЙ МИРОНОВ

в сцене из спектакля
Театра Наций
«Рассказы Шукшина»,
представленного
в Зимнем театре Сочи
в рамках Культурной
Олимпиады «Сочи 2014»
Фото из архива РМОУ (коллекция
Оргкомитета «Сочи 2014»)



Если говорить о тематике олимпийского наследия, то особый интерес представляет именно постолимпийский период работы Сочинского концертно-филармонического объединения.

Проводимые в Зимнем театре ежегодные масштабные проекты (такие как Открытый российский кинофестиваль «Кинотавр», Зимний и Осенний международные фестивали искусств в Сочи под артистическим руководством маэстро Юрия Башмета, Международный фестиваль Игоря Бутмана «Акваджаз», Международный конкурс Юрия Григоровича «Молодой балет мира») получили новый этап в своем развитии благодаря тем инфраструктурным изменениям, что произошли в Сочи в связи с подготовкой и проведением Игр в 2014 году.

Благодаря беспрецедентному вниманию российской и мировой общественности к будущей олимпийской столице, престижу данной территории закрепились в городе Сочи и новые творческие проекты. С 2011 года ежегодно в Зимнем театре проходит федеральный фестиваль «Театральный Олимп в Сочи» – профессиональный конкурс успешных репертуарных театров

России, с 2012 года – музыкальный фестиваль Crescendo всемирно известного пианиста Дениса Мацуева. В сентябре 2016 года стартовал новый проект – Международный оперный фестиваль имени Галины Вишневской (совместно с московским Центром оперного пения имени великой певицы). Деятельность Зимнего театра на следующий, 2017 год практически спланирована, для многих проектов уже просто не остается времени, и они переносятся на 2018 год. Фиксируется активизация гастрольного потока в город Сочи профессиональных творческих коллективов с одновременным увеличением зрительской аудитории (см. таблицу 2).

Таким образом, деятельность СКФО стала в постолимпийский период системообразующим фактором с точки зрения развития событийного туризма в города Сочи и, шире, формирования устойчивого туристического потока. Именно поэтому культурные институции должны также рассматриваться властью и обществом как инструмент социально-экономического развития территории.

ТАБЛИЦА 2

Основные показатели деятельности Сочинского концертно-филармонического объединения за период 2010–2016 годов

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Количество мероприятий, проведенных СКФО*, ед.	617	749	714	741	803	965	1050**
Общее количество зрителей, тыс. человек	210,4	292,6	305,4	315,4	352,2	506,2	550,7**

* С учетом деятельности Зимнего театра, Зала органной и камерной музыки имени Алисы Дебольской и выездных концертов Сочинской филармонии в пределах города Сочи.

** Прогнозные показатели.



*Инна Пешина,
старший преподаватель кафедры гражданского
и предпринимательского права НИУ ВШЭ*

Гендерные права женщин в спорте

История появления и развития женского спорта неразрывно связана с эмансипацией, борьбой женщин за равные права с мужчинами, против половой дискриминации, сексизма. Можно выделить несколько направлений этой борьбы; по некоторым бой уже завершен победой женщин, по остальным пока продолжается.

Первоначально речь шла о самой возможности занятий спортом, участия в соревнованиях, затем – о расширении спортивной программы для женщин, о доступе женщин к различным должностям в сфере организации спортивной деятельности, о социальной адаптации после завершения спортивной карьеры, о мерах по охране женского здоровья и, конечно, об обеспечении честной состязательности в женском спорте (помимо борьбы с допингом имеется в виду определение четких и объективных критериев половой принадлежности спортсменов).

Первым был решен вопрос об участии женщин в спортивных соревнованиях. Это стало естественным следствием закрепления в общественном сознании и реализации в национальных и международных правовых нормах идей феминизма. На рубеже XIX и XX веков стремление женщины играть ту же социальную роль, что и мужчина, привело ее в самые различные сферы, в которых ранее традиционно обитали только мужчины. Одним

из ярких проявлений прорыва на еще недавно запретную территорию стало массовое увлечение европейских и американских женщин физической культурой и спортом. При этом почти молниеносно был пройден путь от гимнастических занятий к участию в соревнованиях, а значит, и расширению видов спорта и дисциплин, в которых женщины начали состязаться. Если говорить об олимпийском спорте, то уже II Олимпийские игры 1900 года ознаменовались участием в них женщин. И, несмотря на то что спортсменов было не так много, всего 22, а в отдельных от мужчин соревнованиях приняло участие и вовсе только 11 женщин (шесть гольфисток и пять теннисисток), начало женскому олимпийскому спорту было положено.

Не столь просто решался вопрос о расширении видов спорта и дисциплин, открытых для участия в них женщин. Однако со временем все больше и больше женщин стало заниматься традиционно мужскими видами спорта, что вынудило национальные и международные спортивные организации офици-



ально отказаться от концепции исключительно маскулинных и фемининных видов спорта.

Однако гендерная универсальность подавляющего большинства современных видов спорта, о которой мечтали феминистки столетие назад, вряд ли может дать основание борцам за права женщин в спорте почитать на лаврах. Получив возможность соревноваться на основе тех же правил, что и мужчины, именно в спорте в силу очевидной невозможности состязаться на равных женщины не отказались от принципа половой сегрегации.

Фактически можно сказать, что мужчины – это открытая категория, для участия в соревнованиях им не приходится подтверждать свою половую принадлежность. Общеизвестно, что в эпоху античных Олимпийских игр все было в точности наоборот: и к участию в состязаниях, и в качестве зрителей на стадион допускались только мужчины (исключение делалось только для единственной зрительницы – жрицы богини Деметры). В использовании каких-либо тестов для определения пола особой нужды не было: атлеты соревновались обнаженными. А после легендарной выходки Ференики, явившейся в мужском платье на трибуну педотрибров с тем, чтобы лицезреть победу своего сына в кулачном бою, но разоблаченной, требование наготы распространилось и на тренеров.

Первоначально и в женском спорте никаких гендерных тестов не существовало, но со временем, по мере возникновения все новых сомнительных ситуаций, иногда воспринимавшихся

ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ В ПАРИЖЕ. 1900 ГОД.

Участницы соревнований по гольфу и теннису

Фото из фондов Олимпийского музея в Лозанне

как фальсификации, стала очевидной необходимость осуществлять гендерный контроль. Одним из ярких примеров такого рода стала история Доры Ратьен, выступавшей на спортивных соревнованиях в 30-е годы прошлого столетия. Она принимала участие в Олимпийских играх в 1936 году в Берлине, где заняла четвертое место в прыжках в высоту. А через два года, установив мировой рекорд, стала чемпионкой Европы. Проведенное вскоре после этого медицинское обследование показало, что Дора является интерсексуалом. Она была лишена чемпионского титула, а в 1939 году признана мужчиной и получила имя Генрих Ратьен.

Интересно, что именно на берлинских Играх впервые была проведена проверка с целью определения пола. Ее была вынуждена пройти американская легкоатлетка Хелен Стивенс по требованию Станиславы Валасевич, усомнившейся в половой принадлежности соперницы, которой проиграла в беге на стометровой дистанции. Проверка, которая представляла собой обычный осмотр тела, подтвердила, что Стивенс является женщиной. А вот в отношении сомневающейся Валасевич все оказалось не так просто. Через много лет знаменитая спортсменка стала жертвой преступников, совершивших ограбление магазина. Была проведена криминалистическая экспертиза. Осмотр

и вскрытие показали, что Валасевич была гермафродитом.

Попытка сделать проверку половой принадлежности массовой была предпринята в 1948 году Британской женской любительской ассоциацией легкой атлетики, потребовавшей от участниц легкоатлетических турниров предъявлять медицинское свидетельство, удостоверяющее их пол. Однако это не стало общей практикой, и первой по-настоящему массовой проверкой такого рода оказался обязательный медицинский осмотр всех участниц чемпионата Европы 1966 года в Будапеште. Возмущение спортсменок унижительной процедурой, протесты представительств многих стран, а также сомнения в достоверности определения пола таким способом привели к появлению в женском спорте генетических тестов.

На летних Олимпийских играх 1968 года в Мехико обязательным для всех спортсменок становится хромосомное тестирование. Способ забора материала для исследования был прост (мазок со слизистой внутренней поверхности щек) и не рассматривался женщинами как унижающий их человеческое достоинство. Основой данного исследования стала идея использовать тельца Барра в качестве маркеров клеток с XX-хромосомами. Несмотря на многолетнее использование, данный тест также оказался не универсальным, так как давал отрицательный результат у женщин с половыми хромосомами XY или фрагментами хромосомы Y и мог показать положительный результат у мужчин с набором половых хромосом XXU.

Из-за оценок половой принадлежности на основе такого теста было сломано немало судеб женщин-спортсменок. Это произошло и с испанской легкоатлеткой Марией-Хосе Мартинес-Патино, относящейся к женщинам с кариотипом 46, XY. В 80-е годы она была отстранена от участия в соревнованиях как не прошедшая генетический тест. В отличие от многих других спортсменок, Мартинес-Патино упорно отстаивала свои права в международных спортивных инстанциях, доказывая, что причиной высоких спортивных результатов не являлся ее кариотип.

Во многом заслугой именно Мартинес-Патино стало то, что в 1999 году на 109-й сессии в Сеуле МОК отказался от использования массового гендерного теста. Международные спортивные организации вспомнили о том, что любой спортсмен или спортсменка помимо своего специального статуса прежде всего является человеком, носителем прав, провозглашенных

международными правовыми актами и национальным законодательством. Международный пакт о гражданских и политических правах говорит о недопустимости обращения, унижающего достоинство личности, в частности, о проведении медицинских или научных опытов без свободного согласия лица¹. Конечно, нельзя называть гендерные тесты принудительными, но в то же время очевидно, что спортсменки вынуждены были соглашаться на участие в них, поскольку результатом отказа явился бы недопуск к соревнованиям.

Кроме того, согласно ст. 6 Всеобщей декларации о геноме человека и правах человека «по признаку генетических характеристик никто не может подвергаться дискриминации, цели и результаты которой представляют собой посягательство на права человека, основные свободы и человеческое достоинство»². Невозможно обойти вниманием и то обстоятельство, что тестированию по установлению пола в спорте подвергаются только женщины. Будучи объясняемо интересами самих спортсменок, это тем не менее расценивается многими специалистами в сфере прав человека как нарушение основополагающих международных правовых актов: Устава ООН³, Всеобщей декларации прав человека⁴, Международного пакта о гражданских и политических правах, а также Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин⁵.

Хотя отказ от проведения генетического теста в качестве пропуска на женские соревнования вполне справедливо был воспринят как очередная победа женщин в отстаивании своих прав в сфере спорта, проблем с определением гендерной принадлежности спортсменок добавилось. На смену генетическому тесту пришел гормональный. Под ударом оказались женщины с генетически обусловленным высоким уровнем мужских половых гормонов. Появилось новое имя, с которым ассоциируют современные проблемы половой идентификации в спорте, – Кастер Семеня, самая быстрая женщина на дистанции 800 метров. «Но женщина ли?» – задаются вопросом соперницы и болельщики.

Спортивные юристы заговорили о казусе Семени. Да, уровень андрогенов зашкаливает, но вины спортсменки в этом нет! Это вызвало новую волну интереса к проблеме участия в женском спорте именно женщин и породило массу вопросов. Должны быть разработаны новые критерии определения пола? Или установлен предельно допустимый уровень муж-



ских половых гормонов в организме женщины-спортсменки? Приемлемо ли отстранение от участия в соревнованиях спортсменок с природным высоким уровнем андрогенов для обеспечения одного из принципов fair play – равных шансов на победу? Не возникает ли в данном случае ситуация сродни такому правовому явлению, как позитивная дискриминация?

Если единственным ограничением для участия в женских соревнованиях выступает только принадлежность к мужскому полу, то все, кто в соответствии с современными медико-биологическими критериями являются женщинами, могут принимать в них участие. Существует точка зрения, согласно которой физические возможности организма женщин с ярко выраженным генетически обусловленным гиперандрогинизмом дают им преимущества перед женщинами с обычным уровнем андрогенов, формируя их тела по мужскому соматотипу, что создает заведомо несправедливые условия соревнований и убивает честную спортивную конкуренцию. Если это признать установленным фактом и определить предельно допустимый уровень мужских половых гор-

РОССИЯНКА МАРИЯ САВИНОВА
и спортсменка из ЮАР Кастер Семеня после финиша в забеге на 800 м во время финальных соревнований по легкой атлетике на XXX летних Олимпийских играх в Лондоне

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Григорий Сысоев

монов в женском организме, следует ли использовать механизмы, ограничивающие участие таких спортсменок в состязаниях? И какими могут быть эти механизмы? Дисквалификация? Временное отстранение от участия в соревнованиях с одновременным проведением медикаментозной гормонотерапии, направленной на снижение уровня андрогенов? Участие в турнирах для лиц, обладающими сходными особенностями организма? Поиском ответов на все эти вопросы заняты сейчас медицинские эксперты, юристы, спортивные чиновники. Важно при этом формулировать решение, исходя прежде всего из этических норм, основополагающих прав и свобод человека и лишь затем – спортивных принципов и правил.

Окончание читайте в следующем номере.



¹ *Международный пакт о гражданских и политических правах от 16 декабря 1966 г. // Ведомости Верховного Совета СССР. 1976. № 17. Ст. 291.*

² *Всеобщая декларация о геноме человека и правах человека от 11 ноября 1997 г.*

³ *Устав Организации Объединенных Наций от 26 июня 1945 г.*

⁴ *Всеобщая декларация прав человека от 10 декабря 1948 г.*

⁵ *Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин от 18 декабря 1979 г. // Ведомости ВС СССР. 1982. № 25. Ст. 464.*

ВИДЫ СПОРТА



*Евгения
Ахмедова,
Российский
государственный
университет
физической
культуры,
спорта,
молодежи
и туризма*



*Наталья
Мельникова,
заведующая
кафедрой истории
физической
культуры, спорта
и олимпийского
образования
Российского
государственного
университета
физической
культуры, спорта,
молодежи и туризма,
профессор, д. п. н.*

Сравнительный анализ особенностей национальных видов борьбы с точки зрения использования этих видов при подготовке спортсменов международного уровня

Многие народы имеют свои самобытные национальные виды борьбы, сформировавшиеся за много веков. В настоящей статье рассмотрены некоторые особенности национальных видов борьбы народов России и стран ближнего зарубежья, которые соотносятся с особенностями видов спорта, включенных в олимпийскую программу (борьба вольного стиля, борьба греко-римского стиля, дзюдо), а также такого признанного на международном уровне вида, как самбо. Исходя из этого, вычленяются характерные для национальных видов борьбы технические действия и навыки, которые наряду с методиками тренировки могут быть рассмотрены с точки зрения их использования и культивирования современными борцами при подготовке к международным соревнованиям – чемпионатам мира и Олимпийским играм.



ЗРИТЕЛИ ПОЗДРАВЛЯЮТ СПОРТСМЕНА,
победившего в соревнованиях по национальной борьбе хуреш на стадионе города Шагонар Республики Тыва

Фото: Александр Крайнев / МИА «Россия сегодня»

В начале XXI века в России и за рубежом заметен существенный рост интереса к изучению этнических и исторических традиций и обычаев применительно к национальным видам спорта и физической культуры. Вместе с тем отдельные публикации по данной проблеме лишь фрагментарно освещают историю и традиции национальных видов борьбы у народов, населяющих территорию России и стран ближнего зарубежья. Такая фрагментарность не позволяет составить целостное впечатление о предмете ис-

следования, требуется углубленное изучение разновидностей национальных видов борьбы. Изучая историю и традиции национальной борьбы различных народов, необходимо учитывать все многообразие национальных видов физической культуры, которые несут в себе огромный культурный потенциал. Все эти обстоятельства определяют актуальность избранной темы исследования (настоящая статья является разделом магистерской диссертации, посвященной особенностям национальных видов борьбы народов России).

ТАБЛИЦА 1

Национальные виды борьбы, используемые в подготовке по олимпийским и международным видам борьбы

Борьба вольного стиля	Борьба греко-римского стиля	Дзюдо	Самбо
Якутская хапсагай	Татаро-башкирская кураш	Узбекская куради	Узбекская куради
Лезгинская юкьварар	Кумыкская ябушув	Казахская курес	Казахская курес
Аварская гогари	Молдавская трынътэ-купэдикэ	Таджикская гушт	Таджикская гушт
Азербайджанская гюлеш	Русская в схватку	Туркменская гореш	Туркменская гореш
Вайнахская каде латар		Киргизская курес	Киргизская курес

Тувинская хуреш, бурятская бухе барилдаан, монгольская бух барилдаан, русская за вороток, русская не в схватку, грузинская чидаоба, армянская кох, табасаранская юкьяр дисуб, даргинская бяхіни, лакская лечун буккаву.

Данная проблема в определенной степени нашла отражение в трудах Рыбалко, Игуменова, Туманяна и др.¹, однако вопросы, связанные с использованием многообразных национальных видов борьбы в процессе подготовки спортсменов высокого класса, не получили должного освещения в этих работах.

Борьба как вид спорта представляет собой единоборство двух противников, которое осуществляется в соответствии с установленными правилами. О борьбе как о действенном средстве физического воспитания в разные эпохи писали Платон, Аристотель, Рабле, Гегель, Добролюбов, Лесгафт, Гориневский, Саркизов-Сиразини и другие известные философы, педагоги, врачи, писатели. В России борьба традиционно являлась не просто народным развлечением, но и имела особое значение в военной подготовке. В русской истории известны случаи, когда победа в войне решалась поединком двух борцов-воинов (так, в Лаврентьевской летописи повествуется о том, как финал битвы был предрешен поединком русского и печенега: первый сумел оторвать противника от земли и «удавил печенежина в руках до смерти»).

Национальные виды борьбы, несмотря на иногда существенные различия в правилах и традициях, объединяют общие характеристики. Все эти виды представляют собой единоборство двух противников; правила соревнований по борьбе предусматривают регламент состязаний и условия присуждения победы, а также ограничивают действия борцов с тем, чтобы обеспечить зрелищность и охрану здоровья спортсменов.

В ходе изучения и анализа литературных источников, а также ознакомления с практическим внедрением национальных видов борьбы в процесс подготовки олимпийских сборных нами разработана следующая классификация (таблица 1).

Сравнительный анализ национальных видов борьбы и международных и олимпийских видов выявил, что при подготовке борцов вольного стиля целесообразно использовать следующие национальные виды: якутскую борьбу хапсагай, лезгинскую юкьварар, аварскую гогари, азербайджанскую гюлеш, вайнахскую каде латар. В указанных национальных видах отсутствует борьба в партере, а в стойке приемы по большей части схожи с приемами вольной борьбы (броски с захватами ног руками, подсечки, подножки и зацепы с помощью ног). При этом обнаруженные отличия видов не влияют на способы выполнения технических действий.

В свою очередь при подготовке борцов греко-римского стиля возможно использовать татаро-башкирскую борьбу кураш, кумыкскую ябушув, молдавскую трынътэ-купэдикэ, русскую борьбу в схватку. Определяющим фактором в данном случае является то, что в этих видах борьбы все действия выполняются выше пояса борца. Представители этих видов выполняют броски прогибом и подворотом, однако выявлены некоторые отличия в технике выполнения упражнений:

- схватки начинаются с обоюдного захвата с кушаками (поясами);
- в борьбе греко-римского стиля существует борьба в партере, тогда как в указанных национальных видах она отсутствует;

в) борцы выходят на схватку в одежде (для татаро-башкирской борьбы характерны национальный халат с короткими брюками и мягкая обувь, для молдавской – штаны и пояс, в кумыкской борьбе это любая одежда), при этом различия в форме борцов не играют существенной роли с точки зрения выполнения технических действий.

При подготовке самбистов и дзюдоистов рекомендуется использовать узбекскую борьбу куради, казахскую курес, таджикскую гушт, туркменскую гореш, киргизскую курес. В дзюдо и самбо применяются удержания, болевые и удушающие приемы, также для этих видов характерна борьба в партере (лежа), что является их основной отличительной чертой от перечисленных национальных видов. При этом применяемые в стойке приемы (броски, сбивания) в основном схожи по структуре и выполняются захватами за одежду.

Такие национальные виды борьбы, как тувинская хуреш, бурятская бухе барилдаан, монгольская бух барилдаа, русская в схватку, грузинская чидаоба, армянская кох, русская за вороток, табасаранская юкъяр дисуб, даргинская бяхини, лакская лечун букваву, могут быть использованы при подготовке спортсменов в рамках всех четырех международно признанных видов – борьбы вольного стиля, греко-римского стиля, дзюдо и самбо.

Исследование истории развития физкультуры и спорта в различных регионах России (в современных Дагестане, Ингушетии, Чечне, Татарстане, Башкирии, Чувашии, Туве, Бурятии, Якутии) свидетельствует о том, что вековые традиции национальных видов борьбы способствуют воспитанию борцов высокого класса, успешно отстаивающих спортивную честь нашей страны на крупнейших международных соревнованиях – чемпионатах Европы, мира и Олимпийских играх. Применительно к нескольким национальным видам борьбы (татаро-башкирская кураш, тувинская хуреш) на



ТУРАЛ ГАДЖИЕВ (СЛЕВА)
и Никита Лобанов во время поединка первого круга в весовой категории 65 кг на чемпионате и первенстве России по борьбе кураш во дворце единоборств «Ак Барс». Казань, 2012 год
Фото: Максим Богодаид/МНА «Россия сегодня»

государственном уровне утверждена Единая классификация по присвоению спортивных званий и разрядов. В целом накопленный в течение веков опыт различных видов и стилей национальной борьбы может быть применен (и уже успешно применяется в той или иной степени) в современном тренировочном процессе.



¹Игуменов В.М., Карацук А.Ф. Исследование факторной структуры техники борьбы // Юбилейный сборник трудов ученых РГАФК. Т. 2. М.: Физкультура, образование и наука, 1997.

Игуменов В.М., Подливаев Б.А., Шиян В.В. Стандартизация средств и методов контроля за физической подготовленностью борцов старших разрядов. М.: ГЦОЛИФК, 1987.

Мельникова Н. Ю., Ахмедова Е.А. Национальные виды борьбы в подготовке спортсменов высокого класса. Олимпийский бюллетень, № 16, 2016. С. 116–121.

Ровинский Д. Русские народные картинки / Кн. V. СПб., 1881.

Рыбалко Б.М. Борьба вольная и классическая. Минск, 1960.

Рыбалко Б.М., Мирский М.Ш., Григорьев П.В. Спортивная борьба. Минск, 1968.

Туманян Г.С. Спортивная борьба. М.: Физкультура и спорт, 1985.

ЛЕГЕНДАРНЫЕ ОЛИМПИЙЦЫ



*Елена Долгополова,
Российский
государственный
университет
физической
культуры, спорта,
молодежи
и туризма, к. п. н.*



*Елена Кисель,
Российский
государственный
университет
физической
культуры, спорта,
молодежи
и туризма,
доцент*

Поединок длиной 11 часов 40 минут

Данная статья посвящена серебряному призеру V Олимпиады в Стокгольме Мартину Клейну. Авторы рассматривают малоизвестные биографические факты жизни и деятельности русско-эстонского борца, отражен спортивный путь спортсмена, выходца из простой крестьянской семьи. Акцент сделан на моральные и физические качества Мартина Клейна, которые были проявлены в борьбе с сильнейшими соперниками на Играх V Олимпиады.

Личность великого российского спортсмена Мартина Клейна еще сто лет тому назад приковывала внимание его современников, но поражает и сейчас, в XXI веке. В олимпийской истории это имя связано с самым долгим и, пожалуй, самым мучительным поединком на Играх V Олимпиады 1912 года в Стокгольме, в которых впервые официально участвовала команда России. Клейн завоевал серебряную медаль в греко-римской борьбе. Этот путь к серебру ознаменовал его как человека с сильным характером, колоссальной волей к победе и безграничной стойкостью. Ведь последняя полуфинальная схватка длилась 11 часов 40 минут и вошла в летопись Книги рекордов Гиннеса.

Анализ литературных источников, а также публикаций в журналах «Русский спорт», «Сила и красота», «Геркулес» за 1912 год показал отсутствие обобщенного материала, посвященного жизненному и творческому пути выдающегося русско-эстонского борца Мартина Клейна. Исходя из вышесказанного, определена актуальность исследования.

Мартин Клейн родился в 1884 году на юге Эстонии в уезде Вильяндимаа. В большой крестьянской семье Яака и Эп Клейн было восемь детей. Маленький Мартин был шестым ребенком. Как и все мальчишки в небогатых семьях, он получил бесплатное начальное образование в церковно-приходской школе волости Тарвасту, а когда ему исполнилось 17 лет, устроился на корабль матросом.



Однако жизнь на море показалась ему недостаточно интересной. Голубоглазый, русоволосый, крепкого телосложения парень довольно прилично по тем временам роста (174 см) искал свою дорогу в жизнь. По приглашению старшего брата Йохана он отправляется в столицу Российской империи Петербург. Йохан, работавший строителем, помог своему брату не только с жильем, но и с работой на стройке.

Карьера будущего олимпийца началась с устройства на работу в общество физического развития «Санитас», расположенного на Невском проспекте в доме 98. Кем мог работать провинциальный и малообразованный крестьянский парень? Только сторожем и рассыльным. Но однажды, попробовав себя на ковре, понял, что борьба – это его призвание. Клуб «Санитас», которым руководил известный спортивный деятель Людвиг Чаплинский, стал для Мартина вторым домом. Клейна заметили практически сразу и предложили ему начать активные тренировки. В обществе соблюдался строгий распорядок дня: ежедневная утренняя зарядка, бег, душ, теоретические занятия по истории спорта и технике отдельных видов, а во второй половине – занятия тяжелой атлетикой и борьбой. Следует отметить, что сила, ловкость, сноровка, упрямство и могучее спокойствие – все те качества, которыми одарила

ГРУППА МОРСКИХ И СУХОПУТНЫХ ОФИЦЕРОВ –
представителей спортивных организаций на палубе парохода «Бирма» незадолго до отплытия на Олимпийские игры в Стокгольм (стоит, опираясь на саблю, генерал-майор Владимир Николаевич Воейков, будущий главнонаблюдающий за физическим развитием народонаселения Российской империи; в белом кителе – член МОК от России граф Георгий Иванович Рибопьер). Июнь 1912 г., Санкт-Петербург.

Фотография ателье Буллы

Из фондов Центрального государственного архива кинофотодокументов Санкт-Петербурга

его природа, нашли свой выход в спорте. Борьба стала чем-то большим, чем простое увлечение. Именно здесь началось восхождение Клейна на спортивный олимп.

Мартин, или, как его называли, Макс, вытянул счастливый билет: прежде практически не выступавший на международных соревнованиях Клейн был рекомендован на Игры в Стокгольме в весовой категории до 75 кг. В стране было немало достойных борцов, особенно в Москве, Киеве и Харькове. Но отобрали 11 человек. Пятерых, как оказалось, посредственных спортсменов – от Прибалтийского края, а шестерых – от Петербурга. Перед ответственными олимпийскими стартами не было возможности тренироваться: на пароходе «Бирма», который три дня вез российских спортсменов в Швецию, условия для тренировок отсутствовали. Мартин

Клейн отмечал: «Но какая может быть тренировка, когда думаешь, как бы тебе не ушибиться, прежде чем провести прием!»

Успешных выступлений борцов, по сути, и не ждали. Причин тому было несколько: непрофессиональный отбор спортсменов, отсутствие условий для тренировки, неразбериха в организации турнира и несправедливое судейство. Мартину выпал самый трудный жребий. В своей весовой категории он провел больше всех схваток – девять, причем пять раз встречался с сильными финнами. Пристрастность шведских судей выходила за рамки приличий: как только на ковре появлялись швед или финн, симпатии судей были целиком на стороне этих спортсменов. В предварительной схватке с сильным финским борцом Екиненем судьи сделали вид, что не заметили запрещенных приемов, которые привели к травме руки российского спортсмена. Но, несмотря на жгучую боль, Мартин довел схватку до победы. Единственный спортсмен из сборной России, Мартин Клейн дошел до финальной борьбы. И прославился последним выступлением на ковре за выход в финал с борцом из Финляндии Альфредом Асикайненем.

Эта схватка оказалась очень напряженной не только для борцов, но и для всех присутствующих на стадионе. Стоит заметить, что на открытом стадионе стояла сорокаградусная жара. Первые полчаса противники провели в стойке, не сделав ни одного приема. В 11 часов борьба была прервана из-за богослужения на 45 минут. После возобновления она шла непрерывно до 16 часов 30 минут. Судьи поначалу давали минутные перерывы каждые полчаса и по 3–5 минут через каждый час, но затем, чтобы скорее закончить бой, сократили и эти паузы до одной минуты. На исходе пятого часа очки сравнялись. Схватка все шла и шла, а результатов не было.

Тогда судьи приняли беспрецедентное решение – не делать перерывов вообще. Но никто не сдавался, и в стойке схватка продлилась до 21 часа 51 минуты. Тогда было решено дать спортсменам по две трехминутки в партере с условием, что сначала сверху работает один борец, а затем – другой. По жребию первым внизу оказался Клейн. Но финн так и не смог выиграть. А когда сверху оказался Мартин, то накинулся на соперника, Асикайнен начал было подниматься в стойку, но Клейн из последних сил сбил его обратно в партер. Это и решило исход схватки. Мартин Клейн был признан победителем.

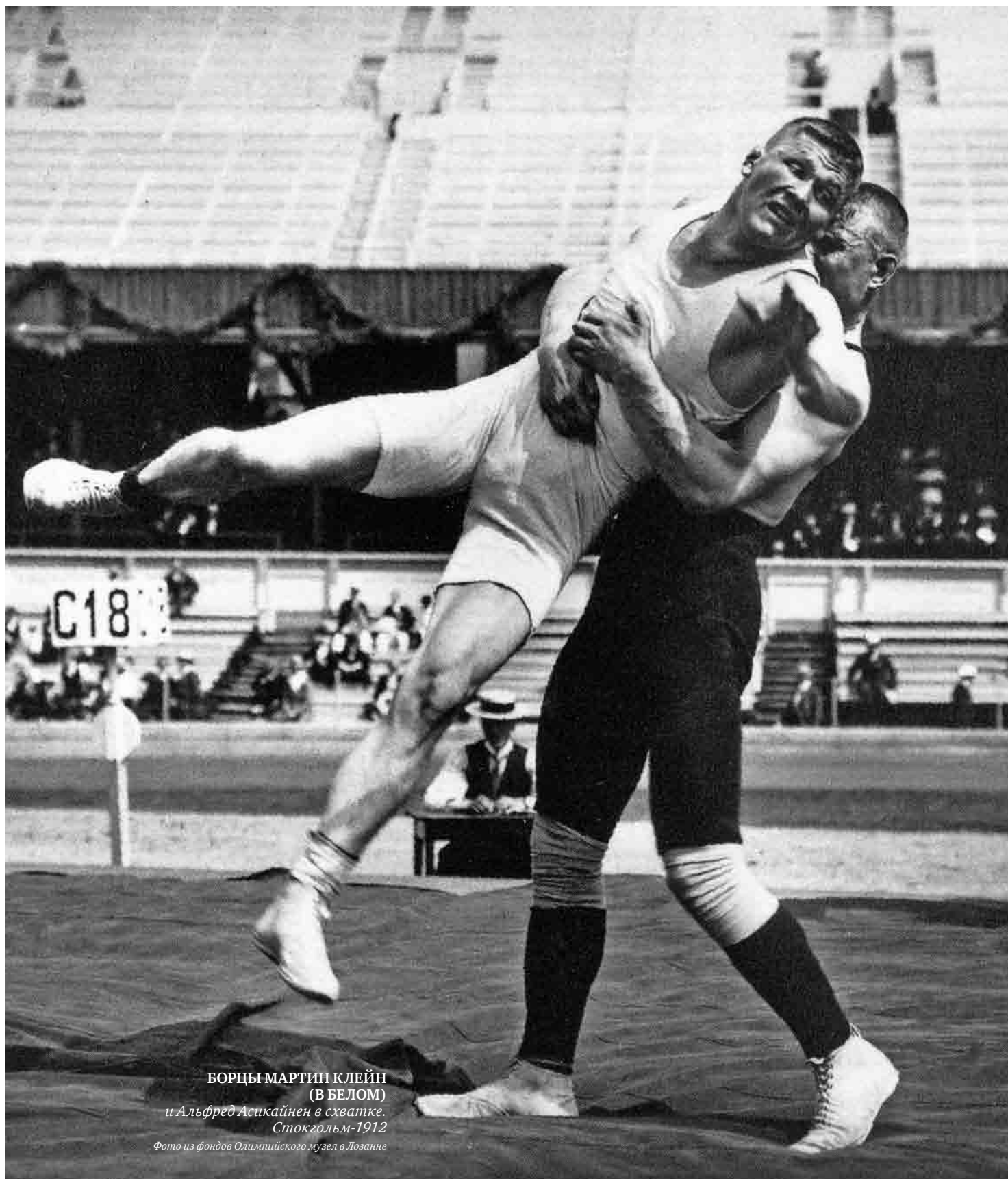
Эта небывалая в истории олимпийского спорта борьба длилась 10 часов 15 минут чистого времени. Клейн так прокомментировал причину этой необычно долгой схватки: «Финны понимали, что наша схватка с Асикайненем может быть тяжелой и у шведа на другой день будут шансы на победу. Наши представители договорились с финнами бросить жребий, кто из нас должен проиграть, чтобы сэкономить силы «победителя» для решающей схватки с Иогансенем. Асикайнен, узнав об этом, сказал: «Проиграть должен Клейн. Я чемпион мира, а его никто не знает. Если он не согласен, я все равно его положу». Мне передали его слова. Что мне оставалось? Я ответил: «На сделку я не пойду. Асикайнену дорога Финляндия, а я буду бороться за Россию. Пусть попробует положить меня». Вот мы и сцепились с ним...»

Уже на следующее утро, практически без отдыха, Мартин Клейн должен был бороться за золото V Олимпиады с шведским борцом Иогансенем, но из-за полученной травмы и безмерного утомления он принял решение отказаться от финальной схватки.

Этот поединок Мартина Клейна, по сути, стал эталоном спортивного мужества и явился точкой отсчета дальнейших совершенствований не только в греко-римской борьбе, но и во всей борьбе в целом. После завершения Игр 1912 года судьи пришли к логическому выводу о необходимости изменения международных правил в данном виде спорта, которые были приняты в 1914 году.

В 1913 году Клейн принял участие в I российской Олимпиаде в Киеве, где выиграл золото в супертяжелом весе. В 1919 году Клейна пригласили тренировать сборную Эстонии для выступления на VII Олимпиаде в Бельгии. Его пытались уговорить выступить на тех Играх от Эстонии, но он отказался, пояснив, что хочет дать шанс более юным борцам. Мартин продолжал соревноваться в местных турнирах до 1937 года. 53-летний спортсмен еще достойно выглядел на ковре. Он умел сочетать спортивную деятельность с тяжелым крестьянским трудом. В 1947 году жизнь его оборвалась во время лесных работ.

С 1962 года в городе Вильянди проходят ежегодные турниры, посвященные великому спортсмену. В них принимают участие юные борцы греко-римского стиля. В Вильянди чтят память великого олимпийца, который доказал, что такое крепкий характер, сила, воля к победе и любовь к родине.



**БОРЦЫ МАРТИН КЛЕЙН
(В БЕЛОМ)
и Альфред Асикайнен в схватке.
Стокгольм-1912**
Фото из фондов Олимпийского музея в Лозанне

*Д-р Вассил Гиргинов,
Университет Брунеля, Лондон*

*Д-р Николай Пешин,
Российский Международный
Олимпийский Университет,
Москва*



ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ

Использование возможностей Олимпийских игр для развития потенциала британских и российских национальных спортивных федераций

Содержание

Авторы выражают благодарность	50
Аннотация	50
Резюме проекта	50
1. Предмет и цели проекта	54
1.1. Описание проекта	55
1.2. Степень научной разработанности вопроса	55
1.3. Теоретические рамки исследования	55
1.4. Соответствие проекта приоритетным направлениям исследований Международного олимпийского комитета (МОК)	56
1.5. Научная значимость проекта и его вклад в приоритетные направления исследований МОК.....	57
2. Методология исследования.....	58
2.1. План исследования.....	55
2.2. Сбор данных.....	59
2.3. Анализ данных.....	61
2.4. Управление рисками	61
3. Результаты	62
3.1. Масштаб Олимпийских игр и потенциал их использования	62
3.2. Восприятие Игр с точки зрения НСФ	64
3.3. Включение Игр в стратегию развития НСФ	64
3.4. Использование Игр в сфере коммуникаций НСФ	66
3.5. Использование Игр для генерирования ресурсов НСФ	66
3.6. Использование возможностей Игр для совершенствования системы управления НСФ	68
3.7. Роль НСФ в генерировании олимпийского знания.....	69
3.8. Участие НСФ в сопутствующих программах Олимпийских игр	69
3.9. Ретроспективный взгляд НСФ на Игры	71
4. Выводы и рекомендации	72
4.1. Почему НСФ принимающих стран участвовали в олимпийской деятельности	72
4.2. Какие мероприятия осуществлялись для развития тех или иных организационных способностей.....	73
4.3. Какой вклад внесли Игры в развитие институционального потенциала НСФ	74
4.4. В чем состоит эмпирически обоснованное знание об использовании возможностей спортивных событий для развития институционального потенциала НСФ.....	77
4.5. Рекомендации	78
5. Анализ кейсов.....	78
5.1. Британская паралимпийская ассоциация	78
5.2. British Cycling	82
5.3. Федерация лыжных гонок России	87
5.4. Федерация фигурного катания на коньках России	90
6. Литература	94

Авторы выражают благодарность

Авторы хотели бы выразить благодарность за поддержку и конструктивную помощь следующим организациям, без которых данный проект не состоялся бы: Центру олимпийских исследований Международного олимпийского комитета, Британской паралимпийской ассоциации, Британской ассоциации велосипедного спорта, Федерации фигурного катания на коньках и Федерации лыжных гонок России, Университету Брунеля (Лондон), Российскому Международному Олимпийскому Университету, а также представителям национальных спортивных федераций, принявших участие в нашем исследовании. Мы также выражаем признательность Нурие Пуиг, Лайле Савари-Гинтцбургер, Ирине Гладких, Изабелле Бурчак, Тиму Холлингсуорту, Стюарту Келлету, Елене Вьяльбе и Валентину Писееву.

Аннотация

На сегодняшний день нет четкого понимания роли спортивных национальных спортивных федераций (НСФ) в Олимпийских играх. В данном исследовании авторы анализируют, как британские и российские НСФ (спортивные федерации, ассоциации, союзы и т. д.) исполь-

специально разработанные стратегии мобилизации возможностей Игр. В данном итоговом отчете рассматривается роль различных мероприятий в развитии тех или иных организационных способностей НСФ, а также основные получатели пользы. К институциональным способностям, на которые в наибольшей степени повлияли Игры, относятся способность действовать посредством повышения квалификации персонала, накопления опыта и совершенствования методов работы; способность взаимодействовать с окружением посредством положительного освещения спортивных событий и работы НСФ; способность стимулировать стремление к занятиям спортом и высоким спортивным результатам; способность обмениваться ноу-хау; а также способность обеспечивать развитие с помощью общих и специализированных проектов олимпийской направленности. В отчете предлагается ряд политических и практических рекомендаций для НСФ, организационных комитетов Олимпийских игр и Международного олимпийского комитета.

Ключевые слова: национальные спортивные федерации (НСФ), использование возможностей Олимпийских игр, развитие институционального потенциала, стратегия использования Олимпийских игр, получатели пользы.

В ПЕРИОД С 2014 ПО 2017 ГОД SPORT ENGLAND И UK SPORT ВЫДЕЛЯТ ОКОЛО 450 МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ 46 БРИТАНСКИМ НСФ, ОБСЛУЖИВАЮЩИМ ШИРОКУЮ СЕТЬ, В СОСТАВ КОТОРОЙ ВХОДЯТ 150 ТЫС. СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ, СВЫШЕ 5 МЛН ЧЛЕНОВ И 14,7 МЛН ПОСЕТИТЕЛЕЙ

зовали Олимпийские и Паралимпийские игры Лондон-2012 и Сочи-2014 соответственно для развития своего институционального потенциала.

НСФ участвовали в олимпийской деятельности по двум основным причинам: это чувство исторической ответственности и благоприятная возможность. Игры рассматривались как самая мощная бесплатная маркетинговая кампания, позволяющая развивать спорт и институциональные возможности НСФ. Менее половины НСФ в Великобритании и России имели

и Паралимпийские игры 2014 года в Сочи (Россия), мы попытались ответить на четыре основных вопроса.

- По каким причинам НСФ стран-организаторов участвуют в Олимпиаде?
- Какие мероприятия осуществляются для развития тех или иных организационных способностей?
- Какой вклад вносят Игры в развитие институционального потенциала НСФ?
- В чем состоит эмпирически обоснованное знание о возможностях использования

Резюме проекта

Цель проекта

Данный проект углубляет наше представление о том, как национальные руководящие организации в области спорта используют возможности Олимпийских игр для развития своего институционального потенциала. Анализируя летние Олимпийские и Паралимпийские игры 2012 года в Лондоне (Великобритания) и зимние Олимпийские

спортивного мероприятия для развития институционального потенциала НСФ?

Значимость исследования

Укрепление институционального потенциала НСФ является стратегически важной задачей как для Великобритании, так и для России. Этим организациям доверено управление спортом и крупными государственными ресурсами. Они способствуют достижению более широких социальных и экономических задач государства и предоставляют услуги обширной сети клубов, их членам и миллионам клиентов. Кроме того, НСФ играют многогранную роль в успешной подготовке и проведении Олимпийских игр. Следует заметить, что в последнее время финансирование НСФ все в большей степени зависит от их способности добиваться контрольных результатов. Все это обуславливает важность понимания механизмов, посредством которых НСФ Великобритании и России взаимодействуют не только со своими членами и стейкхолдерами, но и с более широкими слоями населения, а также с партнерами на национальном и международном уровнях с целью максимизации тех беспрецедентных возможностей, которые открыли для них лондонские и сочинские Игры.

Определение ключевых терминов

Институциональный потенциал

Институциональный потенциал НСФ представляет собой формирующуюся комбинацию характеристик, активов, способностей и отношений, которые позволяют организациям и их членам действовать, развиваться и самообновляться, а также создавать ценность с точки зрения развития.

Институциональный потенциал включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных организационных способностей: способность действовать; способность добиваться результатов, обеспечивающих развитие; способность к взаимодействию; способность адаптироваться и самообновляться; способность добиваться внутренней согласованности.

Использование возможностей

В контексте Олимпийских игр этот термин означает комплексный метод развития институционального потенциала. Он включает в себя

мероприятия, которые необходимо осуществлять в рамках спортивного события с целью максимизации долгосрочного положительного влияния данного события и повышения эффективности НСФ.

Выводы

Материалом для исследования послужили данные подробного онлайн-опроса с участием 14 британских и 12 российских НСФ олимпийских видов спорта, а также детального анализа четырех организаций: British Cycling (руководящий орган в области велосипедного спорта Великобритании), Британской паралимпийской ассоциации (ВРА), Федерации фигурного катания на коньках России (ФФККР) и Федерации лыжных гонок России (ФЛГР).

- НСФ участвовали в олимпийской деятель-

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РФ
ВЫДЕЛИЛО ОКОЛО 12 МЛРД РУБЛЕЙ
НА ПЕРИОД 2013–2020 ГОДОВ
НА ПОДДЕРЖКУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
100 АККРЕДИТОВАННЫХ
И 26 ЛИЦЕНЗИРОВАННЫХ
НСФ, ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ОКОЛО
30 МЛН КЛИЕНТОВ

ности по двум основным причинам: чувство исторической ответственности и благоприятная возможность.

- Подавляющее большинство НСФ (84% в Великобритании и 80% в России) отмечают, что Игры открывают уникальные возможности с точки зрения развития спорта и масштабного накопления организационного опыта. Однако возможности летних и зимних Игр в этом плане различны.
- 62% британских и 70% российских НСФ выразили мнение, что Игры являлись важнейшим фактором увеличения числа людей, регулярно занимающихся спортом.
- НСФ в обеих странах успешно использовали тестовые соревнования для набора и обучения волонтеров, а также для укрепления связей с международными федерациями (МФ).
- Главными получателями пользы на лондонских Играх были волонтеры (91%), сотрудники НСФ (67%) и тренеры (67%),

в то время как в России это были спортсмены (56%), судьи (44%) и сотрудники НСФ (33%).

- Олимпийские игры рассматривались как самая мощная бесплатная маркетинговая кампания, позволяющая развивать спорт и институциональный потенциал НСФ.

Однако...

- В обоих государствах вовлечение НСФ в олимпийскую деятельность оказалось достаточно длительным процессом и проходило по инициативе правительства страны.
- Менее половины НСФ в Великобритании (38%) и России (40%) разработали целенаправленные стратегии по использованию возможностей Игр. Остальные НСФ опирались на тактический подход, используя отдельные программы, инициативы и сферы деятельности.
- Игры предоставляли значительно больше возможностей здоровым людям, чем людям с инвалидностью.
- НСФ видов спорта, не участвовавших в Играх, высказывались скептически в отношении вклада лондонских Игр в развитие зимних видов спорта и сочинских Игр в развитие летних видов спорта.
- Только 54% британских и 30% российских НСФ использовали воодушевляющий эффект Игр для привлечения большего числа людей с ограниченными возможностями к занятиям спортом.
- Ни Лондон-2012, ни Сочи-2014 не дали серьезного толчка для увеличения финансирования спорта; только 15% британских и 20% российских НСФ посчитали влияние Игр в этом плане значительным. Вместе с тем Игры способствовали развитию инфраструктуры НСФ (людские ресурсы и объекты инфраструктуры; 31% британских и 60% российских НСФ), а также росту влияния НСФ на международные федерации соответствующих видов спорта (38% – Великобритания, 40% – Россия).
- Британские и российские НСФ внесли значительный вклад в работу оргкомитетов Игр, но не получили практически никакой компенсации за рабочее время своих сотрудников или подменных сотрудников.
- Ни одна НСФ в Великобритании или России не принимала участие в проекте

Games Impact Studies (Исследование влияния Игр).

- Использование возможностей Олимпийских игр обусловлено разнообразными факторами общественной жизни и условиями функционирования самих НСФ.
- Главные препятствия к использованию Игр заключаются в недооценке мобилизующих возможностей Игр в социально-экономической сфере и неразвитом институциональном потенциале.

Использование возможностей Олимпийских игр опиралось на два широких подхода, которые породили ряд сходных и различных результатов с точки зрения развития институционального потенциала НСФ. В Великобритании Игры задумывались как уникальная возможность стимулировать те формы социального и экономического взаимодействия, которые не были бы возможны в другом контексте, то есть как инструмент личных и общественных изменений. При таком подходе Игры превращаются в ресурс, который можно использовать и который определяет стратегию поведения различных организаций на протяжении определенного периода. В России Игры позиционировались как праздничное событие огромного значения, что, естественно, потребовало привлечения большого объема ресурсов. При таком подходе Игры превращаются в важнейший фактор достижения целей долгосрочной национальной стратегии личного развития граждан и развития спорта (2006–2015). В результате программы лондонских Игр были ориентированы на конкретные проблемы и группы населения, в то время как российские программы носили более общий характер.

Для использования возможностей Игр НСФ в обеих странах прибегали к следующим мероприятиям: включение Игр в стратегические приоритеты НСФ; использование стратегических возможностей Игр для накопления организационного опыта, совершенствования организационных структур и методов управления; ориентация на национальные программы для обеспечения долгосрочного влияния Игр на эффективность организации; сотрудничество НСФ со стратегическими партнерами в стране и за рубежом для решения организационных, социальных и экономических проблем; использование СМИ для популяризации спорта и использование успеха элитных спортсменов для привлечения населения к занятиям спортом.

Олимпийские игры оказали наибольшее положительное влияние на следующие институциональные способности НСФ: способность действовать посредством повышения квалификации сотрудников, накопления опыта и совершенствования методов работы; способность взаимодействовать с окружением посредством положительного освещения спортивных событий и деятельности НСФ, способность стимулировать стремление к занятиям спортом и высоким спортивным результатам, способность обмениваться ноу-хау, а также способность обеспечивать развитие с помощью общих и специализированных проектов олимпийской направленности.

Влияние Олимпийских и Паралимпийских игр Лондон-2012 и Сочи-2014 на развитие институционального потенциала НСФ наблюдалось в первую очередь в четырех областях:

- стимулирование более комплексного и творческого мышления НСФ в вопросах, связанных с реализацией чувства исторической ответственности и других уникальных возможностей, предоставляемых Играми;
- предоставление мощного маркетингового инструмента для поддержки текущей деятельности организаций и расширения возможностей внедрения организационных и технических инноваций;
- стимулирование более широкого и координированного организационного, социального и экономического взаимодействия с разными заинтересованными группами на разных уровнях;
- содействие развитию институционального потенциала НСФ путем обеспечения более активной политической и финансовой поддержки спорта со стороны государства.

Рекомендации

Национальные спортивные федерации

- Принимать более активное индивидуальное и коллективное участие в разработке планов по созданию олимпийского наследия с целью обеспечения возможностей собственного институционального развития.
- Провести анализ институциональных возможностей с целью выявления возможных направлений устойчивого развития.
- Разработать взаимовыгодные формы сотрудничества с организационными комитетами Олимпийских игр (ОКОИ).

- Учитывать ключевые возможности Игр при разработке стратегических планов НСФ.
- Обеспечить распространение положительного влияния Игр на спортивные клубы.
- Усовершенствовать практику систематизации накопленных знаний и обмена ими.

Организационные комитеты

Олимпийских игр

- Выявлять и использовать ключевые возможности, которые предоставляются на этапе заявочного процесса, этапах планирования и проведения Олимпийских игр, а также на заключительном этапе анализа результатов.
- Координировать программы сотрудничества между ОКОИ и НСФ с целью использования Игр для решения конкретных проблем.
- Содействовать реализации программ по развитию институционального потенциала НСФ и разных форм взаимодействия МФ и НСФ.

Международный олимпийский комитет

- Рассмотреть возможность включения программ институционального развития НСФ в качестве обязательного компонента олимпийских заявок.
- Сотрудничать с международными федерациями в разработке индивидуальных программ институционального развития НСФ для конкретных стран – организаторов Игр.
- Разрабатывать сопутствующие программы, в которых в рамках Игр могли бы быть представлены все виды спорта страны-организатора, и не только включенные в олимпийскую программу.
- Сотрудничать с глобальными и национальными спонсорами, используя их олимпийские программы активации для поддержки развития институционального потенциала местных спортивных организаций; более эффективно использовать уникальные возможности Игр с точки зрения накопления организационного опыта НСФ.
- Рассмотреть возможность включения НСФ стран-организаторов в проект по исследованию глобального влияния Олимпийских игр (Global Impact Study of the Games).

1. Предмет и цели проекта

Конечная цель данного проекта – расширить наши знания о стратегическом подходе национальных спортивных федераций к использованию возможностей Олимпийских игр для развития своего институционального потенциала. В рамках проекта предпринята попытка понять, почему НСФ использовали или не использовали возможности Игр и почему это способствовало или не способствовало развитию их институционального потенциала.

Великобритания и Россия принимали летние и зимние Олимпийские и Паралимпийские игры в 2012 и 2014 годах соответственно. Игры открывали беспрецедентные возможности для НСФ стран-организаторов с точки зрения взаимодействия не только со своими членами и ключевыми партнерами, но и с широкими слоями населения, а также с рядом государственных и международных структур. Взаимодействие НСФ с внешней и внутренней средой – решающий фактор укрепления институционального потенциала и организационной способности действовать. В связи с этим в данном исследовании ставилась задача создать такие знания, которые имели бы ценность с точки зрения теоретической разработки проблемы, а также для разработки политики в области спорта и практической деятельности спортивных организаций. Проект, таким образом, вписывается в Приоритетную область исследований 3 Программы перспективных исследований Международного олимпийского комитета (МОК) – «Привлечение к участию руководящих органов стран-организаторов с целью обеспечения успеха Олимпийских игр и создания устойчивого наследия». Как нам удалось установить, за исключением работы Гиргинова и Роуи (Girginov & Rowe, 2012), не существует исследований, посвященных вопросам использования возможностей Игр национальными спортивными федерациями для развития своего институционального потенциала.

Исследование, в частности, пыталось ответить на следующие вопросы.

- В1. Почему НСФ принимающих стран участвовали в подготовке и проведении Игр?
- В2. Какие мероприятия осуществлялись для развития тех или иных организационных способностей?
- В3. Какой вклад внесли Игры в развитие институционального потенциала НСФ?
- В4. В чем состоит эмпирически обоснованное знание об использовании возможно-

стей спортивного мероприятия для развития институционального потенциала НСФ?

1.1. Описание проекта

Участие национальных спортивных федераций в деятельности, связанной с проведением Олимпийских игр, мало изучено, а большинство исследований основное внимание уделяет другим вопросам, а именно проблеме эффективности государственных инвестиций и наследия Игр (Cashman & Darcy, 2005; DCMS, 2013; Macrury & Poynter, 2010; Preuss, 2007; Smith, 2013). Большинство работ, посвященных олимпийскому наследию, предлагают внешний, отстраненный взгляд на данные вопросы и не позволяют понять сложную схему взаимоотношений в политической, экономической и социальной сферах, определяющих процессы планирования и развития институционального потенциала.

В данном проекте авторы уходят от преобладающего интереса к вопросам наследия и сдвигают фокус исследования в сторону использования возможностей самих Игр. Проект опирается на новый подход к изучению спортивных мероприятий, который не ограничивается оценкой непосредственного, краткосрочного влияния события, но рассматривает такие долгосрочные результаты, как стимулирование местного экономического развития и участия населения в занятиях спортом, а также создания стратегических партнерств в сфере предоставления важнейших услуг для местного населения (Chalip, 2006; Getz, 2009; Jago et al, 2010). Олимпийские игры являются ценным стратегическим ресурсом для развития институционального потенциала НСФ, поскольку их проведение характеризуется праздничной атмосферой и духом товарищества; они способны создавать чувство общности и способствовать взаимодействию между различными социальными и возрастными группами, представителями разных географических регионов. Кроме того, Игры могут мобилизовать значительные объемы государственных и частных инвестиций в относительно короткий промежуток времени.

НСФ все чаще сталкиваются с требованием повышать профессиональный уровень своей деятельности посредством развития организационных способностей для поддержки спорта и оказания положительного влияния на социально-экономическую сферу (Houlihan and Green, 2009). Совершенствование деятельности НСФ является стратегически важной задачей

как в Великобритании, так и в России, поскольку данным органам вверено управление спортом и важными государственными ресурсами, а также предоставление услуг для широкой сети клубов, их членов и миллионов клиентов. Кроме того, НСФ играют многогранную роль в обеспечении успеха проводимых Олимпийских игр. Правительственные агентства Sport England и UK Sport выделяют 46 британским НСФ около 450 млн фунтов стерлингов на период с 2014 по 2017 год. В России, в свою очередь, Министерство спорта выделяет около 12 млрд рублей (на период 2013–2020 годов) на поддержку деятельности 126 аккредитованных, то есть признанных министерством, НСФ.

1.2. Степень научной разработанности вопроса

Тема институционального потенциала пользуется все возрастающей популярностью в научных исследованиях: начиная с 2007 года ежегодно появляется свыше 500 публикаций по этой проблеме (на поисковой платформе Web of Knowledge). Большинство работ (39%) относятся к бизнес-исследованиям и только 5% – к социальным наукам. Вопросы развития институционального потенциала освещались также в спортивной исследовательской литературе, однако большинство работ посвящены общественным организациям (Casey, Harvey, Eime & Payne, 2012; Doherty, Misner & Cuskelly, 2014; Doyle, 2009; Griffiths & Armour, 2012; Edwards, 2015; Sharp, 2006; Schulenkorf & Edwards, 2012; Smith, 2010). Наиболее обстоятельный труд в этой области на данный момент – это работа канадских исследователей «Understanding the Capacity of Sport and Recreation Organizations» («Анализ потенциала спортивных и досуговых организаций») (Gumulka, Barr, Lasby & Brownlee, 2005). В работах Gumulka et al. (2005), а также Misener & Doherty's (2009) и Doherty, Misner & Cuskelly (2014) использовалась многомерная модель институционального потенциала Холла (Hall, 2005), включающая в себя такие аспекты, как финансы, людские ресурсы и организационные структуры. Однако применялась данная модель только к общественным организациям.

Как отмечают Фроли, Тухей и Вил (Frawley, Toohey & Veal: 2013, стр. 70), «мы знаем очень мало о том, как менеджеры спортивных федераций местного или национального масштаба относятся к организации в их стране международных спортивных событий... а также о том, в какой степени руководящие органы стремят-

ся использовать возможности, предоставляемые такими событиями».

Работа Vanwynsberghe, Kwan & Luijk's (2011), посвященная использованию зимних Олимпийских игр 2010 года в Ванкувере для развития потенциала местного сообщества, преодолевает это ограничение и рассматривает три уровня потенциала (индивидуальный, организационный и потенциал местного сообщества) с точки зрения контекста, ресурсов, мероприятий и результатов. Авторы утверждают, что любой потенциал остается лишь потенциальной возможностью до тех пор, пока он не реализован. Это обуславливает необходимость стратегического использования возможностей Олимпийских игр.

1.3. Теоретические рамки исследования

Данное исследование объединяет две различные сферы научного знания – вопросы использования возможностей мегасобытий (то есть Олимпийских игр) и развития институционального потенциала. Таким образом, оно формирует новую область научных исследований и новое знание. Термин «потенциал», как правило, используется для обозначения способности индивидуума, организации или сообщества совершать какие-либо действия. Это многомерное понятие, включающее в себя как процессы, так и структуры, а также количественное измерение (например, наличие официально сформулированных задач) и качественное измерение (например, оценка работы персонала с точки зрения достижения данных задач) (Sowa, Selden and Sandfort, 2004). Анализ литературы, который мы находим в работах Gazley & Christensen (2007) и Wigboldus, Nell, Brouwer & Lee (2010), обнаруживает три варианта употребления термина «потенциал» – в отношении отдельных лиц, организаций и на уровне государства.

Авторы также выявили четыре составляющие потенциала: людские ресурсы (мотивация, база знаний, опыт и др.), внешние ресурсы (например, отношения, доверие, бизнес-логика), инфраструктура (организационная культура, исследования, компьютеры и информационные технологии и проч.) и финансы (например, ресурсы, активы, стоимость труда). Понятие потенциала также неотделимо от понятия «развитие потенциала», поскольку потенциал – это не статичная, а постоянно меняющаяся характеристика. Как отмечает Honadle (1981), термин «потенциал» описывает средства деятельности, в то время как «развитие потенциала» соотносится с организационными усилиями по совершенствованию средств деятельности.

В предыдущих исследованиях обнаруживаются два широких подхода к пониманию термина «развитие потенциала»: (i) с точки зрения «неполноценности/дефектности», который требует выявления недостатков, мешающих реализации организационной миссии, и разработки программы мероприятий по их преодолению; (ii) с точки зрения «расширения внутренних возможностей», позволяющего людям и организациям выявлять и решать возникающие проблемы. Расширение возможностей происходит за счет признания ценности местных навыков и знаний и предоставления институциональной и организационно-технической поддержки для мероприятий по развитию институциональных способностей. Классификация Блументаля (Blumenthal, 2003) выделяет следующие ракурсы изучения проблемы: с точки зрения специализированных грантов, партнеров по развитию (то есть способ оказания помощи для развития потенциала) и структурированных программ (то есть характер помощи – краткосрочная/долгосрочная; с узким/широким фокусом). Данная классификация широко применяется в литературе по некоммерческим организациям. Корнфорт и Мордонт (Cornforth and Mordaunt, 2011) добавили в нее четвертый подход – «вовлечение» – для тех случаев, когда организации играют более важную роль в выборе и управлении предоставляемой им внешней помощи, а также в самом процессе развития потенциала.

Теоретической базой исследования послужила модель Чалипа (Chalip, 2004), описывающая использование Олимпийских игр местным сообществом с точки зрения доступных ресурсов, возможностей, стратегических целей и средств в периоды до, во время и по завершении Игр.

Институциональный потенциал понимается как формирующаяся комбинация характеристик, активов, организационных способностей и отношений, позволяющих организации и ее членам действовать, развиваться, самообновляться и обеспечивать развивающую ценность (Zinke, 2006). Таким образом, использование возможностей Олимпийских игр представляет собой комплексную форму развития институционального потенциала, поскольку конечной целью, согласно Чалипу (Chalip, 2004: 228), является реализация «тех мероприятий, которые необходимо проводить в рамках самого события и которые нацелены на максимизацию долгосрочного положительного эффекта данного события». Настоящее исследование опирается на предыдущие работы в рамках концепции Зинке (Zinke, 2006), а схема исследования

позволяет охватить как процессуальное, так и структурное измерения, а также три уровня развития институционального потенциала – индивидуальный, организационный и уровень местного сообщества. Институциональный потенциал при этом понимается с точки зрения «расширения внутренних возможностей» и «вовлечения» (Cornforth and Mordaunt, 2011), поскольку Sport England и Министерство спорта РФ поощряли большую самостоятельность НСФ и совершенствование их систем управления.

Несмотря на возрастающее число исследований, посвященных использованию возможностей мегасобытий (Chalip, 2012; Getz, 2009; Grix, 2014; Jago et al, 2010; Karadakis et al, 2010; O'Brien & Chalip, 2007, 2008; Smith, 2010; Tian & Johnston, 2008; Winand, Zintz, Bayle & Robinson, 2010), не существует практически никаких работ, рассматривающих участие НСФ в Олимпийских играх с целью стимулирования институционального развития. Не освещаются, в частности, разные этапы участия (до начала Игр, во время их проведения и по их завершении).

1.4. Соответствие проекта приоритетным направлениям исследований МОК

Проект напрямую связан со следующими приоритетными областями исследований МОК.

- Приоритетное направление 2. Олимпийские игры как уникальная платформа для распространения олимпийских ценностей во всем мире. Роль и обязанности стейкхолдеров олимпийского движения и общественное восприятие.
- Приоритетное направление 3. Привлечение руководящих органов и населения города и страны-организатора к участию для обеспечения успеха Олимпийских игр и создания устойчивого положительного наследия.
- Приоритетное направление 7. Глобальные стратегии развития спорта. Позиционирование, роли, обязанности стейкхолдеров олимпийского движения и возможности сотрудничества с другими организациями.
- Приоритетное направление 8. Управление спортивными организациями.

Охват всех вышеуказанных приоритетных областей в рамках данного исследования стал возможен благодаря выбранному авторами подходу к толкованию институционального потенциала НСФ. Наше понимание термина позволяет выделить следующие способности НСФ: способ-

ность действовать, способность обеспечивать развивающие результаты, способность взаимодействовать с окружением, способность адаптироваться, самообновляться и достигать организационной целостности.

Приоритетное направление 2 предполагает усиление роли и ответственности НСФ как ключевых стейкхолдеров олимпийского движения в популяризации олимпийских ценностей. Развитие институционального потенциала, таким образом, расширяет возможности НСФ в реализации этих задач. Приоритетное направление 3 касается участия руководящих органов страны-организатора в обеспечении успеха Игр и создании устойчивого наследия. Sport England и UK Sport выделили 46 британским НСФ около 450 млн фунтов стерлингов на ближайшие четыре года. Министерство спорта России, в свою очередь, выделяет около 400 млн долларов на поддержку деятельности 126 аккредитованных НСФ. Приоритетное направление 7 касается способности НСФ влиять на глобальные стратегии развития спорта. Примером здесь может послужить национальная волейбольная ассоциация English Volleyball, которая использовала возможности лондонских Игр и при поддержке международной федерации волейбола FIVB создала в Англии первый в мире центр, объединяющий обычный волейбол с сидячим волейболом для людей с ограниченными возможностями (Girginov, 2012). Приоритетное направление 8 связано с вопросами управления НСФ. Этот ключевой компонент институционального потенциала также рассматривается в нашем исследовании.

Данный проект, таким образом, охватывает четыре главных приоритета олимпийского движения и позволяет сделать значимые выводы, способные повлиять на формирование политики в нескольких сферах. Проект также вносит вклад в реализацию рекомендаций XIII Олимпийского конгресса (Копенгаген, 2009) и «Повестки 2020» в отношении повышения автономии спорта и совершенствования методов управления. Данная задача решается путем укрепления структуры олимпийского движения, что создает условия для внедрения наиболее эффективных стратегий развития и образовательных инициатив в основных видах деятельности движения.

1.5. Научная значимость проекта и его вклад в приоритетные направления исследований МОК

Как отмечалось выше, данный проект объединяет две сферы знания: вопросы использо-

вания возможностей мегасобытий и развития институционального потенциала – и формирует тем самым новую область научного исследования, следовательно, и новое знание. Кроме того, нам известно относительно немного о связи между институциональным потенциалом НСФ и их способностью выполнять определенные функции. И мы практически ничего не знаем о том, почему и как НСФ используют Олимпийские игры или другие мегасобытия для развития своего институционального потенциала. Взяв для сравнения два разных международных контекста – Великобританию и Россию, авторы попытались изучить уникальную способность Олимпийских игр мобилизовать значительные материальные и нематериальные ресурсы, с помощью которых национальные спортивные организации могут реализовывать свою миссию.

В ходе исследования подверглись проверке три главные теоретические концепции, лежащие в основе анализа, и были получены новые выводы. Во-первых, авторы подвергли проверке концепцию институционального потенциала как «вовлечения» (Cornforth and Mordaunt, 2011) посредством анализа роли НСФ в отборе и управлении теми внешними возможностями, которые они получили благодаря Играм. Во-вторых, применение модели Чалипа (Chalip, 2004), разработанной для анализа влияния Игр на местное сообщество, позволило выявить ресурсы, возможности, стратегические цели и средства, использованные НСФ до начала Игр, во время их проведения и после их завершения. В-третьих, применение концепции Зинке (Zinke, 2006) позволило понять связь между процессуальными и структурными аспектами институционального потенциала на индивидуальном, групповом уровнях и уровне местного сообщества. Изучение мероприятий НСФ в двух разных контекстах – Олимпийские игры Лондон-2012 и Сочи-2014 – дало возможность выявить разные типы и способы взаимодействия, а также модели использования Игр в рамках нескольких летних и зимних видов спорта, что было бы невозможно в случае изучения каких-либо одних Игр. Подобные попытки не предпринимались никогда ранее. Кроме того, в рамках данного исследования этот подход применялся к анализу мероприятий на разных стадиях планирования и проведения Игр, а также завершающего этапа. Таким образом, исследование позволило не только получить новое знание, но также использовать эмпирические данные для извлечения важных уроков

с точки зрения спортивной политики и практической деятельности НСФ.

Значимость проекта для приоритетных направлений исследований МОК можно кратко сформулировать следующим образом.

- Приоритетное направление 2. Проект выявляет конкретные стратегии мобилизации ресурсов, программы и механизмы, использованные НСФ в обеих странах.
- Приоритетное направление 3. Проект выявляет интенсивность взаимодействия НСФ обеих стран с внешними и внутренними аудиториями, а также задействованные при этом стратегии.
- Приоритетное направление 7. Проект позволяет понять, как НСФ использовали Игры для позиционирования себя по отношению к государственным структурам, коммерческим организациям и широкой общественности.
- Приоритетное направление 8. Проект описывает влияние Игр на систему управления НСФ, которая является центральным компонентом институционального потенциала.

2. Методология исследования

2.1. План исследования

В исследовании ставились следующие вопросы: почему НСФ использовали или не использовали возможности Игр и почему институциональный потенциал НСФ возрастал или не возрастал в результате осуществленных мероприятий? На эти вопросы ответить гораздо сложнее, чем на вопросы «что происходило?» и «каким образом это происходило?», которые тем не менее также освещены в данном исследовании. В анализ были включены не только НСФ олимпийских видов спорта, но и другие НСФ России и Великобритании, с тем чтобы определить привлекательность Игр с точки зрения их положительного влияния на национальную систему спорта в целом. Авторам исследования удалось наладить сотрудничество с Министерством спорта России и Sport England, что позволило решить некоторые организационно-технические проблемы и провести анализ на более глубоком уровне. В таблице 1 представлен график осуществления проекта, включая ключевые задачи, основные этапы и контрольные результаты.

После разработки общей концепции исследования и рассмотрения двух теоретических подходов к изучению институционального потен-

циала и возможностей Игр авторы применяли смешанные методы исследования. Смешанный метод обладает целым рядом преимуществ для комплексных исследований, каковым и является настоящий проект (Robson, 2011). А именно он позволяет одновременно задействовать в анализе разнообразные количественные данные по разным аспектам институционального потенциала (например, число сотрудников организации, обслуживаемых спортивных клубов, клиентов клубов, а также финансовые показатели) и мнения/комментарии ключевых фигур, отвечающих за разработку стратегий использования Игр и развития институционального потенциала (например, интервью и наблюдения).

Концепция Чалипа (Chalip, 2006), описывающая использование местным населением ресурсов, возможностей, стратегических целей и инструментов Олимпийских игр, применялась в анализе связей между стратегическим видением Игр со стороны НСФ, выявлением ресурсов и конкретными мероприятиями по активации данных ресурсов. Она также позволила установить связь между понятиями «использование возможностей Олимпийских игр» и «институциональный потенциал» путем соотнесения конкретных мероприятий с конкретными организационными способностями. Концепция Зинке (Zinke, 2006), в рамках которой институциональный потенциал определяется как формирующаяся комбинация характеристик, активов, способностей и отношений, позволяющих организации и ее членам действовать, развиваться, самообновляться и создавать развивающую ценность, применялась в анализе причин, по которым НСФ использовали возможности Игр, и способов, которыми они добивались этого. Эти две концепции определили структуру онлайн-опроса и принципы анализа кейсов.

Схема проведения исследования позволила охватить как процессуальные, так и структурные аспекты потенциала, а также три уровня развития потенциала – индивидуальный, организационный и уровень местного сообщества. Развитие потенциала на этих трех уровнях описывалось посредством анализа влияния осуществленных мероприятий на сотрудников организаций (менеджеров, волонтеров, тренеров и судей), отдельные НСФ (их имидж и репутацию в стране и за рубежом, методы управления) и совокупность НСФ в Великобритании и России (тенденции и механизмы использования возможностей, сходства и различия). В результате анализа удалось по-

команды, владеющими русским и английским языками.

Развитие потенциала – это специфический процесс, который обусловлен историей организации, ее людскими и материальными ресурсами, коммерческой привлекательностью, репутацией в обществе, информационной открытостью и стратегическим мышлением. В связи с этим для более глубокого понимания процессов использования Игр в целях развития потенциала организации были проанализированы два кейса в Великобритании и четыре в России, то есть шесть кейсов в общей сложности. Кейсы в Великобритании отбирались таким образом, чтобы представить один традиционный вид спорта (British Cycling), пользующийся большой популярностью на массовом и элитном уровне, а также зонтичную НСФ паралимпийского вида спорта (Британская паралимпийская ассоциация, ВРА).

Российские кейсы включали в себя Федерацию фигурного катания на коньках, Федерацию лыжных гонок, Федерацию санного спорта и Федерацию горнолыжного спорта и сноуборда. Были взяты подробные интервью у директора Отдела участия и партнерств British Cycling, руководителя ВРА, президентов Федерации фигурного катания на коньках России и Федерации лыжных гонок России. Собраны значимые для исследования документы: ежегодные отчеты, стратегические планы, презентации и аналитические отчеты. Отчасти для того, чтобы обеспечить баланс между данными по Великобритании и России, а также по причине неполноты данных по федерациям санного спорта и сноуборда мы решили включить в отчет только два российских кейса. Вместе с тем остальные кейсы были также высокоинформативны. Приложение 1 демонстрирует структуру анализа кейсов. Описание отобранных четырех кейсов представлено в конце отчета.

Второй основной метод сбора информации состоял в обширном онлайн-опросе с участием НСФ олимпийских, паралимпийских и неолимпийских видов спорта. Участниками опроса стали 45 НСФ, финансируемых Sport England, и 100 НСФ, финансируемых Министерством спорта РФ. Базовая часть анкеты успешно опробована ранее (Girginov, 2012), но в рамках данного проекта она была расширена таким образом, чтобы учитывать внешние факторы влияния на развитие потенциала, а также мероприятия по использованию возможностей Игр, осуществленные во время и после Олимпи-

ад. Анкета включала в общей сложности 47 вопросов, распределенных по девяти разделам в зависимости от различных аспектов институционального потенциала. Доля возвращенных анкет составила 30% (14) и 10% (12) для британских и российских НСФ соответственно. Учитывая сравнительно небольшое количество НСФ в Великобритании, можно считать процент возврата анкет от британских организаций статистически удовлетворительным. Доля российских НСФ, принявших участие в опросе, оказалась низкой, однако нам удалось получить ответы от всех федераций зимних видов спорта (то есть было обеспечено их 100-процентное участие). Важным фактором, объясняющим низкое участие в опросе российских федераций летних видов спорта, стало географическое расположение зимних Игр в г. Сочи (в двух часах полета от Москвы, в которой базируются штаб-квартиры всех НСФ), а также географический масштаб самой страны, охватывающей 11 временных зон и несколько регионов с разными культурными и экономическими характеристиками. Эти и другие факторы создавали значительные организационные трудности для федераций летних видов спорта с точки зрения использования возможностей, предоставляемых зимними Играм.

Данные, касающиеся участия НСФ в олимпийской деятельности (В1), использования возможностей Игр для развития институционального потенциала НСФ (В2) и вклада Игр в развитие потенциала НСФ (В3), собирались на основе отчетов оргкомитетов «Лондон-2012» и «Сочи 2014», оценок Департамента культуры, СМИ и спорта Великобритании (DCMS) и Министерства спорта РФ, программных документов, а также в ходе посещений организаций (политический аспект), на основе публикаций в газетах и интернет-изданиях (общественный аспект) и научных публикаций (научный аспект). Данные, собранные из источников В1, В2 и В3, создали основу для формулирования эмпирически обоснованного понимания использования возможностей спортивных событий для развития институционального потенциала НСФ. Помимо сбора документальных данных авторы посещали штаб-квартиру МОК и Центр олимпийских исследований в Лозанне. Проведены высокопродуктивные встречи-консультации с Нурией Пуиг и Мишель Лематр, которые дали ценные советы и предоставили необходимую документацию. Посещение Центра олимпийских исследований позволило ознакомиться

с протоколами сессий МОК и заседаний Исполкома МОК и понять, как развивалось мышление в отношении наследия и возможностей Игр в рамках высших руководящих органов олимпийского движения. Данный анализ был, однако, ограничен периодом до 1996 года по причине существующего эмбарго на архивы МОК.

Первая личная встреча авторов проекта для обсуждения бизнес-плана исследования состоялась в сентябре 2014 года в Сочи (Россия). В ноябре 2014 года проведена встреча с Нурией Пуиг (Центр олимпийских исследований), Ириной Гладких и Изабеллой Бурчак (Департамент спорта МОК) в штаб-квартире МОК в Лозанне для обсуждения бизнес-плана проекта и методологии исследования. Результатом этих встреч и ранее проделанной работы стала разработка анкеты для онлайн-опроса на английском и русском языках. Сотрудники МОК дали ценные комментарии, которые позволили улучшить данный инструмент исследования.

Велась также деятельность по разработке веб-сайта проекта. Для этой цели был сделан заказ на разработку сайта у веб-дизайнера, приобретены доменное имя и виртуальное пространство (<http://www.leveragingolympicgames.org/>). После нескольких раундов консультаций с МОК веб-сайт был запущен в двух языковых версиях (английской и русской), и опросное исследование началось со второй недели декабря 2014 года. Сбор данных по онлайн-анкете продолжался до конца февраля 2015 года. На протяжении этого времени авторы дважды рассылали повторное приглашение заполнить анкету. Таким образом, цели основных этапов (P1–4) были достигнуты согласно плану. Началась работа над научной публикацией, которую планировалось разместить в журнале с высоким импакт-фактором в июле 2015 года.

2.3. Анализ данных

Выполняя качественное исследование, исследователь должен понимать, что процесс производства знания всегда осуществляется в определенном культурном контексте и отражает личное восприятие и теоретические установки исследователя. Авторы данного проекта систематически анализировали записки и другие материалы, полученные в результате сбора данных на местах, привлекая к критическому диалогу людей, непосредственно вовлеченных в мероприятия по использованию возможностей Игр. В ходе исследования применялись

два взаимодополняющих подхода к анализу сведений по использованию возможностей Игр и развитию потенциала НСФ, что позволило получить данные в двух разных форматах. Чтобы сохранить эмическое содержание данных, авторы стремились избежать деконтекстуализации информации.

С разрешения участников велась аудиозапись интервью, они также фиксировались в письменном виде. Для выявления ключевых тем применялся интерпретативный тематический анализ (Robson, 2011). Такой анализ позволяет выйти за рамки семантического содержания данных и выявить идеи, предположения, концепция и идеологии, которые определяют семантическое содержание данных. Таким образом, выявление тем предполагает интерпретацию, а анализ становится не просто описанием, а теоретизированием (Robson, 2011). Исследовательский фокус проекта и теоретические допущения, лежащие в его основе, обуславливают применение такого подхода, при котором темы выявляются не только дедуктивно (по принципу «сверху вниз»), но и индуктивно («снизу вверх») для фиксации намечающихся тем.

2.4. Управление рисками

Осуществление любого исследовательского проекта связано с определенными рисками. Мы осознавали такие типичные риски, как организационные проблемы, и пытались минимизировать их посредством обращения к самым эффективным практикам.

Данный проект был связан с двумя рисками, для которых определялась степень серьезности (С) и вероятности (В):

1) низкая активность участников (поскольку участие НСФ в проекте было полностью добровольным, существовала вероятность получить низкую долю возврата анкет онлайн-опроса): С – высокая, В – средняя. Действия, предпринятые для снижения данного риска: Sport England и Министерство спорта РФ просили НСФ оказать содействие; при необходимости рассылались напоминания о заполнении анкеты;

2) обеспечение баланса между теорией и практикой: С – среднее, В – низкое. Действия, предпринятые для снижения данного риска: систематическая проверка связи между основными концепциями институционального потенциала и измерением реальных параметров.

ТАБЛИЦА 2

Масштаб Игр Лондон-2012 и Сочи-2014

Показатель	Лондон-2012	Сочи-2014
Спортсмены	10 500 олимпийцев, 4269 паралимпийцев	2780 олимпийцев 540 паралимпийцев
Страны	204	88
Виды спорта	26 олимпийских 20 паралимпийских	7 видов спорта, 15 дисциплин 5 видов спорта, 72 комплекта медалей
Персонал оргкомитета Игр	8635	9200
Волонтеры	70 000	25 000
Журналисты	21 000	13 477
ТВ-аудитория (глобальная)	3,6 млрд	2,1 млрд
Освещение на всех платфор- мах СМИ	100 000 часов	11 700 часов
Подписчики в социальных сетях	4,7 млн	2,2 млн
Спонсорство (\$ США)	1,1 млрд	1,3 млрд
Проданные билеты	10,99 млн	1,1 млн
Стоимость, включая инфра- структуру (\$)	14 млрд	42 млрд

Источник: МОК (2012, 2014) и собственные данные.

3. Результаты

3.1. Масштаб Олимпийских игр и потенциал их использования

Такие мегасобытия, как Олимпийские игры, характеризуются в первую очередь необычной связью со временем и пространством. Эти две ведущие характеристики отличают их от более традиционных социальных институтов (Roche, 2000). Отношение Олимпийских игр ко времени имеет большое значение, поскольку оно определяет не только выбор социальных и экономических целей, которые могут быть достигнуты в определенный период с четко фиксированной датой начала и окончания, но и общие механизмы управления, которые необходимо создать для руководства коллективными действиями по достижению этих целей (то есть для использования возможностей Игр).

Вторая важная характеристика Игр, пространственная, предполагает, что Игры проходят в четко обозначенном географическом пространстве. Поскольку в рамках современных летних Игр одновременно идут соревнования обычно по 28 видам спорта, оргкомитетам приходится прикладывать огромные усилия для того, чтобы расположить разные соревнования в пределах одного города и тем самым обеспечить простран-

ственное единство Игр. На лондонских летних Олимпийских играх было 37 соревновательных площадок и 160 других официальных объектов. На сочинских зимних Играх соревнования по 7 видам спорта и 15 дисциплинам проходили на 11 соревновательных объектах.

Таким образом, летние и зимние Олимпийские игры открывают для НСФ совершенно разные возможности. Безусловно, большее число видов спорта на летних Играх по сравнению с зимними означает большее число участников, спортсменов, соревновательных объектов и клубов, более значительный объем финансирования и освещения в СМИ, более широкие коммерческие возможности и более крупный штат сотрудников и волонтеров. Кроме того, с масштабом Игр тесно связана их потенциальная способность привлекать местных и зарубежных зрителей и болельщиков, а также обеспечивать приток инвестиций и другие деловые и социальные возможности. Важную роль играет также географический масштаб принимающей страны и расположение города-организатора. Данные указывают на то, что чем дальше регион расположен от столицы Игр, тем меньше он вовлечен в Олимпийские игры (Walton, Longo & Dawson, 2008).

Вышеприведенная таблица 2 демонстрирует некоторые базовые показатели лондонских

ТАБЛИЦА 3

Использование британскими и российскими НСФ вдохновляющего эффекта лондонских и сочинских Олимпийских и Паралимпийских игр для привлечения населения к занятиям спортом, %

Периоды	Лондон-2012				Сочи-2014			
	Олимпийские		Паралимпийские		Олимпийские		Паралимпийские	
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
До Игр	62	38	54	46	70	30	30	70
Во время Игр	69	31	42	58	70	30	30	70
После Игр	92	8	54	46	70	30	30	70

РИСУНОК 1

Использование Игр российскими НСФ для развития институционального потенциала в отдельных сферах, %

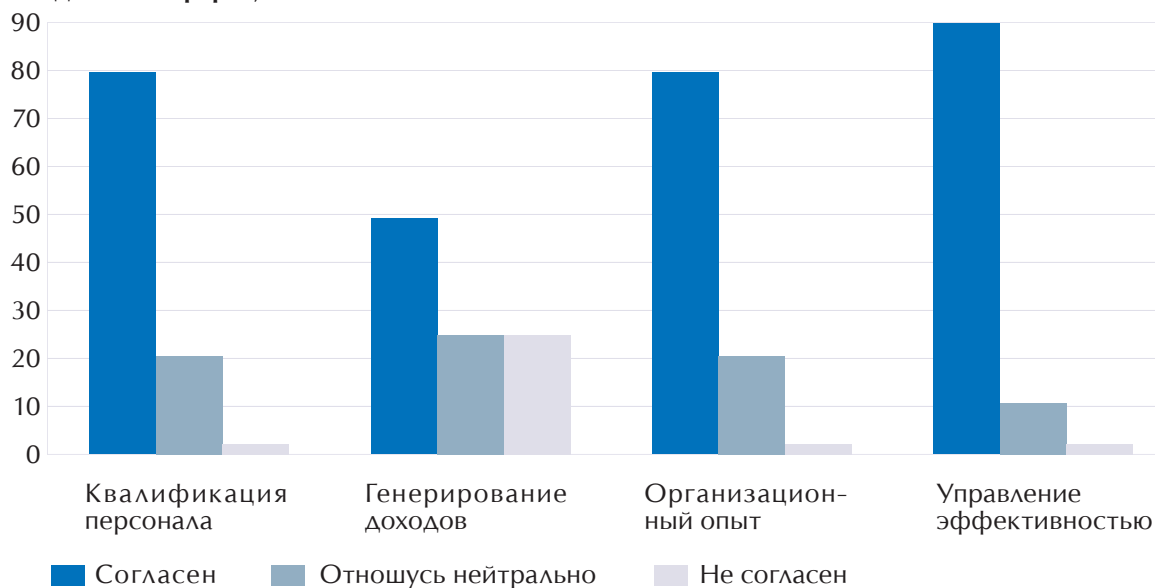
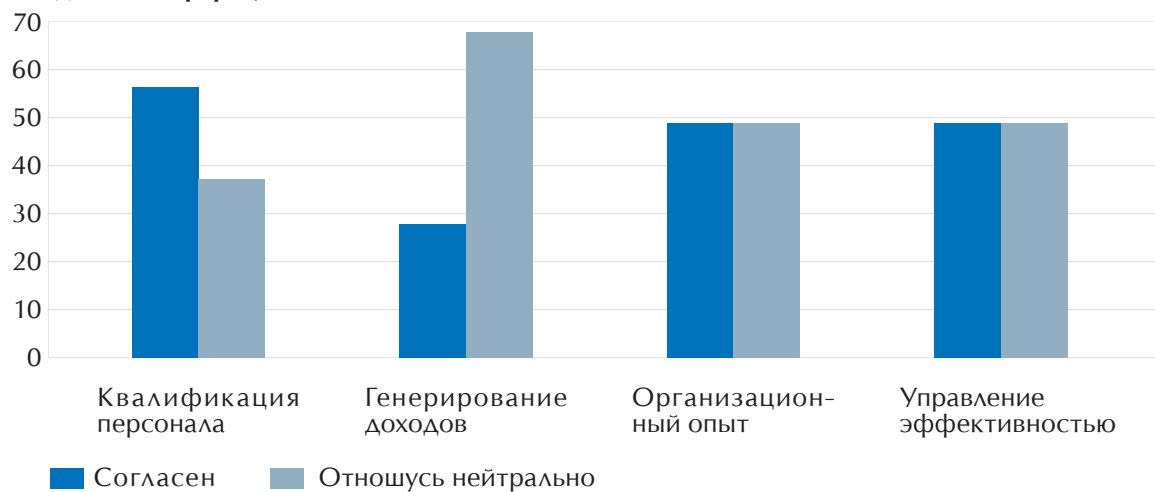


РИСУНОК 2

Использование Игр британскими НСФ для развития институционального потенциала в отдельных сферах, %



и сочинских Игр, дающие представление о том, какие временные, пространственные и другие ресурсы Игр могут быть использованы.

3.2. Восприятие Игр с точки зрения НСФ

Самое общее представление НСФ о значимости Олимпийских игр заключалось в том, что Игры открывают уникальные возможности для развития спорта. Такое мнение высказали 84% британских и 80% российских НСФ. Интересно отметить, что среди британских НСФ понимание того, как можно использовать вдохновляющий эффект Игр для популяризации своего вида спорта, постепенно возрастало после завершения Игр (92%) по сравнению с периодом, предшествовавшим им (62%). Восприятие российских НСФ не менялось на протяжении всех этапов – до начала, во время и после завершения Игр. Вместе с тем существовало общее представление о том, что Олимпийские игры создают разные возможности для летних и зимних видов спорта, и это нашло отражение в позиции соответствующих НСФ в обеих странах. Летние виды спорта в России не испытывали положительного влияния Сочи-2014 на свое развитие, а представители зимних видов спорта в Великобритании скептически высказывались о вкладе лондонских Игр в развитие зимнего спорта. Различия в использовании возможностей Игр наблюдались также в отношении людей с ограниченными возможностями. Всего 54% британских и 30% российских НСФ использовали вдохновляющий эффект Игр для привлечения людей с инвалидностью к занятиям спортом (см. таблицу 3). Эти выводы согласуются с результатами исследования британских НСФ 2011 года (Girginov & Rowe, 2012).

НСФ в обеих странах активно использовали Игры для развития своего институционального потенциала в двух ключевых областях – профессиональная квалификация сотрудников и управление деятельностью (рисунки 1 и 2 на стр. 68).

Вопреки широко распространенному мнению, что Игры обеспечивают приток дополнительных ресурсов для спорта, деятельность НСФ по генерированию доходов не была оценена как очень успешная. Вместе с тем лондонские и сочинские Игры использовались для накопления организационного опыта, поскольку НСФ участвовали практически во всех аспектах планирования и проведения Игр. Таким образом, Олимпийские игры открывают для НСФ беспрецедентные возможности масштабного расширения организационного опыта.

3.3. Включение Игр в стратегию развития НСФ

Использование возможностей Олимпийских игр может происходить в разных формах, однако в данном исследовании ставилась задача определить, в какой степени возможности использовались в рамках специально разработанных стратегий, а в какой – в большей степени ситуативно. Практически одинаковое число НСФ в Великобритании (38%) и России (40%) имели специальные стратегии по использованию возможностей Игр. Остальные НСФ действовали скорее тактически. Они использовали возможности отдельных программ, инициатив и сфер, сужая тем самым положительное влияние Игр до ограниченного числа получателей пользы и позитивных изменений в деятельности организации (см. таблицу 4). Данные по обеим странам во многом сходны. Единственное значительное различие состоит в том, что российские НСФ более активно использовали успех элитных спортсменов.

Более тактический характер подхода НСФ к использованию возможностей Игр привел к тому, что влияние Игр на различные стратегические области деятельности организаций было неодинаковым (таблицы 5 и 6). В России Игры оказали большое влияние на рост числа занима-

ТАБЛИЦА 4

Стратегии НСФ по использованию возможностей Игр в отдельных областях деятельности, %

Стратегическая область деятельности	Великобритания		Россия	
	Да	Нет	Да	Нет
Увеличение количества занимающихся спортом	69	31	67	33
Выявление спортивных талантов	61	39	62	28
Развитие спортивных талантов	69	31	62	28
Успех элитных спортсменов	61	41	88	12
Модернизация спортивных объектов и оборудования	77	23	62	28

ТАБЛИЦА 5

Оценка НСФ влияния Игр на отдельные стратегические области деятельности, %

Стратегическая область деятельности	Влияние					
	Низкое		Среднее		Высокое	
	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ
Увеличение количества занимающихся спортом	36	30	64	0	0	70
Выявление спортивных талантов	36	40	64	40	0	20
Развитие спортивных талантов	41	40	50	40	16	20
Успех элитных спортсменов	25	0	36	60	41	40
Модернизация спортивных объектов и оборудования	50	33	41	45	9	22

ТАБЛИЦА 6

Оценка НСФ влияния Игр на деловые аспекты их деятельности, %

Область деятельности	Влияние					
	Низкое		Среднее		Высокое	
	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ
Квалификация кадров	76	20	12	10	12	70
Генерирование доходов	76	50	24	30	0	20
Накопление организационного опыта	54	20	38	10	8	70
Управление эффективностью	61	10	12	20	27	70
Инновации	61	30	12	50	27	20

ТАБЛИЦА 7

Использование олимпийских тестовых соревнований, %

Область институционального потенциала	Согласен		Нейтрально		Не согласен	
	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ
Подготовка судейских кадров	44	15	33	28	23	57
Набор/обучение волонтеров	55	57	33	29	12	14
Подготовка спортивных ведущих	44	57	33	29	12	14
Тестирование новых технологий/оборудования	33	33	44	34	23	33
Освещение в СМИ	30	87	45	0	25	13
Участие населения в занятиях спортом	35	43	35	43	30	14
Стимулирование спонсорской и грантовой поддержки	30	20	35	40	35	40
Укрепление связей с МФ	50	87	40	0	10	13

ющихся зимними видами спорта, в то время как в Великобритании влияние Игр на легкие виды спорта было умеренным, равно как и на успех элитных спортсменов. Сборная России возглавила медальный зачет в Сочи, в то время как британская сборная заняла в Лондоне третье ме-

сто – самое высокое за всю историю. Интересно отметить, что влияние Игр на спортивные объекты и оборудование было относительно скромным не в последнюю очередь потому, что использование возможностей Игр в данной области, как правило, выходит за рамки компетенции НСФ.

Данные таблицы 6 в целом подтверждают, что НСФ использовали возможности Игр и что Игры оказали влияние на различные области их организационной деятельности. Большие положительные результаты принесла активная работа по накоплению организационного опыта и повышению квалификации кадров. Российские участники опроса упоминали об этом чаще, чем британские (таблица 6 на стр. 65).

Важной частью этапа планирования Игр была организация их оргкомитетами серии соревнований с целью проверки готовности к Играм с точки зрения логистики, операционной деятельности, безопасности и взаимодействия со СМИ. Всего было организовано около 50 предварительных соревнований в Лондоне и свыше 70 в Сочи. Тестовые соревнования проводились на протяжении двух лет, что открывало дополнительные возможности для НСФ. Как показано в таблице 7 на стр. 65, в обеих странах тестовые соревнования использовались в основном для набора и обучения волонтеров, а также для улучшения связей с международными федерациями различных видов спорта. Кроме того, российские НСФ активно использовали эти мероприятия для стимулирования интереса СМИ и общественности к спорту.

3.4. Использование возможностей Игр в коммуникационной деятельности НСФ

Лондонские Олимпийские игры – это крупнейшая бесплатная маркетинговая кампания.

Директор British Cycling

Взаимодействие со СМИ было важным фактором успеха Олимпийских игр. Британские и российские НСФ хорошо понимали возможности СМИ для популяризации спорта и прикладывали последовательные усилия для того, чтобы обеспечить позитивное освещение своих видов спорта. Положительное освещение в СМИ ока-

зало влияние на четыре аспекта деятельности НСФ в обеих странах, однако в России, в отличие от Великобритании, наблюдался заметный недостаток внимания СМИ к паралимпийскому спорту (таблица 8). Можно утверждать, что российские СМИ оказали наибольшее влияние на рост интереса общественности к спорту (90%) и улучшение имиджа элитных спортсменов (90%). Авторы исследования не рассматривали подробно специфику всех коммуникационных стратегий НСФ, но в описании кейсов, предложенных в конце отчета, дается более подробная информация в этом отношении.

3.5. Использование Игр для генерирования ресурсов НСФ

Способность организации привлекать ресурсы имеет решающее значение для развития ее потенциала и выживания в целом. Как в Великобритании, так и в России НСФ в значительной степени зависят от государственного финансирования, однако Игры открывали для них возможности привлечения дополнительных ресурсов (см. таблицу 9). Источником дополнительных доходов могли выступать активационные бюджеты глобальных и национальных спонсоров Игр, программы развития международных федераций, государственные средства, поступающие через национальные, региональные и местные органы власти, а также целенаправленная поддержка со стороны различных благотворительных организаций и фондов. Большинство участников опроса согласились с тем, что дополнительные ресурсы были действительно доступны, однако мнения относительно того, какие именно ресурсы были привлечены в тех или иных областях, существенно разнятся как в Великобритании, так и в России (таблица 10).

Следует особо отметить существенный недостаток поддержки НСФ со стороны коммерческих спонсоров, принимая во внимание, что все международные и национальные спонсоры

ТАБЛИЦА 8

Использование Игр для обеспечения положительного освещения в СМИ, %

Область освещения в СМИ	Согласен		Нейтрально		Не согласен	
	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ
Весь спорт	69	80	23	20	8	0
Паралимпийский спорт	61	26	31	12	8	62
Элитные спортсмены	75	90	17	10	8	0
Информированность общественности	77	90	23	10	0	0

ТАБЛИЦА 9

Вклад Олимпийских игр в привлечение дополнительных ресурсов в спорт, %

Спортивная сфера	Согласен		Нейтрально		Не согласен	
	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ
Развитие массового спорта	54	80	15	20	31	0
Совершенствование системы выявления и поддержки талантов	61	70	15	30	24	0
Увеличение шансов на достижение международного успеха	61	80	15	20	24	0

ТАБЛИЦА 10

Вклад Олимпийских игр в увеличение объемов финансирования, %

Направление финансирования	Согласен		Нейтрально		Не согласен	
	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ
Новые и модернизированные спортивные объекты	42	20	25	60	33	20
Оборудование для поддержки развития спортсменов	54	15	15	30	31	20
Разработка продуктов и услуг для привлечения населения к занятиям спортом	54	40	18	20	28	40

выделяют значительные средства на активацию своих спонсорских пакетов, чтобы извлечь из них максимум выгоды. Спонсорство – это, конечно, сложный вопрос, но, по всей видимости, существуют возможности более эффективного использования данного ресурса. Данные по Великобритании 2015 года согласуются с результатами исследования 2011 года, в ходе которого было

выявлено, что 11% НСФ получили значительные спонсорские средства, 20% – умеренные, 17% – незначительные, а 51% НСФ не получили никакой спонсорской поддержки (Girginov & Rowe, 2012).

Помимо накопления организационного опыта и повышения профессиональной квалификации кадров британские и российские НСФ

РИСУНОК 3

Роль Олимпийских игр в увеличении объемов коммерческого спонсорства, %

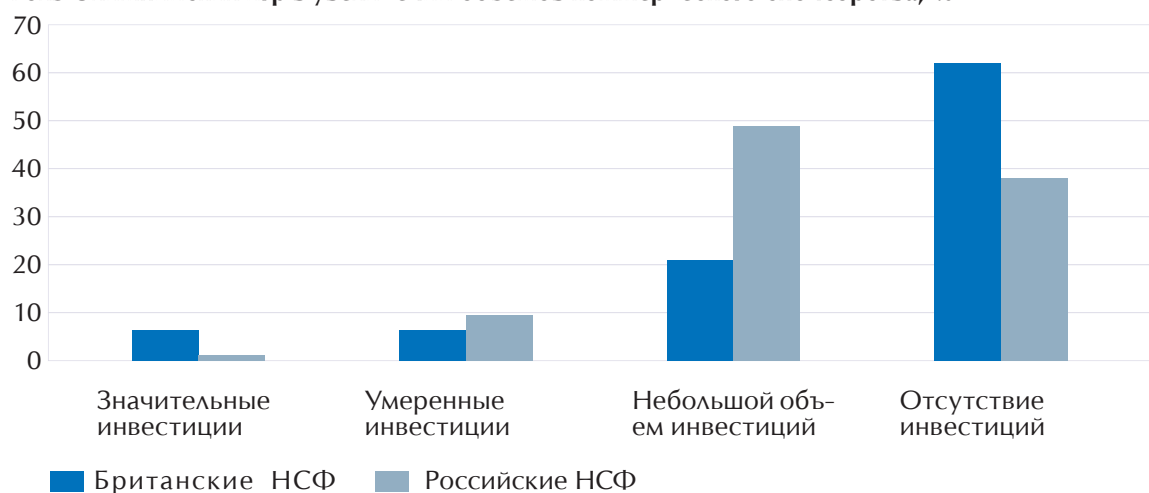


ТАБЛИЦА 11

Вклад Олимпийских игр в увеличение финансирования для совершенствования систем и технологий, необходимых для развития спорта, %

Область применения систем/ технологий	Согласен		Нейтрально		Не согласен	
	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ	Великобритания	РФ
Весь спорт	25	67	25	0	50	33
Сотрудники НСФ	30	50	20	0	50	50
Тренеры	46	62	23	0	31	38
Судьи	16	50	42	0	42	50
Волонтеры	38	25	24	0	38	75
Спортивные партнерства внутри страны	27	33	27	0	46	67
Клубы	28	28	18	0	54	72
Отдельные члены	9	85	36	0	54	15

успешно использовали Игры для финансирования мероприятий по совершенствованию систем и технологий, связанных с работой тренеров и волонтеров (таблица 11). Существенные различия между ответами британских НСФ (9%) и российских НСФ (85%) в отношении финансирования отдельных лиц следует рассматривать с учетом того, что в России в этом случае имеются в виду элитные спортсмены, а не обычные члены спортивных клубов, как в Великобритании.

3.6. Использование возможностей Игр для совершенствования системы управления НСФ

В настоящее время совершенствование системы управления НСФ является одной из приоритетных задач национальной и международной политики в области спорта. В частности, в обеих странах НСФ, получающие государственное финансирование, обязаны модернизировать свои структуры и методы деятельности (DCSM, 2002, Министерство спорта РФ, 2013). Важность задач по совершенствованию управления для развития олимпийского движения признается и в «Повестке 2020» МОК (ИОС, 2015). Эффективные структуры, подотчетность и прозрачность решений и деятельности названы главными требованиями «хорошего управления» (Sport England, 2012).

Способность к эффективному управлению играет важнейшую роль во всех сферах деятельности НСФ, и те широкие возможности, которые открыли Олимпийские игры, заставили НСФ пересмотреть многие из традиционных подходов к стратегическому развитию организации. Авторы исследования рассмотрели три аспекта

системы управления НСФ: структуры, процессы принятия решений, финансовая подотчетность и прозрачность. Треть британских НСФ признали, что домашние Олимпийские игры стимулировали улучшения в их системе управления, однако более трети НСФ не согласились с тем, что Игры оказали какое-либо реальное влияние в этой области (таблица 12). В противоположность этому российские НСФ отметили значительные улучшения в системе управления по всем трем аспектам.

Еще один аспект управления связан с непосредственным участием сотрудников НСФ в организации Игр. Отношения между НСФ принимающих стран и оргкомитетами Игр «Лондон-2012» и «Сочи 2014» носят сложный характер, поскольку НСФ стремятся к более активному участию в принятии различных политических и организационных решений, в то время как ОКОИ должны соблюдать баланс и учитывать интересы всех вовлеченных в Игры НСФ. Поскольку ОКОИ обеих Игр являлись частными компаниями с ответственностью, ограниченной гарантиями их членов, они извлекли большую выгоду из профессионального опыта сотрудников НСФ. Однако выгода не всегда была взаимной, поскольку НСФ не получали ни компенсаций, ни подменных сотрудников на время работы их персонала в ОКОИ. Хотя большинство британских НСФ (70%) полагают, что затраченные усилия были оправданы накоплением уникального организационного опыта, лишь 30% НСФ получили какую-либо финансовую компенсацию. Никто из сотрудников российских НСФ не получил компенсацию за работу в ОКОИ, и на время их отсутствия в НСФ никаких замен не предоставлялось.

ТАБЛИЦА 12

Улучшения в системе управления НСФ под влиянием Игр, %

Аспекты системы управления	Великобритания			Россия		
	Согласен	Нейтрально	Не согласен	Согласен	Нейтрально	Не согласен
Структуры и процесс принятия решений	31	31	38	62	13	25
Финансовая подотчетность	31	31	38	63	12	25
Финансовая прозрачность	23	46	31	69	0	31

3.7. Роль НСФ в генерировании олимпийского знания

НСФ, безусловно, понимают ценность знаний для успешного функционирования организации, но по причине ограниченности определенных ресурсов процесс создания знаний и обмена ими в связи с участием в Играх не был активным. Британские и российские НСФ не участвовали в официальном «Исследовании влияния Игр» (Games Impact Studies), которое является обязательным для ОКОИ и составляет важнейший аспект политики МОК в сфере управления знаниями. Такая ситуация ограничивает наше понимание того, что происходило в разных видах спорта, а также возможность учиться на данном опыте. Кроме того, она указывает на трудности в получении надежных данных для разработки политики, особенно в отношении использования НСФ возможностей крупных спортивных событий для развития своего институционального потенциала.

Ряд НСФ приняли участие в других исследовательских проектах, посвященных Олимпийским играм (таблица 13). Британские НСФ участвовали в основном в проектах следующей тематики: оценка выступления спортсменов (33%), участие населения в занятиях спортом

(33%) и выявление талантов (30%). Данные указывают на то, что российские НСФ принимали более активное участие в аналогичных исследованиях, поскольку почти 70% НСФ заявили о таком сотрудничестве, в основном в рамках 18 специальных крупномасштабных исследовательских программ, финансируемых Министерством спорта РФ. Исследований в области коммерческой и организационной эффективности НСФ проводилось крайне мало: лишь 10% НСФ в обеих странах отметили участие в такого рода проектах. Эти данные свидетельствуют о том, что веру в широкие возможности накопления организационного опыта в ходе Олимпийских игр необходимо подкреплять исследованиями, позволяющими кодифицировать новое знание. В противном случае эти знания могут сохраниться лишь в головах сотрудников, непосредственно вовлеченных в организацию Игр.

3.8. Участие НСФ в сопутствующих программах Олимпийских игр

Важной составляющей деятельности НСФ в рамках Игр Лондон-2012 и Сочи-2014 была организация сопутствующих программ и участие в них. Такие мероприятия проводились и в Великобритании, и в России (таблицы 14 и 15).

ТАБЛИЦА 13

Участие НСФ в исследовательских проектах олимпийской тематики, %

Область исследования	Великобритания		Россия	
	Да	Нет	Да	Нет
Деловая/организационная эффективность и продуктивность	10	90	10	90
Достижения спортсменов	33	67	20	80
Участие населения в занятиях спортом	33	67	10	90
Выявление талантов	30	70	20	80

ТАБЛИЦА 14

Участие британских НСФ в сопутствующих программах Игр, %

Программа Организатор	Описание	Участие	
		Да	Нет
GetSet ОКОИ	Привлечение детей и молодежи в возрасте 3-19 лет к участию в Играх	25	75
Sport Makers ОКОИ	Обучение волонтеров для работы на Играх	75	25
Inspire Mark ОКОИ	Специальный знак отличия, присуждаемый некоммерческим социальным проектам, созданным под влиянием Игр	50	50
Gold Challenge Sport England	Обеспечение массового участия взрослого населения в занятиях спортом как элемента наследия Игр	70	30
Культурная Олимпиада ОКОИ/ Министерство культуры, СМИ и спорта	Возможность для каждого человека принять участие в Играх посредством разнообразных культурных форм	0	100
Sportivate Sport England	Возможность для молодежи в возрасте 14-25 лет пройти курс тренировок под руководством профессионального тренера	100	0
International Inspiration ОКОИ/UK Sport	Привлечение детей и молодежи во всем мире к занятиям спортом	70	30
Тренировочные базы для олимпийских сборных ОКОИ/Sport England	Великобритания /различные местные организации	60	40

Поскольку в большинстве случаев эти программы финансировались и управлялись из центра, они открывали для НСФ дополнительные стратегические и тактические возможности и выгоды. Британские программы ориентировались в основном на конкретные группы населения и конкретные проблемы. Российские программы носили более общий характер, однако одна из программ имела четкую местную ориентацию – развитие Сочи как зимнего горнолыжного курорта, а еще одна программа решала конкретную задачу – подготовку персонала для Игр. Различия в целях программ неизбежно ведут к различиям в результатах. Британские НСФ были активно вовлечены в программу подготовки волонтеров (Sport Makers, 75%), а также программы Sportivate (100%) и Gold Challenge (70%). Российские НСФ (87%) участвовали в общих программах развития спорта, финансируемых Министерством спорта, однако при этом 50% НСФ также участвовали в обучении волонтеров и 56% – в подготовке национальных сборных к Играм.

Кроме того, Лондон-2012 и Сочи-2014 предоставили НСФ уникальные возможности для укрепления связей со своими международными федерациями (МФ), а также с другими важными стейкхолдерами – региональными и местными органами власти и другими НСФ. Эти связи, появившиеся благодаря Играм, оказывают разнообразное положительное влияние на имидж, практику управления и организационные способности НСФ. Вместе с тем относительно небольшое число НСФ сотрудничали с МФ в сфере повышения квалификации кадров (18% в Великобритании, 44% в России), организации мастер-классов (18% в Великобритании, 37% в России) и семинаров по инновациям (10% в Великобритании, 44% в России), организации пилотных проектов (10% и 12% соответственно) и создания тренировочных баз в период подготовки к Играм (27% и 33% соответственно). В обеих странах основной формой сотрудничества между НСФ и МФ стала организация международных соревнований, включая тестовые мероприятия.

ТАБЛИЦА 15

Участие российских НСФ в сопутствующих программах Игр, %

Программа Организатор	Описание	Участие	
		Да	Нет
Развитие физической культуры и спорта, Министерство спорта	Привлечение населения к занятиям спортом	87	13
Развитие Сочи как горнолыжного курорта, Федеральное агентство по туризму	Развитие горнолыжного туризма и спорта на национальном и международном уровнях	12	88
Культурная Олимпиада, оргкомитет/правительство	Возможность для каждого человека принять участие в Играх посредством разнообразных культурных форм		
Программа подготовки персонала для Сочи-2014, Министерство спорта/ оргкомитет	Организация специализированного обучения персонала Игр	56	44
Программа подготовки волонтеров для Сочи-2014, оргкомитет	Организация специализированного обучения волонтеров для Игр (в основном для студентов)	50	50
Программа подготовки национальной олимпийской сборной	Национальная программа подготовки российских спортсменов к Играм	56	44

Имелись существенные различия между российскими и британскими НСФ в области сотрудничества с региональными и местными органами власти в целях развития спорта (таблица 17). В Великобритании сотрудничество было более активным, особенно в рамках информационно-пропагандистских кампаний (82%), но также и в сфере развития спортивных клубов (50%). По причине географического размаха страны и ее спортивных структур активность российских НСФ в данной области была ограниченной,

за исключением участия в информационно-пропагандистских мероприятиях (33%).

3.9. Ретроспективный взгляд НСФ на Игры

Настоящее исследование проводилось два года спустя после окончания Игр в Лондоне и год спустя после завершения Игр в Сочи, что позволило НСФ ретроспективно оценить свое участие в них. Более 2/3 британских НСФ (62%) и 70% российских согласились с тем, что Игры стали

ТАБЛИЦА 16

Сотрудничество НСФ с международными спортивными федерациями, %

Область сотрудничества	Великобритания		Россия	
	Да	Нет	Да	Нет
Повышение квалификации кадров	18	82	44	56
Организация мастер-классов	18	82	37	63
Организация семинаров по инновациям	10	90	44	56
Запуск пилотных проектов	10	90	12	88
Организация тренировочных баз	27	73	33	67
Организация международных соревнований	50	50	80	20

ТАБЛИЦА 17

Сотрудничество НСФ с региональными и местными органами власти в рамках Игр, %

Область сотрудничества	Великобритания		Россия	
	Да	Нет	Да	Нет
Пропагандистские кампании по увеличению количества занимающихся спортом	82	18	33	67
Выявление талантов	40	60	12	88
Развитие спортивных клубов	50	50	12	88
Культурные мероприятия более широкого характера	10	90	11	89
Развитие туризма	20	80	0	100

важнейшим фактором роста числа людей, занимающихся спортом. Столько же британских НСФ (62%) полагали, что Игры в равной степени стимулировали интерес к спорту среди людей с ограниченными возможностями, однако в России только 43% НСФ придерживались такого мнения. Ни Лондон-2012, ни Сочи-2014 не дали серьезного стимула для увеличения финансирования спорта: всего 15% и 20% британских и российских НСФ соответственно охарактеризовали этот стимул как значительный. Игры вместе с тем способствовали развитию инфраструктуры НСФ (кадровые ресурсы и спортивные объекты; 31% – Великобритания и 60% – Россия), а также укрепили влияние британских (38%) и российских (40%) НСФ на МФ соответствующих видов спорта. Это существенное достижение для спортивных организаций обеих стран, которое укрепляет их позиции в сфере международной спортивной политики и организационно-технических вопросов.

В таблице 18 представлены главные получатели пользы от Игр Лондон-2012 и Сочи-2014. Можно утверждать, что круг получателей пользы в Великобритании был существенно шире, чем в России. В Великобритании положительное влияние Игр почувствовали на себе волонтеры (91%), сотрудники НСФ (67%) и тренеры (67%). В России главными получателями пользы были спортсмены (56%) и судьи (44%), а также, в меньшей степени, сотрудники НСФ (33%).

Большинство британских (61%) и российских (60%) НСФ согласились с тем, что лондонские и сочинские Игры оставили устойчивое наследие для их видов спорта. Данный показатель несколько ниже, чем процент британских (84%) и российских (80%) НСФ, полагающих, что Игры открывают уникальные возможности для развития спорта. Это, впрочем, точно отражает

различия между возможностями и реальными результатами и наследием.

4. Выводы и рекомендации

Игры Лондон-2012 и Сочи-2014 открыли перед британскими и российским НСФ разнообразные возможности. В то же время эти организации оказались перед лицом новых вызовов. Разница в масштабе летних и зимних Игр, а также специфика самих НСФ оказались решающими факторами, которые обусловили степень использования данных возможностей, а также влияние, которое в результате было оказано на соответствующий вид спорта. Изучение британских и российских НСФ позволяет сформулировать ряд выводов и рекомендаций общего характера относительно связи между Играмми и стратегиями/деятельностью НСФ, а также мероприятиями НСФ по использованию возможностей Игр.

4.1. Почему НСФ принимающих стран участвовали в олимпийской деятельности

Связь между Олимпийскими играми и деятельностью НСФ не была прямой и возникла не сразу. Центральные органы власти Великобритании довольно долго разрабатывали свою олимпийскую стратегию и опубликовали ее в 2007 году, то есть два года спустя после победы заявки Лондона в 2005 году. Стратегия в отношении паралимпийского спорта была обнародована еще позже, в 2009 году. В России Олимпийские игры были представлены как важнейший компонент реализации долгосрочной национальной программы развития спорта (2006–2015), но за исключением трех специальных программ – по подготовке элитных спортсменов, обучению волонтеров и развитию регионального туризма: олимпийской стратегии как таковой не существо-

ТАБЛИЦА 18

Получатели пользы от Олимпийских и Паралимпийских игр, %

Получатели пользы	Великобритания			Россия		
	Извлекли	Нейтрально	Не согласен	Извлекли	Нейтрально	Не согласен
Спорт в целом	45	45	10	33	44	23
Персонал НСФ	67	25	8	33	34	33
Тренеры	67	17	16	22	44	34
Судьи	25	42	33	44	0	56
Волонтеры	91	0	9	33	22	45
Спортивные партнерства	20	50	30	0	33	67
Спортивные клубы	25	50	25	0	33	67
Отдельные люди	17	58	25	56	22	22

вало. Отсутствие национального стратегического видения Игр не могло положительно повлиять на деятельность НСФ, которые в обеих странах в значительной степени зависят от государственного финансирования. Это важный вопрос, поскольку Олимпийские игры проводятся в ограниченный период, и любое стратегическое использование Игр должно происходить в рамках определенного набора событий и мероприятий, которые необходимо разрабатывать задолго до начала Игр. Как показывает пример British Cycling, крупные НСФ не ждали обнародования национальной олимпийской стратегии для того, чтобы решить, как они будут участвовать в Играх. Другие не были столь активны, и много ценного времени было потеряно в обсуждениях и колебаниях.

Существовали две основные причины для участия НСФ в Играх – чувство исторической ответственности и благоприятная возможность. Во-первых, была общая убежденность, что Игры дают стране-организатору уникальную историческую возможность открыть свои двери для всего мира и продемонстрировать главные достижения, в том числе в области спорта. Во-вторых, НСФ воспринимали Игры как крупнейшую бесплатную маркетинговую кампанию и хотели использовать по максимуму ее возможности для развития своего вида спорта и институционального потенциала.

Однако возможности реализации чувства исторической ответственности и полезного влияния Игр были разными для летних и зимних видов спорта, а также разными для здоровых людей

и людей с инвалидностью. Эти различия могут объясняться особенностями истории, структур и институционального потенциала НСФ, а также их стратегическим подходом к Играм. Каковы бы ни были причины, проблема вовлечения всего спортивного движения страны-организатора в Олимпийские игры требует более серьезного рассмотрения со стороны ОКОИ, НСФ, международных федераций всех олимпийских видов спорта и, конечно, МОК. Подобно Культурной Олимпиаде, Игры следует использовать для того, чтобы привлечь все виды спорта, не только включенные в олимпийскую программу.

4.2. Какие мероприятия осуществлялись для развития тех или иных организационных способностей

Использование возможностей Олимпийских игр осуществлялось в рамках двух широких подходов, которые привели к ряду сходных и различных результатов, повлиявших на развитие институционального потенциала НСФ. Первый подход, характерный для Великобритании, рассматривает Игры как уникальную возможность, стимулирующую ряд социальных и экономических контактов, которые были бы невозможны в других условиях. Это превращает Игры в ресурс, определяющий стратегическое поведение различных организаций на протяжении определенного периода. В рамках такого подхода Игры рассматриваются как инструмент личного и социального развития. Второй подход, применявшийся в России, определяет Игры как крупное

праздничное событие, что, естественно, требует привлечения значительного объема ресурсов. В рамках такого видения Игры становятся важным фактором в достижении целей долгосрочной национальной стратегии развития спорта и личного развития граждан. Вышесказанное не означает, что Великобритания и Россия не стремились реализовать другие политические и экономические возможности Игр.

Свыше трети британских и российских НСФ продемонстрировали целостный подход к Играм и разрабатывали свои стратегические планы с учетом возможностей Игр. Остальные НСФ использовали отдельные программы и инициативы на более тактическом уровне. Фрагментированный подход к использованию спортивного события ограничивает возможности развития институционального потенциала организации и дает только частичные результаты. В обеих странах НСФ осуществляли следующие мероприятия по использованию возможностей Игр (таблица 19): включение Олимпийских игр в стратегические приоритеты НСФ; участие в национальных программах для обеспечения устойчивого влияния Игр на организационное развитие; создание стратегических партнерств на национальном и международном уровнях для решения организационных, социальных и экономических проблем; использование СМИ, включая социальные медиа, для популяризации спорта и повышения информированности общественности, использование достижений элитных спортсменов для развития массового спорта.

Эти мероприятия позволили НСФ нарастить свой институциональный потенциал в пяти ключевых областях, выделенных в рамках настоящего исследования: способность действовать, способность адаптироваться и самообновляться, способность обеспечивать целостность деятельности, способность создавать развивающие результаты и способность взаимодействовать.

Таблица 20 показывает связь между ключевыми организационными способностями НСФ, их институциональным потенциалом и результатами мероприятий по использованию возможностей Игр. В совокупности развитие ключевых организационных способностей (то есть средств для осуществления деятельности) повысило эффективность или институциональный потенциал НСФ (организационные усилия по совершенствованию организационных средств) в области популяризации спорта среди различных категорий населения.

НСФ, включенные в нашу выборку, осуществляли разные мероприятия для развития своего институционального потенциала, однако некоторые обобщения все же можно сделать. Наибольшее положительное влияние было оказано на следующие организационные способности НСФ.

- Способность действовать (благодаря повышению квалификации кадров, накоплению организационного опыта и совершенствованию методов работы).
- Способность взаимодействовать (благодаря положительному освещению в СМИ спортивных событий и деятельности НСФ), формировать мотивацию к занятиям спортом и достижению высоких результатов, обмениваться ноу-хау.
- Способность обеспечивать развивающие результаты посредством участия в олимпийских программах общего и целевого характера.

Британские кейсы показывают, что одна из известных спортивных организация (British Cycling) и одна зонтичная паралимпийская организация (Британская паралимпийская ассоциация) смогли значительно улучшить свою способность действовать посредством развития организационных навыков и людских ресурсов, а также способность адаптироваться и самообновляться посредством изменения организационных структур и имиджа своего вида спорта/организации в целом.

Развитие этих двух способностей позволило повысить организационную эффективность НСФ. Российские кейсы указывают на то, что два НСФ сумели изменить имидж своего вида спорта, а также существенно повысить профессиональный уровень своих сотрудников. В целом НСФ сумели использовать возможности Игр для подготовки новых тренеров, судейских кадров, технического персонала и волонтеров, что в будущем повысит качество предоставляемых ими услуг.

4.3. Какой вклад внесли Игры в развитие институционального потенциала НСФ

Олимпийские и Паралимпийские игры Лондон-2012 и Сочи-2014 внесли вклад в развитие институционального потенциала НСФ в следующих четырех областях:

- 1) стимулирование более комплексного и креативного мышления НСФ в вопросах, касающихся реализации уникального чувства исторической ответственности и использования возможностей, предоставляемых глобальным со-

ТАБЛИЦА 19

Методы/мероприятия НСФ по использованию возможностей Игр для развития институционального потенциала

Аспекты использования возможностей Игр	Великобритания	Россия
Подход к использованию возможностей Игр	Главным образом тактический, привязанный к конкретным программам.	Главным образом тактический, привязанный к стратегической национальной программе.
Проекты, в рамках которых осуществляется использование возможностей Игр	Национальные/местные маркетинговые кампании; проекты, реализуемые ОКОИ и Sport England (Sport Makers, Sportivate и др.).	Национальные пропагандистские программы Министерства спорта и Оргкомитета «Сочи 2014»; членство в комитетах.
Получатели пользы	В основном отдельные сотрудники (волонтеры, персонал НСФ, тренеры, судьи в России). Отсутствие убедительных данных о преобразовании индивидуального опыта в организационный. Мало данных об обмене организационными знаниями между НСФ олимпийских видов спорта.	
Препятствия к использованию возможностей Игр	Недооценка мобилизующих возможностей Игр в социальной и экономической сферах. Недостаток стратегического планирования, навыков использования возможностей Игр, учета национальных приоритетов и программ. Специфика НСФ зимних видов спорта в противовес летним.	
Связь между использованием возможностей Игр и целями и задачами НСФ	Организованные усилия по совершенствованию системы управления, увеличению количества занимающихся спортом, улучшению системы поддержки талантов и элитных спортсменов. Влияние на спортивные объекты и оборудование было отмечено главным образом российскими НСФ. Использование возможностей зависит от организационного контекста.	
Вклад Игр в развитие институционального потенциала	Игры являлись мощным маркетинговым инструментом поддержки текущей деятельности НСФ; стимулировали политическую и финансовую поддержку со стороны государства как в Великобритании, так и России; расширили возможности внедрения организационных и технических инноваций.	
Методы использования ресурсов Игр	Согласование: (i) возможностей Игр со стратегическими приоритетами НСФ; (ii) стратегических возможностей Игр и организационного опыта, структур и системы управления НСФ; (iii) деятельности НСФ с национальными программами для обеспечения устойчивого положительного влияния на организационное развитие; сотрудничество НСФ со стратегическими партнерами на национальном и международном уровнях для решения организационных, социальных и экономических задач; использование СМИ (включая социальные медиа) для популяризации своего вида спорта; использование успеха элитных спортсменов для развития массового спорта.	
Использование возможностей Игр в настоящее время	Имеются данные о снижении олимпийского эффекта по мере прекращения реализации некоторых ключевых национальных программ.	Наследие Сочи-2014 активно используется в рамках планируемых мероприятий по всей стране, в первую очередь в Сочи.

бытием. Игры послужили толчком, заставившим НСФ стремиться к более высоким результатам, самообновляться, действовать, повышать свою организационную целостность и взаимодействовать с окружением;

2) предоставление мощного маркетингового инструмента для поддержки текущей организационной деятельности и расширения

возможностей внедрения организационных и технических инноваций;

3) стимулирование более активного и координированного организационного, социального и экономического взаимодействия на разных уровнях и с разными аудиториями;

4) содействие развитию институционального потенциала НСФ посредством стимулиро-

ТАБЛИЦА 20

Ключевые организационные способности НСФ, аспекты институционального потенциала НСФ и результаты мероприятий по использованию возможностей Игр

Ключевые организационные способности	Аспекты институционального потенциала	Россия
Действовать	Развитие организационных навыков	Развитие навыков командной работы, информационного обмена, финансового планирования и прогнозирования.
Адаптироваться и самообновляться	Развитие людских ресурсов	Более активное участие персонала НСФ/волонтеров в олимпийской деятельности.
	Развитие организационной структуры	Укрепление приверженности миссии и философии организации; внедрение новых стратегических ориентиров, методов планирования и организации работы правления; изменение имиджа НСФ: от организации к спортивному движению; проведение национальных пропагандистских кампаний; увеличение количества занимающихся спортом и совершенствование системы выявления талантов и подготовки элитных спортсменов.
Обеспечивать целостность деятельности	Производство знания	Более активное использование исследований и технологий для повышения эффективности организации, улучшения спортивных результатов и качества услуг для населения.
	Управление	Совершенствование управленческих структур, увеличение числа членов и клиентов НСФ, развитие социальной базы поддержки, повышение подотчетности, укрепление связей со стейкхолдерами.
Создавать развивающие результаты	Формирование мотиваций к занятиям спортом Создание систем и инфраструктуры	Участие в олимпийских программах (GetSet, подготовка волонтеров и др.). Укрепление связей с международными федерациями и НОК (организация курсов по повышению квалификации персонала, семинаров, пилотных национальных/международных проектов, подготовка тренировочных баз и т.д.). Укрепление взаимодействия с региональными и местными олимпийскими программами (культурная программа Игр). Укрепление связей с коммерческими организациями (использование активационных бюджетов глобальных и национальных олимпийских спонсоров). Укрепление связей с другими НСФ; расширение возможностей для занятий спортом и улучшение качества спортивных услуг.
Взаимодействовать	Формирование мотиваций Производство знаний Развитие организационной структуры	Повышение уровня информированности общества, создание положительного дискурса и мотиваций к занятиям спортом, достижению высоких результатов и завоеванию олимпийских медалей. Продвижение культуры, ориентированной на результаты.

вания политической и финансовой поддержки спорта со стороны государства. Это заставляет НСФ активизировать усилия по совершенствованию организационных средств деятельности (ключевых организационных способностей).

Настоящее исследование позволило выявить вклад Игр в развитие институционального по-

тенциала НСФ с точки зрения процессуальных и структурных аспектов, а также трех уровней – индивидуального, организационного и уровня местного сообщества. На индивидуальном уровне главными получателями пользы от Игр стали сотрудники НСФ, включая администраторов, судей, тренеров, технический персонал и волон-

теров. Наблюдались некоторые серьезные различия между главными получателями пользы в Великобритании и России, что может объясняться различиями в спортивных системах этих двух стран. Британский спорт укоренен в системе клубов, что создает благоприятную среду для работы волонтеров, в то время как российский спорт организован вокруг региональных структур и специализированных спортивных школ. Не удалось выявить достаточных доказательств того, что индивидуальный опыт сотрудников превращался в организационный опыт.

На организационном уровне стратегическое использование возможностей Игр привело к совершенствованию организационных структур и системы управления НСФ. На уровне местного сообщества наблюдались существенные изменения в имидже соответствующего вида спорта (например, British Cycling и Федерация фигурного катания на коньках России), росту чувства гордости среди сотрудников НСФ, а также повышению общей способности использовать возможности крупных спортивных событий (например, Британская паралимпийская ассоциация и Федерация фигурного катания на коньках России).

4.4. В чем состоит эмпирически обоснованное знание об использовании возможностей спортивных событий для развития институционального потенциала НСФ

Доказательный менеджмент определяется как «принятие решений на основе сознательного, четко выраженного и рационального использования четырех источников информации: опыта и мнений практиков, данных о местном контексте, критической оценки лучших из доступных исследований, а также мнений тех людей, которые могут испытать на себе последствия принятого решения» (Briner, Denyer & Rousseau, 2009: 19). Настоящее исследование опирается на данные, собранные из всех четырех источников информации: мнения спортивных практиков (НСФ – участники опроса), данные по четырем видам спорта (местный контекст кейсов), данные предыдущих исследований (обзор литературы) и комментарии сотрудников НСФ, на которых напрямую повлияли решения их организаций. Представленные данные, безусловно, не являются окончательными, поскольку авторы не рассматривали вопрос о том, принимали ли НСФ свои решения на основе доказательного подхода к менеджменту. Кроме того, авторы не учитывали специфические характеристики отдельных

спортивных клубов и сотрудников, которые могли отличаться от характеристик НСФ.

Авторы пришли к выводу, что НСФ использовали три основных подхода к развитию институционального потенциала (Blumenthal, 2003): 1) использование грантов от различных коммерческих и некоммерческих организаций; 2) создание партнерств (сотрудничество с местными органами власти и другими организациями); 3) участие в специальных программах (краткосрочных/долгосрочных, с узким/широким фокусом; несколько ключевых олимпийских программ носили долгосрочный характер, но практически все программы были сфокусированы на конкретных задачах). Данные кейсов указывают на то, что некоторые НСФ успешно использовали подход «вовлечение», который давал им больше самостоятельности и контроля над результатами осуществленных мероприятий с точки зрения институционального развития. Мы не можем объяснить повышение эффективности НСФ исключительно тем, что они сумели использовать возможности Игр, однако данные исследования указывают на достижения в таких аспектах институционального потенциала, как имидж спорта, рост членства, расширение сети клубов и базы волонтеров, повышение шансов на завоевание медалей и др.

Большинство крупных проектов, с помощью которых британские НСФ использовали возможности Игр, были закрыты после завершения Игр, в то время как в России практически все основные проекты продолжают реализовываться по сей день. Очевидно, что НСФ приобрели ценные знания и опыт, которые могут быть использованы при организации других мегасобытий. Однако исследование не выявило достаточных доказательств того, что НСФ пытались фиксировать, распространять и обмениваться накопленными знаниями. Таким образом, существует опасность, что шанс извлечь важные уроки из олимпийского опыта будет упущен.

В заключение можно отметить, что лиминионный характер Олимпийских и Паралимпийских игр Лондон-2012 и Сочи-2014, а также их способность к мобилизации больших объемов ресурсов создали экзогенный (действующий извне) толчок для развития организационных способностей НСФ. В некоторых случаях благоприятные внешние условия дополнялись эндогенным (действующим изнутри) стимулом к развитию институционального потенциала, что позволило НСФ сохранить те положительные изменения, которые произошли до начала и во время проведения Игр.

4.5. Рекомендации

В последнем разделе итогового отчета авторы предлагают некоторые рекомендации для совершенствования работы НСФ, ОКОИ и МОК в будущем.

Национальные руководящие органы в области спорта

- Принимать более активное индивидуальное и коллективное участие в разработке планов по созданию олимпийского наследия с целью обеспечения возможностей собственного институционального развития.
- Провести анализ институциональных возможностей с целью выявления возможных направлений устойчивого развития.
- Разработать взаимовыгодные формы сотрудничества с организационными комитетами Олимпийских игр.
- Учитывать ключевые возможности Игр при разработке стратегических планов НСФ.
- Обеспечить распространение положительного влияния Игр на спортивные клубы.
- Усовершенствовать практику систематизации и обмена накопленными знаниями.

Организационные комитеты Олимпийских игр

- Выявлять и использовать ключевые возможности, которые предоставляет заявочный процесс, этапы планирования и проведения Игр, а также заключительный этап анализа результатов.
- Координировать программы сотрудничества между ОКОИ и НСФ с целью использования Игр для решения конкретных проблем.
- Содействовать реализации программ по развитию институционального потенциала НСФ и разных форм взаимодействия МФ и НСФ.

Международный олимпийский комитет

- Рассмотреть возможность включения программ институционального развития НСФ в качестве обязательного компонента олимпийских заявок.
- Сотрудничать с МФ в разработке программ институционального развития НСФ с учетом специфики страны-организатора.
- Разрабатывать сопутствующие программы, в которых в рамках Игр могли бы быть представлены все виды спорта страны-организатора, и не только включенные в олимпийскую программу.

- Сотрудничать с глобальными и национальными спонсорами, используя их олимпийские программы активации для поддержки развития институционального потенциала местных спортивных организаций.
- Более эффективно использовать уникальные возможности Игр с точки зрения накопления организационного опыта НСФ.
- Рассмотреть возможность включения НСФ стран-организаторов в проект по исследованию глобального влияния Олимпийских игр (Global Impact Study of the Games).

5. Анализ кейсов

5.1. Кейс 1: Британская паралимпийская ассоциация (<http://paralympics.org.uk/>)

Общая информация

Британская паралимпийская ассоциация (ВРА) – это Национальный паралимпийский комитет (NPC) Великобритании. Организация отвечает за отбор и подготовку спортсменов для паралимпийской сборной Великобритании и Северной Ирландии (Paralympics GB), а также за финансирование и управление сборной. ВРА имеет статус благотворительной организации, что в британском контексте обуславливает две важные управленческие особенности. Во-первых, для того, чтобы сохранить данный статус, ВРА должна постоянно контролировать соответствие своей деятельности главной организационной цели – обслуживать спорт для людей с инвалидностью. Во-вторых, благотворительная организация должна финансироваться исключительно за счет пожертвований и коммерческого спонсорства, и поддержание этих источников финансирования требует от организации систематических усилий.

ВРА является зонтичной организацией, объединяющей 31 членскую организацию с правом голоса: национальные руководящие органы (22 члена), федерации паралимпийских видов спорта национальных областей Великобритании (4 члена) и национальные спортивные организации для людей с инвалидностью (5 членов). Функции ВРА заключаются в оказании поддержки своим членам в следующих областях: защита прав, работа со СМИ, управление, организационная, коммерческая и юридическая помощь. Операционный бюджет организации вырос с более 1 млн фунтов стерлингов в 2008 году до около 5 млн в 2014 году. Примерно 87% бюджета формируется за счет фандрайзинга и спонсорства и только 13% – за счет средств от национальной лотереи.

ВРА подошла к лондонским Паралимпийским играм с репутацией надежной и успешной организации: британские паралимпийцы занимали вторую позицию в общем медальном зачете на Паралимпийских играх Сидней-2000 (131 медаль), Афины-2004 (94 медали) и Пекин-2008 (102 медали). Более того, в ходе участия в трех Паралимпийских играх ВРА удалось превратить ParalympicsGB в надежный бренд, известный своей добросовестностью и эффективностью. Вполне естественно, что от ВРА ждали не просто повторения предыдущего успеха, но и еще более высоких результатов. ВРА видела для себя две задачи на Лондон-2012: завоевать больше медалей в большем числе видов спорта, чем в Пекине, и использовать возможности домашних Игр для изменения общественного восприятия паралимпийского спорта и людей с ограниченными возможностями.

От высокоэффективной организации к общественному движению: 2008–2015

Успешные выступления сборной ВРА на последних трех Паралимпийских играх подтвердили эффективность организации и содействовали достижению первой поставленной для Лондона задачи – завоевать больше медалей. Однако одних медалей было недостаточно для достижения второй цели – изменить общественное восприятие паралимпийского спорта и инвалидности в целом. Чтобы добиться этого, было важно превратить успех элитных спортсменов в движение, вовлекающее разные сегменты общества. ВРА осознавала, что не имеет связей с широкой аудиторией и не использует потенциал Игр для оказания влияния на общество. Ассоциация успешно работала в рамках Олимпийских игр, но не в рамках паралимпийского движения. По этой причине ВРА стремилась использовать спорт, чтобы установить более прочные связи между элитными спортсменами и людьми с ограниченными возможностями. Такое видение своих первоочередных задач во многом сформировало стратегию ВРА в отношении участия в Играх Лондон-2012. Она заключалась в использовании бренда ParalympicsGB, однако эти мероприятия сопровождались всеобъемлющими изменениями.

ВРА потребовалось почти четыре года после завершения Игр в Пекине, чтобы сформулировать четкое стратегическое видение своего участия в Играх Лондон-2012. Одним из определяющих факторов в этой работе было назначение нового руководителя ВРА и сопутствующие

фундаментальные изменения в системе управления ассоциацией. Тем временем в 2009 году правительство Великобритании опубликовало свою стратегическую программу «Лондон-2012: наследие для людей с ограниченными возможностями» (DCMS, 2009), но по причине недостаточно развитого институционального потенциала ВРА не смогла принять активное участие в обсуждении данного стратегического документа и способов его реализации.

Стратегический план ВРА «Максимизация импульса: 2012–2017» был опубликован за 100 дней до начала Игр-2012 и предполагал использование Паралимпийских игр в качестве катализатора изменений и устойчивых улучшений в спортивной и других сферах жизни людей с инвалидностью. План выделяет пять стратегических приоритетов: обеспечение наилучшей подготовки сборной ParalympicsGB к летним и зимним Паралимпийским играм; поддержка расширения спортивных возможностей для людей с инвалидностью по всей стране; использование вдохновляющего влияния британских атлетов; формирование общественного мнения и базы поддержки от имени паралимпийского движения, вовлекая в этот процесс руководителей на национальном и международном уровнях; обеспечение активного участия и эффективности ВРА на Играх в Лондоне, Сочи, Рио и последующих Паралимпийских играх. Для достижения этих стратегических целей разработаны 22 программы. План был ориентирован на будущее, предполагал серьезные трансформации и демонстрировал сознательное стремление отделить ВРА от понятия «наследие», которое на тот момент доминировало в общественном и политическом дискурсе и подразумевало обращенность в прошлое. Игры Лондон-2012 рассматривались как важнейший импульс, стимулирующий стремление к переменам и создающий условия для реализации этих устремлений.

ВРА и Паралимпийские игры – 2012

Участие ВРА в Играх определялось двумя основными функциями ассоциации – обеспечение управления сборной ParalympicsGB и влияние на общественное восприятие инвалидности. Это обусловило применение двух различных, но взаимодополняющих стратегий использования возможностей Игр: одна касалась организационных изменений, а вторая – общественного восприятия и моделей поведения. Организационные преобразования состояли в оптимизации структур и ресурсов. Эти мероприятия включали

в себя внедрение нового подхода к планированию и управлению проектами, а также назначение нового директора по операционной деятельности. Кроме того, ВРА сформировала специальную группу сотрудников, отвечающих за операционную деятельность в рамках Игр. Другим важным новшеством был отход от традиции назначения руководителя ассоциации главой британской делегации (Chef de mission) на Паралимпийских играх и занятие этой должности спортивным специалистом. Такое решение освободило руководителя ВРА от многочисленных операционных обязанностей, связанных с управлением паралимпийской сборной на Играх, и позволило ему сосредоточиться на отношениях с ключевыми партнерами – ОКОИ, правительством страны и спонсорами. Эти и другие меры в значительной степени способствовали достижению первой задачи ВРА: британская паралимпийская сборная завоевала 120 медалей в 13 видах спорта, включая 34 золотые.

Мероприятиям по использованию паралимпийского бренда для изменения отношения к инвалидности предшествовал пересмотр всей организационной деятельности в 2011 году, от подписания меморандума об ассоциации до подтверждения статуса благотворительной организации. В результате были произведены структурные и операционные изменения в четырех важнейших областях деятельности: управление организацией, финансы, работа с персоналом и коммуникации. Управленческие меры включали в себя изменение структуры и количественного состава правления с восьми до десяти человек (шесть избираемых и четыре назначаемых независимых директоров), а также привлечение в правление людей с определенными профессиональными навыками. Процесс принятия решений был усовершенствован за счет создания четырех новых комитетов (для сравнения: до Игр-2012 существовал только один комитет). До лондонских Игр ВРА не имела настоящей коммерческой программы, однако в этой сфере были достигнуты существенные улучшения за счет подписания контрактов с десятью коммерческими партнерами, семь из которых продолжали оказывать поддержку в подготовке к следующему олимпийскому циклу в Рио-де-Жанейро в 2016 году. Проведен комплексный внутренний кадровый аудит, в результате которого внедрены процедуры оценки эффективности работы сотрудников, а также поддерживающие мероприятия: повышение квалификации сотрудников, оплата труда в зависимости от эффективности,

политика страхования и предоставления отпусков (больничных). Данные меры были призваны рационализировать организационные усилия и сформировать у сотрудников четкое представление о стоящих перед ними задачах, а также об их правах и обязанностях.

Коммуникационная деятельность ВРА играла центральную роль в достижении второй ключевой цели. Впервые в истории Великобритании был организован тендер на право показа Паралимпийских игр. Тендер выиграла государственная вещательная компания Channel 4. ВРА сразу включилась в сотрудничество с данной компанией и во многом определила ракурс освещения Паралимпийских игр. Ассоциация работала в тесном контакте со съемочной группой и спортивными ведущими, обеспечивая корректное донесение до общественности идейного посыла репортажей в отношении инвалидности и возможностей паралимпийского движения. Еще одним ярким примером использования коммуникаций стала ведущая роль ВРА в программе Get Set, одной из флагманских олимпийских программ, цель которой состояла в том, чтобы с помощью спорта изменить отношение школьников в возрасте 5–19 лет к инвалидности. Согласно данным исследования, 65% учителей считают, что программа Get Set способствовала положительным изменениям в отношении школьников к людям с ограниченными возможностями (<https://www.getset.co.uk/about-get-set/get-set>).

Важным нововведением во внутренних коммуникациях была организация дважды в год ланча, во время которого руководитель ВРА встречался с членами ассоциации. Данная встреча должна была способствовать обмену знаниями и поддержке небольших НСФ с целью развития их базы знаний и организационных способностей.

ВРА продолжает использовать импульс, заданный лондонскими Играми, опираясь на синергетический подход к развитию институционального потенциала. Ассоциация планирует заключить партнерство с четырьмя паралимпийскими федерациями национальных областей Великобритании, чтобы получить дополнительное финансирование от коммерческих спонсоров и доноров для разработки общенациональных мультиспортивных программ для массовой аудитории. Такой подход позволит использовать репутацию ВРА, ее бренд и ресурсы для стимулирования государственного финансирования отдельных организаций.

ТАБЛИЦА 1

Основные аспекты использования возможностей Игр и соответствующие мероприятия ВРА

Аспекты использования возможностей Игр	Методы и мероприятия ВРА по использованию возможностей Игр
Подход к использованию возможностей Игр	<p><i>Стратегический:</i> в рамках стратегического плана, охватывающего такие сферы, как спортивные результаты атлетов, развитие паралимпийского спорта в стране, вдохновляющий эффект Игр, расширение базы поддержки, коммуникации и повышение организационной эффективности.</p> <p><i>Тактический:</i> планирование и управление проектами для улучшения спортивных результатов сборной ParalympicsGB.</p>
Проекты, в рамках которых используются возможности Игр	<p><i>ParalympicsGB</i> – общенациональные коммуникационные кампании по укреплению связей между элитными спортсменами и спортом для людей с инвалидностью.</p> <p><i>Channel 4</i> – национальная вещательная программа, нацеленная на информирование и изменение восприятия инвалидности в обществе.</p> <p><i>Get Set</i> – общенациональная онлайн-программа для детей и молодежи в возрасте 5–19 лет.</p>
Получатели пользы	<p><i>Сотрудники ВРА</i> (администраторы и технический персонал).</p> <p><i>Организации-члены.</i> Индивидуальный опыт сотрудников оказал положительное влияние на организации – члены ассоциации благодаря повышению квалификации кадров и качества управления.</p> <p><i>Общество.</i> Изменение отношения к инвалидности.</p>
Препятствия к использованию возможностей Игр	<p>Недостаточно развитый потенциал/ресурсы для участия в широких дискуссиях по проблемам инвалидности.</p> <p>Трудности, вызванные необходимостью заниматься фандрайзингом в экономически враждебном климате.</p>
Связь между использованием возможностей Игр и целями и задачами ВРА	<p>ВРА использовала возможности Игр для поддержки двух ключевых организационных ценностей – восприятие ассоциации как эффективной организации и защитника паралимпийского движения.</p> <p>Использование возможностей Игр оказало позитивное влияние на достижение главной задачи ВРА – превратиться из организации в движение.</p> <p>Существовали прямые связи между использованием возможностей Игр и преобразованиями ВРА в области управления и генерирования ресурсов.</p>
Вклад Олимпийских игр в развитие институционального потенциала	<p>Игры дали толчок к изменению общественного мнения и стимулировали поддержку деятельности ВРА, помогли изменить отношение общества к инвалидности; предоставили широкие возможности для внедрения организационных и технических инноваций, накопления организационного опыта и создания новых партнерств, помогли максимизировать положительный эффект программ ВРА благодаря успешному выступлению паралимпийцев.</p>
Методы использования ресурсов	<p>Стратегическое планирование.</p> <p>Создание партнерств.</p> <p>Подражание примеру – использование элитных спортсменов в качестве ролевых моделей для генерирования ресурсов и формирования мотиваций.</p> <p>Инновации – внедрение новшеств и изменение существующих практик.</p>
Планы по использованию возможностей Игр	<p>Дальнейшее использование бренда ВРА для развития институционального потенциала четырех паралимпийских федераций в национальных областях Великобритании.</p>

ТАБЛИЦА 2

Влияние мероприятий ВРА по использованию возможностей Игр на ключевые организационные способности

Ключевые организационные способности	Структурная/функциональная область ВРА	Результаты
Действовать	Развитие организационных навыков	Развитие организационных навыков стратегического мышления и деятельности, планирования и управления проектами, создания партнерств с национальными и местными организациями.
	Развитие людских ресурсов	Повышение квалификации кадров и улучшение репутации на национальном и международном уровнях. Появление новых штатных должностей. Внедрение новых методов работы с персоналом.
Адаптироваться и самообновляться	Развитие организационной структуры	Ребрендинг ВРА: от организации к активному стороннику паралимпийского движения. Внедрение новых функций. Формирование организационной культуры, ориентированной на результаты. Создание новых комитетов и штатных должностей.
	Производство знаний	Использование результатов независимых исследований при принятии решений. Обмен знаниями в рамках ассоциации.
Обеспечивать целостность деятельности	Управление	Подтверждение статуса благотворительной организации. Совершенствование структур и методов управления. Улучшение коммуникаций со стейкхолдерами, повышение подотчетности. Совершенствование систем менеджмента. Укрепление отношений с партнерами.
Создавать развивающие результаты	Создание систем и инфраструктуры	Завоевание медалей. Увеличение числа спортсменов. Совершенствование структуры соревнований. Создание устойчивых связей с паралимпийскими федерациями национальных областей Великобритании.
Взаимодействовать	Формирование мотиваций	Формирование индивидуальных и организационных мотиваций к достижению лучших в мире результатов. Повышение информированности общества о спорте для людей с инвалидностью и создание позитивного дискурса, мотивирующего людей с инвалидностью к занятиям спортом, достижению высоких результатов и завоеванию спортивных побед.

5.2. Кейс 2: British Cycling (<https://www.britishcycling.org.uk/>)**Общая информация**

British Cycling (BC) – это национальный руководящий орган велоспорта Великобритании, признанный Международным союзом велоси-

педистов (UCI), Международной федерацией велосипедного спорта. BC охватывает следующие дисциплины: ВМХ, спидвей, велокросс, маунтинбайк, шоссейные и трековые гонки. На протяжении 20 лет BC претерпела серьезную трансформацию: если к моменту проведения Игр 1996 года в Атланте организация находилась на грани бан-

кротства, то на Играх-2012 британские велосипедисты уже занимали лидирующие позиции. ВС вступила в олимпийский цикл 2008–2012, имея за плечами успешное выступление национальной сборной на Играх Пекин-2008. Там британские велосипедисты выиграли 14 олимпийских медалей, включая 8 золотых и 20 паралимпийских медалей, из них 17 – золотого достоинства. Эти достижения сделали британский велоспорт самым успешным видом спорта на национальном и международном уровнях.

ВС осуществляет руководство одним из приоритетных видов спорта Великобритании, поэтому на подготовительный период 2009–2013 годов организация получила финансирование в объеме 24,288 млн и 26,39 млн фунтов стерлингов на развитие массового и элитного спорта соответственно. Чтобы понять характер участия ВС в Играх Лондон-2012, необходимо начать с месяцев, последовавших после завершения Игр-2008.

От организации к спорту для всех: 2008–2014

Успех британских велосипедистов на пекинских Играх заставил ВС пересмотреть свою организационную миссию и позиционирование. В результате этого стратегического пересмотра и проведения комплексного независимого маркетингового исследования British Cycling пришла к пониманию того, что олимпийский успех краткосрочен, и если организация хочет улучшить пекинские результаты, ей необходимо использовать возможности, предоставляемые лондонскими Играми. Были поставлены два стратегических приоритета: диверсификация велосипедного спорта и повышение привлекательности велоспорта для коммерческих спонсоров. Эти стратегические приоритеты, подкрепленные изменениями в системе управления и организационной культуре, создали условия для существенной трансформации British Cycling – из организации, завоевывающей медали, ВС превратилась в организатора вида спорта, открывающего миллионам людей возможности общаться, развивать навыки, улучшать качество своей жизни, а также приносящего экономическую пользу отдельным людям и сообществам.

В таблице 1 приводятся ключевые структурные характеристики British Cycling. В 2008 году организация насчитывала 24 тыс. членов, 1400 клубов и свыше 150 сотрудников. В 2015 году число членов выросло до 100 тыс., то есть на 200% с 2011 года и на 130% после лондонских Игр. Расширение штата происходило не только

благодаря увеличению числа сотрудников в существующих подразделениях, но и за счет создания новых штатных единиц, что было продиктовано новыми стратегическими задачами организации.

Диверсификационные меры обуславливались в первую очередь необходимостью увязать в одну цепочку развитие массового велосипедного спорта и подготовку элитных спортсменов. Для решения этой стратегической задачи в 2009 году была запущена новая программа Sky Ride, благодаря которой на протяжении шести месяцев 298 тыс. человек начали ездить на велосипеде, а 92 тыс. из них стали заниматься этим регулярно. Во время Игр Лондон-2012 свыше 200 тыс. человек посетили мероприятия Sky Ride City, а в 2014 году более 100 тыс. человек приняли участие в велосипедных заездах Sky Rides.

Важной составляющей диверсификационной стратегии было привлечение женской аудитории, поскольку в 2008 году всего 2,3% женщин увлекались велоспортом (данные опроса Active People Survey, 2009). ВС запустила для женщин флагманскую программу Breeze, в рамках которой в 2014 году почти 18 тыс. женщин приняли участие более чем в 5 тыс. заездов. В целом благодаря усилиям ВС начиная с 2012 года почти 250 тыс. женщин стали регулярно кататься на велосипеде (British Cycling, 2014).

Помимо реализации целевых программ главный механизм увеличения числа людей, занимающихся велоспортом, состоял в организации массовых мероприятий и велосипедных заездов. С 2009 года British Cycling провела 82 массовых мероприятия, провела самостоятельно или в сотрудничестве с другими организациями свыше 32 236 заездов и привлекла к участию свыше 1,1 млн велосипедистов. Чтобы сделать возможным осуществление данных мероприятий, ВС подготовила 2675 квалифицированных инструкторов. Национальный охват программ ВС вырос с 16% в 2009 году до 53% в 2013-м.

Второй стратегический приоритет ВС требовал повышения привлекательности велоспорта для коммерческих спонсоров, и эта задача была успешно решена благодаря заключению контракта с медиакомпанией BSkyB. В противоположность многим другим олимпийским видам спорта велосипедный спорт не предполагает больших организационных сложностей, что являлось большим коммерческим преимуществом для обеих сторон. Успех элитных спортсменов в сочетании с возможностью работать с многомиллионной аудиторией идеально отвечал стра-

ТАБЛИЦА 1

Основные структурные характеристики British Cycling

Кол-во/Год	2008	2010	2012	2014
Клубы	1400	1500	1648	1938
Члены	24 000	33 000	58 000	100 000
Персонал	153	226	260	254
Партнеры	20	30	45	80
Бюджет (£)	9 855 090	18 015 557	21 478 792	25 633 848

тегии развития BSkуВ. Это партнерство сыграло важнейшую роль в развитии институционального потенциала British Cycling.

Мероприятия, направленные на решение стратегических задач, сопровождались мерами по укреплению системы управления ВС. В 2009 году в организационной структуре British Cycling появилось новое подразделение (Партнерства и массовый спорт), которое должно было сосредоточиться на популяризации велоспорта посредством создания партнерств с местными органами власти и другими правительственными и неправительственными организациями, такими как National Trust и Transport for London. В настоящее время ВС реализует свои программы в тесном сотрудничестве приблизительно с 80 партнерами (см. таблицу 1). Управленческие преобразования постепенно распространились и на региональный уровень. До сих пор в региональных советах работали волонтеры, однако теперь в их состав все чаще включают представителей деловых кругов, которые внедряют методы деловой деятельности, что способствует достижению амбициозных задач ВС. Здесь пересекаются два стратегических приоритета ВС – диверсификация и привлечение спонсоров. Стратегическое коммерческое партнерство с компанией Sky позволяет добиться общенационального охвата деятельности, в то время как партнерства с местными организациями создают условия для реализации программ на местах.

Для решения своих стратегических задач ВС внедрила два важных новшества. Во-первых, для велосипедного спорта большое значение имеют следующие факторы: технические (техническое обслуживание), географические (климат и ландшафт), медицинские и условия безопасности. В связи с этими особенностями была разработана система управления массовыми мероприятиями в реальном времени. Используя регистрационную онлайн-платформу, система собирает актуальные данные по всем мероприятиям/заездам,

участникам и организаторам, и выясняет их мнения и степень удовлетворенности. Информация еженедельно обрабатывается и анализируется, что позволяет команде ВС практически мгновенно решать возникающие технические/географические проблемы и проблемы безопасности, а также реагировать на запросы участников и организаторов. Во-вторых, ВС стала ориентировать свою деятельность на решение конкретных задач, что позволило сформировать такую организационную культуру, которая требует конкретных результатов во всех подразделениях и по всем направлениям. Вместе с тем ВС осознает, что ориентация на решение задач не должна отодвигать на второй план заботу о людях, работающих в данной организации. Напротив, люди должны являться мотивирующей силой. В 2008 году ВС установила не только медальный план для Игр Лондон-2012, но также и план по привлечению к велоспорту миллиона человек. Обе задачи были выполнены.

British Cycling и Игры-2012

British Cycling увидела в лондонских Играх возможность организовать крупнейшую бесплатную маркетинговую кампанию. Было принято решение сосредоточиться на двух стратегических приоритетах (диверсификация и спонсорство) для развития институционального потенциала организации. ВС не стала полагаться на программы правительства и ОКОИ, вместо этого решив провести анализ рынка и изучить возможности использования общей позитивной атмосферы Олимпийских игр.

Например, в годовых отчетах ВС за период 2009–2012 годов не упоминаются две флагманские программы Игр-2012 – Inspire Mark (участие в олимпийской деятельности) и Games Makers (волонтерство). Единственное исключение составила программа Racemakers, адресованная юным волонтерам на велосипедных соревнованиях среди новичков на уровне школ и местных

ТАБЛИЦА 2

Основные аспекты использования возможностей Игр и соответствующие мероприятия ВС

Аспекты использования возможностей Игр	Методы и мероприятия ВС по использованию возможностей Игр
Подход к использованию возможностей Игр	<p><i>Стратегический:</i> посредством диверсификации целевых аудиторий и создания коммерческих и некоммерческих партнерств. Основное внимание уделяется женской аудитории и задаче изменения имиджа ВС: это организация не только для профессионалов, но и для массового спорта.</p> <p><i>Тактический:</i> коммуникационные кампании в партнерстве с компанией Sky, нацеленные на использование энтузиазма, порожденного Лондоном-2012.</p>
Проекты, в рамках которых используются возможности Игр	<p><i>Sky Ride</i> – общенациональные маркетинговые кампании по ребрендингу велосипедного спорта и привлечению взрослой аудитории.</p> <p><i>Breeze</i> – целевая национальная программа по привлечению женщин к занятиям велоспортом и подготовке квалифицированных инструкторов.</p> <p><i>Social Cycling Groups</i> (Социальные велосипедные группы) – онлайн-сеть велосипедистов, ставящая задачу привлечь к велоспорту больше людей.</p> <p><i>Sky Ride Local</i> – сеть велосипедных маршрутов для поездок в сопровождении инструктора.</p>
Получатели пользы	<p>Персонал ВС (тренеры, администраторы и т. п.): опыт и знания, полученные отдельными сотрудниками, были преобразованы в организационный опыт посредством увеличения числа представителей ВС в международных руководящих органах (UCI) и более эффективного стратегического и операционного управления.</p> <p>Волонтеры: положительный опыт волонтеров оказал влияние на членов организации благодаря повышению качества обслуживания и управления.</p> <p>Клубы: рост национальной сети и организационного опыта и знаний.</p> <p>Общий имидж спорта – демократичный, увлекательный, открытый для всех групп населения.</p>
Препятствия к использованию возможностей Игр	<p>Стратегические мероприятия ВС требуют поддержки региональных советов, что может временами вызывать напряженность в отношениях.</p> <p>Предотвращение оттока участников.</p> <p>Решение медицинских проблем и проблем безопасности, выходящих за пределы контроля ВС.</p>
Связь между использованием возможностей Игр и целями и задачами ВС	<p>ВС использовала возможности Игр для поддержки ключевых организационных ценностей – позиционирование себя в качестве «активного, открытого для всех, инновационного, позитивного вида спорта, в котором присутствуют и дух соревнования, и взаимная поддержка».</p> <p>Игры способствовали достижению главных задач ВС: ребрендинг велоспорта, увеличение количества велосипедистов, совершенствование систем поддержки талантов и подготовки элитных спортсменов.</p> <p>Существовали прямые связи между использованием возможностей Игр и управленческой деятельностью и генерированием ресурсов ВС.</p>
Вклад Олимпийских игр в развитие институционального потенциала	<p>Игры стали мощным маркетинговым инструментом поддержки текущей деятельности организации.</p> <p>Благодаря Играм более 50% населения страны познакомились с велоспортом.</p> <p>Ограниченное влияние на велоспорт в рамках программы Inspire Mark (отмечен один волонтерский проект).</p> <p>Расширили возможности внедрения организационных и технических инноваций и накопления организационного опыта.</p> <p>Успешное выступление британских велосипедистов на Олимпиаде помогло максимизировать эффективность программ ВС.</p>
Методы использования ресурсов Игр	<p>Стратегическое планирование.</p> <p>Накопление индивидуального и организационного опыта. Создание партнерств.</p> <p>Пример для подражания – использование элитных спортсменов в качестве ролевых моделей для генерирования ресурсов и формирования мотиваций. Инновации – внедрение новшеств и изменение существующих практик.</p>
Будущие планы по использованию возможностей Игр	<p>Планы по дальнейшему использованию возможностей международных соревнований.</p> <p>Продолжение проектов, действовавших до начала и во время проведения Игр.</p>

ТАБЛИЦА 3

Влияние мероприятий ВС по использованию возможностей Игр на ключевые организационные способности

Ключевые организационные способности	Структурная/функциональная область ВС	Результаты
Действовать	Развитие организационных навыков	Развитие организационных навыков стратегического мышления и деятельности, управления крупными соревнованиями, создания партнерств с национальными и местными организациями.
	Развитие людских ресурсов	Повышение квалификации персонала, улучшение репутации на национальном и международном уровнях. Создание новых штатных должностей. Обучение волонтеров, учет их интересов и потребностей.
Адаптироваться и самообновляться	Развитие организационной структуры	Ребрендинг ВС: от организации – к инклюзивному спорту. Создание новых организационных подразделений. Формирование организационной культуры, ориентированной на результаты. Использование обратной связи с членами организации для повышения качества услуг и уровня удовлетворенности клиентов.
	Производство знаний	Повышение эффективности программ и кампаний за счет использования результатов исследований. Использование внешнего опыта для увеличения количества велосипедистов и создания нового знания.
Обеспечивать целостность деятельности	Управление	Совершенствование структур и методов управления. Укрепление коммуникаций со стейкхолдерами, повышение подотчетности. Улучшение систем менеджмента. Диверсификация велоспорта, сокращение разрыва между массовым спортом и спортом высоких достижений.
Создавать развивающие результаты	Создание систем и инфраструктуры	Рост членства в организации. Развитие сети клубов. Совершенствование структуры соревнований. Создание устойчивых связей с национальными/локальными партнерами.
Взаимодействовать	Формирование мотиваций	Формирование индивидуальных и организационных мотиваций к улучшению результатов. Повышение информированности общества о велоспорте и создание положительного дискурса для занятий велоспортом, достижения высоких результатов и завоевания побед.

сообществ. Программа получила специальный знак отличия Inspire Mark, который вручается наиболее успешным проектам, организованным под влиянием вдохновляющего эффекта Лондон-2012. Успешное выступление британских велосипедистов на лондонских Играх и личный вклад президента ВС Брайана Куксона в повышение эффективности организации привели к пе-

реизбранию Куксона на должность президента UCI в 2013 году.

Центральным пунктом участия ВС в Играх-2012 была реализация коммуникационной стратегии организации. Данная стратегия реализовывалась в форме комплексной кампании, информирующей общественность о мероприятиях Sky Ride и портала goskyride.com, и сопро-

вождалась дополнительной брендинговой кампанией Believe in Britain («Верь в Британию»), которую проводила BskyB. Коммуникационная стратегия British Cycling ставила перед собой следующие основные задачи.

- Познакомить больше людей с British Cycling.
- Помочь людям понять, что представляет собой ВС и чем она занимается.
- Использовать эти контакты для увеличения количества членов организации и людей, регулярно занимающихся велоспортом.
- Установить связь между British Cycling и всеми велосипедистами.

Для решения этих задач ВС впервые открыла полноценно функционирующий пресс-центр. На протяжении 2012 года пресс-центр опубликовал более 70 пресс-релизов с информацией о британской велосипедной сборной, инициативах British Cycling и важнейших событиях в ее деятельности. Кроме того, была создана высококачественная платформа www.goskyride.com, на которой желающие могли легко зарегистрироваться для участия в велосипедных заездах. С 2012 года количество посещений сайта www.goskyride.com возросло на 40%. При этом практически каждый десятый посетитель заходит на сайт для того, чтобы зарегистрироваться для участия в одном из заездов. Платформа www.goskyride.com имеет высокий коэффициент привлечения: 9% посетителей в итоге регистрируются на сайте. В 2012 году сайт имел следующую статистику: 844 627 уникальных посетителей, более 5 просмотренных страниц на каждое посещение, 29 400 лайков в «Фейсбуке» (1200 в 2011 году) и 11 500 подписчиков в «Твиттере» (2500 в 2011 году).

Кампания «Верь в Британию» стимулировала инвестиции Sky в спорт в целом и велосипедный спорт в частности. Кампания проводилась по телевидению, в кино, печатных материалах, публикациях онлайн, на наружной рекламе и в рамках PR-мероприятий. Центральную роль в создании образа программы играли лучшие спортсмены. Программы Sky Ride, «Верь в Британию» и соответствующие PR-мероприятия охватили аудиторию в 45 млн человек.

Маркетинговая деятельность в 2012 году была сосредоточена на создании устойчивого и узнаваемого бренда British Cycling в качестве основы для увеличения членства в организации и появления новых коммерческих возможностей. В пиковый период, пришедшийся на проведение Олимпийских и Паралимпийских игр,

реклама на сайте British Cycling и других носителях привлекала примерно 180 новых членов еженедельно. Данные последних независимых маркетинговых исследований показывают, что 75% населения Великобритании знакомы хотя бы с одним элементом сотрудничества между British Cycling и Sky, а 57% населения страны знают о British Cycling. Эти показатели выросли вдвое с мая 2011 года. Начиная с Игр в Лондоне наблюдался постоянный ежегодный рост в 10% (British Cycling, 2014). Кроме того, British Cycling позиционирует себя как социально ответственную организацию, чья деятельность не ограничивается завоеванием медалей и проведением массовых мероприятий, но оказывает серьезное влияние на социальную и экономическую жизнь страны. В 2013 году British Cycling и свыше 60 ее партнеров принесли британской экономике 3 млн фунтов стерлингов, предотвратили выбросы 3000 тонн углерода и вовлекли в занятия велоспортом 150 тыс. человек (British Cycling, 2014).

5.3. Кейс 3: Федерация лыжных гонок России (<http://www.rsaski.ru/en/about/cross-country-ski-federation-of-russia/>)

Общая информация

Федерация лыжных гонок России (ФЛГР) – это общественная организация, созданная в 1992 году. Федерация ставит перед собой две основные задачи: развитие массового лыжного спорта и стимулирование высоких достижений. В структуру ФЛГР входят 160 региональных и локальных федераций, индивидуальное членство не предусмотрено. Федерация насчитывает 30 сотрудников, работающих в центральном офисе, а также свыше 100 зарегистрированных волонтеров. ФЛГР обслуживает около 900 тыс. лыжников, 40% из которых составляют женщины, а также свыше 4 тыс. тренеров. Исторически развитие лыжного спорта в России определялось двумя главными факторами: климат (наличие снега и условий для катания на лыжах) и местные культурные традиции. Эти факторы должны совпасть для того, чтобы создать идеальные условия для развития лыжного спорта. Например, в ряде регионов страны, населенных преимущественно мусульманами, имеются хорошие условия для катания на лыжах, но отсутствуют лыжные традиции, а популярностью пользуются другие виды спорта (например, борьба).

Российский лыжный спорт и зимние Олимпийские игры Сочи-2014

Участие ФЛГР в Играх-2014 происходило главным образом в контексте ключевых приоритетов и задач государственной программы развития физической культуры и спорта на период 2006–2015 годов. Национальная программа предусматривает устойчивое развитие спорта для широких масс, талантливой молодежи и элитных спортсменов, и российские НСФ должны играть значимую роль в достижении этих целей. Программа также подчеркивает значение Игр в Сочи для развития спорта и призывает к эффективному использованию спортивных сооружений не только для проведения элитных соревнований, но и для занятий спортом людей всех возрастов и уровней подготовки.

Вышеописанный контекст объясняет, почему многие НСФ не предприняли координированных усилий для разработки специальной стратегии использования возможностей зимних Игр Сочи-2014. Вместо этого ФЛГР сосредоточила усилия на укреплении сотрудничества с регионами с благоприятными для лыжного спорта климатическими условиями. Чтобы достичь своих стратегических целей, ФЛГР необходима поддержка региональных и местных федераций. Развитие сотрудничества с региональными спортивными органами можно рассматривать как преобразование системы управления, при котором принятие важных решений и распределение ресурсов передается с центрального на региональный уровень. ФЛГР, однако, не расценивала эти преобразования как сознательную стратегию по совершенствованию структур управления. Кроме того, по мнению руководства ФЛГР, не было необходимости тратить большие усилия и ресурсы на развитие массового спорта, поскольку лыжный спорт традиционно пользовался популярностью среди россиян. Вместе с тем ФЛГР принимала участие во всех национальных программах, реализованных в рамках Игр-2014, что способствовало продвижению ее имиджа и повышению информированности общества о лыжном спорте.

ФЛГР не предпринимала специальных шагов по использованию Игр в качестве платформы для распространения положительной информации о самой федерации и спорте в целом. Были приняты меры по защите элитных спортсменов от внимания прессы – из опасений, что такие контакты будут отвлекать их от подготовки к Играм. В преддверии соревнований Сочи-2014 был введен запрет на любое общение спортсменов с представителями СМИ, однако после завер-

шения соревнований атлеты начали активно сотрудничать с журналистами в разнообразных рекламно-просветительских мероприятиях.

Большая часть финансирования ФЛГР поступает от правительства и Олимпийского комитета России (ОКР), что позволяет федерации эффективно решать свои стратегические задачи. По этой же причине ФЛГР не разрабатывала специальных мер по использованию Игр для привлечения дополнительных инвестиций в лыжный спорт. Отсутствуют также данные об участии федерации в каких-либо исследовательских проектах, нацеленных на производство нового знания, за исключением участия в опросном исследовании ОКОИ.

Наиболее активные усилия ФЛГР были направлены на планирование, проектирование и создание лыжных трасс, решение соответствующих технических вопросов и развитие инфраструктуры. Представители федерации принимали активное участие в принятии решений на самом высоком уровне в рамках Организационного комитета «Сочи 2014», что позволило им приобрести ценный организационный и технический опыт, а также важные контакты на национальном и международном уровнях. Признание профессионализма членов федерации считается большой ценностью, поскольку ранее специалистов искали за пределами России. Однако в данном случае для корректировки проектов и их реализации были привлечены отечественные эксперты.

Влияние Сочи-2014 на ФЛГР

Непосредственное и очевидное влияние Игр на ФЛГР проявилось в четырех областях: превращение спортсменов в ролевые модели; повышение квалификации персонала; создание спортивной инфраструктуры мирового класса и формирование долгосрочного мышления. Российские лыжники завоевали пять олимпийских медалей, включая одну золотую, что послужило примером для подражания и привело к заметному росту интереса к этому виду спорта среди детей. Участие сотрудников федерации в планировании/проектировании спортивных сооружений и организации соревнований (в качестве судей и технических сотрудников) содействовало накоплению знаний и повышению уровня профессионализма административных, технических, тренерских и судейских кадров. В ходе подготовки к Олимпийским играм построены уникальные спортивные объекты не только в Сочи, но и в других регионах страны, например в Казани, что, в свою очередь, потребовало улучшения методов управления инфраструктурой и подготовки

ТАБЛИЦА 1

Основные аспекты использования возможностей Игр и соответствующие мероприятия ФЛГР

Аспекты использования возможностей Игр	Методы и мероприятия ФЛГР по использованию возможностей Игр
Подход к использованию возможностей Игр	<p><i>Стратегический:</i> в качестве партнера в рамках крупных национальных программ, но инициатива в данном случае исходила не от ФЛГР.</p> <p><i>Тактический:</i> более тесное сотрудничество с Международной федерацией лыжного спорта и ОКОИ по техническим вопросам и проектированию спортивных объектов.</p>
Проекты, в рамках которых используются возможности Игр	<p><i>Создание лыжных трасс</i> – участие в планировании, проектировании и подготовке лыжных трасс.</p> <p><i>Национальная программа развития спорта</i> – участие в общенациональных мероприятиях некоторых олимпийских проектов.</p> <p><i>Вне специальных проектов</i> – незапланированное использование успеха элитных спортсменов для развития лыжного спорта.</p>
Получатели пользы	<p>Сотрудники ФЛГР (судьи, тренеры, администраторы). Индивидуальный опыт сотрудников был преобразован в организационный благодаря возросшей уверенности в собственных силах.</p> <p>Региональные федерации – накопление индивидуального опыта сотрудников позволило улучшить обмен знаниями и опытом между членами федерации.</p> <p>Лыжники – привлечение детей к занятиям лыжным спортом.</p>
Препятствия к использованию возможностей Игр	<p>Стратегические мероприятия ФЛГР определяются долгосрочными задачами общенациональных программ, что может сдерживать инициативу по использованию уникальных возможностей Игр.</p> <p>Недооценка роли новых знаний и исследований в повышении организационной эффективности.</p>
Связь между использованием возможностей Игр и целями и задачами ВС	<p>ФЛГР использовала возможности Игр для достижения двойной цели: реализация государственной спортивной политики и решение собственных задач по развитию массового лыжного спорта и обеспечению высоких результатов на элитном уровне.</p> <p>Предпринимались сознательные шаги по укреплению сотрудничества с региональными спортивными организациями.</p>
Вклад Олимпийских игр в развитие институционального потенциала	<p>Игры дали мощный стимул для формирования мотиваций и долгосрочного организационного мышления.</p> <p>Позволили создать инфраструктуру мирового класса, недоступную ранее, что потребовало повышения квалификации кадров и совершенствования методов менеджмента.</p> <p>Расширили возможности для внедрения организационных и технических инноваций и накопления организационного опыта.</p> <p>Превратили спортсменов в ролевые модели.</p>
Методы использования ресурсов Игр	<p>Тактическое планирование.</p> <p>Накопление индивидуального и организационного опыта.</p> <p>Партнерство.</p> <p>Пример для подражания – использование элитных спортсменов в качестве ролевых моделей для привлечения ресурсов и формирования мотиваций. Инновации – внедрение новшеств и изменение существующих практик.</p>
Будущие планы по использованию возможностей Игр	<p>Использование накопленного опыта и обмен опытом с партнерами в ходе использования возможностей будущих международных соревнований.</p>

ТАБЛИЦА 2

Влияние мероприятий ФЛГР по использованию возможностей Игр на ключевые организационные способности

Ключевые организационные способности	Структурная/функциональная область ФЛГР	Результаты
Действовать	Развитие организационных навыков	Развитие организационных навыков творческого мышления и деятельности, управления крупными соревнованиями, создания партнерств с международными и региональными агентствами.
	Развитие людских ресурсов	Повышение квалификации кадров, улучшение репутации на национальном и международном уровнях.
Адаптироваться и самообновляться	Развитие организационной структуры	Заметных организационных преобразований не осуществлялось.
	Производство знаний	Использование внешнего и собственного опыта для улучшения методов планирования и проектирования спортивных объектов, а также кодификации знаний.
Обеспечивать целостность деятельности	Управление	Совершенствование структур и методов управления. Укрепление контактов с региональными федерациями и местными органами управления.
Создавать развивающие результаты	Создание систем и инфраструктуры	Повышение уровня информированности общества. Развитие сети клубов. Совершенствование структуры соревнований. Создание устойчивых связей с региональными/локальными партнерами.
Взаимодействовать	Формирование мотиваций	Влияние мероприятий ФЛГР по использованию возможностей Игр на ключевые организационные способности

квалифицированных менеджеров. Повышение профессиональной квалификации кадров, появление ролевых моделей и первоклассной инфраструктуры создали в сочетании благоприятные условия для формирования долгосрочного организационного мышления в рамках федерации. После завершения Игр ФЛГР практически немедленно приступила к работе над новыми приоритетами, в числе которых, как уже упоминалось, совершенствование методов управления спортивными сооружениями, обмен опытом между регионами, развитие лыжного спорта и улучшение подготовки спортсменов.

5.4. Кейс 4: Федерация фигурного катания на коньках России (<http://fsrussia.ru/>)

Общая информация

Федерация фигурного катания на коньках России (ФФККР) – это общественная организа-

ция, созданная в 1992 году. Она является преемницей Федерации фигурного катания СССР, которая в свое время представляла лучшую в мире школу в данном виде спорта. Главная цель ФФККР – подготовка национальной сборной к успешному выступлению на международных соревнованиях. Другие цели федерации – развитие массового фигурного катания, поддержка талантов и создание спортивной инфраструктуры. В структуру ФФККР входят 120 региональных и местных федераций, индивидуальное членство не предусмотрено. Федерация насчитывает около 200 сотрудников центрального офиса, около 1136 тренеров на всех уровнях и свыше 200 зарегистрированных волонтеров. Число зарегистрированных участников спорта – около 90 тыс., из них 69% – женщины. Одна из ключевых проблем федерации – «утечка мозгов», поскольку более 400 высококвалифицированных тренеров эмигрировали в США, создав тем самым серьезные пробелы в ноу-хау и структурах. ФФККР подошла

к Играм в Сочи, имея за плечами довольно слабое выступление фигуристов на зимних Играх в Ванкувере в 2010 году, где российские спортсмены завоевали только одну серебряную и одну бронзовую медали. Такие результаты были сочтены провальными, и ФФККР пришлось столкнуться с серьезным политическим и общественным давлением, требующим от федерации перемен и более высоких результатов Сочи-2014.

Российское фигурное катание и зимние Олимпийские игры Сочи-2014

С организационной точки зрения ФФККР начала подготовку к Сочи-2014 еще в ходе организации ЧМ по фигурному катанию 2005 года, то есть задолго до того, как Россия выиграла право на проведение Игр-2014. Чемпионат позволил федерации проверить эффективность своих управленческих и коммуникационных систем, а также готовность тренеров и спортсменов. ФФККР не разрабатывала специальной олимпийской стратегии, однако ее представители были вовлечены в работу всех комитетов, занятых подготовкой Игр. Участие в процессе принятия решений на разных уровнях также использовалось для успешного лоббирования вопросов новой инфраструктуры – в частности, сохранения суперсовременного ледового дворца «Айсберг» в Сочи (изначально ледовую арену планировалось переместить в другой регион после завершения Игр). Кроме того, сотрудники ФФККР принимали активное участие в работе Организационного комитета Олимпийских игр в качестве консультантов и экспертов и оказывали помощь в вопросах планирования и реализации мероприятий и программ.

Участие ФФККР в Играх происходило в контексте реализации Национальной программы по развитию физической культуры и спорта на период 2006–2015 годов. Помимо прочего программа предусматривала распределение субсидий на развитие спорта на сумму 75 млн рублей между 200 центрами фигурного катания по всей стране. Главный вопрос для ФФККР состоял в том, как лучше использовать ресурсы Игр и сопутствующих программ для решения ряда давних управленческих проблем в области повышения общего уровня профессионализма и квалификации сотрудников федерации. Недостатки в этой сфере особенно ярко проявляются в тех регионах, где существует отличная спортивная инфраструктура, но результаты по-прежнему невысоки. Большие усилия были приложены для улучшения работы в регионах в целом (в частно-

сти, в отношении развития местной инфраструктуры при содействии областных органов власти).

ФФККР принимала участие во всех олимпийских программах, но эта деятельность была связана не столько с организационными целями федерации, сколько с решением более широких задач развития спорта на национальном уровне. В результате в ходе исследования не удалось выявить никаких специальных мероприятий, в рамках которых использовались бы разнообразные возможности олимпийских программ. То же самое можно сказать и о разработке специальных коммуникационных стратегий для развития фигурного катания. Имея в своем распоряжении регулярные и достаточные по объему государственные субсидии, федерация не предпринимала специальных шагов по привлечению инвестиций в фигурное катание, хотя вместе с тем сумела заключить крупный спонсорский контракт с компанией «Ростелеком». ФФККР не видела необходимости в том, чтобы участвовать в исследованиях и других мероприятиях, нацеленных на производство знаний. Вместо этого большие надежды возлагались на подготовку олимпийских чемпионов, которые могли бы стать примером для подражания для молодежи, и в этом направлении велась активная работа.

Влияние Сочи-2014 на ФФККР

Игры Сочи-2014 оказали наибольшее влияние на шесть ключевых областей деятельности ФФККР. Во-первых, Игры помогли улучшить имидж федерации: если четыре года назад фигуристы показали не лучшие результаты, то в Сочи они выступили очень успешно, завоевав четыре олимпийские медали, включая две золотые. Изменению имиджа вида спорта способствовал еще один важный фактор – активное освещение на телевидении: трансляции соревнований по фигурному катанию имели самые высокие зрительские рейтинги, вытеснив с лидирующей позиции хоккей. Во-вторых, Игры подогрели интерес населения к фигурному катанию: количество людей, занимающихся этим видом спорта, возросло на 400%. Такой рост стал возможным благодаря появлению ролевых моделей в лице спортсменов, завоевавших олимпийские медали. В-третьих, в городе-организаторе и других регионах была создана новая современная инфраструктура, что потребовало от ФФККР принятия мер по повышению квалификации кадров и совершенствованию системы управления новыми сооружениями. В-четвертых, сочетание новой инфраструктуры и более

ТАБЛИЦА 1

Основные аспекты использования возможностей Игр и соответствующие мероприятия ФФККР

Аспекты использования возможностей Игр	Методы и мероприятия ФФККР по использованию возможностей Игр
Подход к использованию возможностей Игр	<i>Стратегический:</i> в качестве партнера в крупных общенациональных программах, но в данном случае использование возможностей не определялось задачами ФФККР. <i>Тактический:</i> более тесное сотрудничество с Министерством спорта и ОКОИ по техническим вопросам и разработке проектов спортивных объектов.
Проекты, в рамках которых используются возможности Игр	<i>Членство в комитетах</i> – участие в планировании, проектировании и строительстве спортивных объектов для фигурного катания и их управлении. <i>Национальная программа развития спорта</i> – участие в общенациональных мероприятиях, организованных центральными руководящими органами, и в некоторых специальных олимпийских проектах. <i>Вне проектов</i> – незапланированное использование успеха элитных спортсменов для развития фигурного катания.
Получатели пользы	Сотрудники ФФККР (тренеры, администраторы, технический персонал). Индивидуальный опыт сотрудников был преобразован в организационный благодаря улучшению показателей эффективности и возросшей уверенности в собственных силах. Региональные федерации – опыт, накопленный отдельными сотрудниками, послужил стимулом для развития динамики рынка фигурного катания. Массовый спорт – привлечение детей к катанию на коньках.
Препятствия к использованию возможностей Игр	Стратегические мероприятия ФФККР определяются долгосрочными задачами общенациональных программ, что может сдерживать инициативу по использованию уникальных возможностей Игр. Недооценка роли новых знаний и исследований в повышении организационной эффективности.
Связь между использованием возможностей Игр и целями и задачами ВС	ФФККР рассматривала возможности Игр как способ достижения двойной цели: реализация государственной спортивной политики и собственных задач по расширению массовой аудитории и обеспечения высоких результатов на элитном уровне. Предприняты конкретные усилия для укрепления сотрудничества с региональными спортивными руководящими органами.
Вклад Олимпийских игр в развитие институционального потенциала	Игры дали мощный стимул для развития внутренней конкуренции. Помогли создать инфраструктуру мирового класса, недоступную ранее, что потребовало повышения квалификации персонала и совершенствования методов менеджмента. Расширили возможности для внедрения организационных и технических инноваций и накопления организационного опыта. Превратили спортсменов в ролевые модели.
Методы использования ресурсов Игр	Тактическое планирование. Накопление индивидуального и организационного опыта. Партнерство. Пример для подражания – использование элитных спортсменов в качестве положительных примеров для привлечения ресурсов и формирования мотиваций. Инновации – внедрение новшеств и изменение существующих практик.
Будущие планы по использованию возможностей Игр	Дальнейшее использование опыта в организации международных соревнований и передача опыта членам федерации.

ТАБЛИЦА 2

Влияние мероприятий ФФКР по использованию возможностей Игр на ключевые организационные способности

Ключевые организационные способности	Структурная/функциональная область ФФКР	Результаты
Действовать	Развитие организационных навыков	Развитие организационных навыков проектирования и эксплуатации спортивных сооружений, управления крупными соревнованиями, создания партнерств с национальными и региональными организациями.
	Развитие людских ресурсов	Повышение квалификации кадров и улучшение репутации на национальном и международном уровнях.
Адаптироваться и самообновляться	Развитие организационной структуры	Не произошло никаких существенных организационных изменений, за исключением двух сфер – управление событиями и координация на национальном уровне.
	Производство знаний	Использование внешнего и собственного опыта для совершенствования планирования и проектировки спортивных объектов; более активная работа по кодификации знаний.
Обеспечивать целостность деятельности	Управление	Подтверждение приоритетной задачи – обеспечение успеха на уровне спорта высших достижений. Совершенствование структур и методов управления. Улучшение коммуникаций с региональными федерациями и местными руководящими органами.
Создавать развивающие результаты	Создание систем и инфраструктуры	Рост информированности общества. Расширение сети клубов. Развитие конкуренции в национальном масштабе. Создание устойчивых связей с региональными/местными партнерами.
Взаимодействовать	Формирование мотиваций	Формирование личных и организационных мотиваций к улучшению результатов. Повышение информированности общества о фигурном катании и создание позитивного дискурса для занятий данным видом спорта, достижения высоких результатов и завоевания медалей.

эффективных организационных структур и методов работы стимулировало развитие конкуренции между различными региональными центрами фигурного катания в России, а также внутреннюю миграцию менеджеров и тренеров. В результате рынок фигурного катания приобрел столь необходимую ему динамику. В-пятых, улучшение инфраструктуры способствовало внедрению новых стандартов профессиональной квалификации и управленческой практики для всех сотрудников, от специалистов по заливке льда до тренеров и менеджеров объектов. ФФКР активно использовала шесть главных тестовых соревнований, а также дру-

гие спортивные события для улучшения структур менеджмента, методов работы и коммуникаций. Наконец, опыт, накопленный ФФКР в период подготовки и проведения Игр, был кодифицирован в различных формах ноу-хау, в особенности в сфере технического менеджмента и управления событиями. Федерация активно обменивается этими знаниями и опытом со всеми представителями национального сообщества фигурного катания.

В таблицах 1 и 2 представлены главные мероприятия ФФКР по использованию возможностей Игр и отмечено их влияние на ключевые организационные способности федерации.

Литература

Beesley, L., & Chalip, L. (2011). Seeking (and not seeking) to leverage mega-sport events in non-host destinations: The case of Shanghai and the Beijing Olympics, *Journal of Sport & Tourism*, 16:4, 323–344.

Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, D. (2009). Evidence-based management: Concept Cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32.

Brown, A., & Massey, J. (2001). Literature review: The impact of major sporting events (Report). Manchester, England: Manchester Institute for Popular Culture, Manchester Metropolitan University.

Casey, M., Harvey, J., Eime, R. & Payne, W. (2012). Examining changes in the organisational capacity and sport-related health promotion policies and practices of State Sporting Organizations, *Annals of Leisure Research*, 15:3, 261–276.

Chalip, L. (2006). Towards Social Leverage of Sport Events. *Journal of Sport & Tourism*. 11 (2), 109–127.

Chalip, L. (2004). Beyond impact: A General model for host community event leverage. In B.W. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues*. Clevedon, UK: Channel View.

Coalter, F. (2004). London 2012: a sustainable sporting legacy? In Vigor, A. et al. *After the Gold Rush. A Sustainable Olympics for London*. London, IPPR.

Christensen, R., & Gazley, B. (2008). Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement. *Public Administration and Development*, 28, 265–279.

Cornforth, C., & Mordaunt, J. (2011). Organisational Capacity Building: Understanding the Dilemmas for Foundations of Intervening in Small and Medium-Size Charities. *Voluntas: International Journal of Voluntary Nonprofit Organizations*, 22(3), 428–449.

Crisp, B., Swerissen, H., & Duckett, S. (2000). Four approaches to capacity building in health: consequences for measurement and accountability, *Health Promotion International*, 15 (2), 99–107.

DCMS/Grant Thornton/Ecorys/Loughborough University (2013). *Meta-Evaluation of the Impacts & Legacy of the London 2012 Olympic & Paralympic Games Summary Final Report*. London: DCMS.

DCMS (2009). *London 2012: A legacy for disabled people: Setting new standards, changing perceptions*.

DCMS (2007). *Our promise for 2012: How the UK will benefit from the Olympic & Paralympic Games*. DCMS.

Doherty, A., Misner, L., & Cuskelly, G. (2014). Towards a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (25), 1245–1425.

Doyle, C. (2009). The Non-Profit Sector: Leveraging Resources and Strengths to Promote More Physically Active Lifestyles, *Journal of Physical Activity and Health*, 6 (Suppl 2), S181–S185.

ECOTEC Research & Consulting Limited (2005). *An Evaluation of the Commonwealth Games Legacy Programme*.

Edwards, M. (2015). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport Management Review*, 18, 6–19.

Essex, S.J., & Chalkley, B.S. (2004). The infrastructural Legacy of the Summer and Winter Olympic Games: A Comparative Analysis, in de Moragas, M. Cashman, R. (eds.) *Impact of the Games on Olympic Host Cities*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics.

Evans, G., et al. (2009). *Final Report on the Evaluation of the Skills & Knowledge for Sustainable Communities programme*. ESRC/HCA.

Evans, G. (2010). London 2012. In: Gold, J. & M. (eds) *Olympic Cities*. London, Routledge: 359–389.

Evans, G. (2011). 'Cities of Culture & the Regeneration Game', *Tourism, Sport & Creative Industries* 6, pp. 5–18.

Frawley, S., Toohey, K., & Veal, A. (2013). Managing sport participation legacy at the Olympic Games, In S. Frawley and D. Adair (Eds). *Managing the Olympics*, pp. 66–84. Palgrave: Basingstoke.

Fussey, P. (2011) *Securing & Sustaining the Olympic City: Reconfiguring London for 2012 & Beyond*. Ashgate.

Getz, D. (2009). Policy for sustainable and responsible festivals and events: institutionalization of a new paradigm. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 61–78.

Girginov, V., & Rowe, N. (2012). National Olympic and Paralympic governing bodies of sport involvement with the Games, In V. Girginov, (Ed.). *Handbook of the London 2012 Olympic and Paralympic Games* (pp. 227–242). Routledge: London.

Girginov, V. (2012). UK sport NGBs leveraging of London 2012 for organisational capacity building. Available at http://www.sportanddev.org/en/toolkit/latest_publications/?5369/1/UK-sport-NGBs-leveraging-of-London-2012-for-organisational-capacity-building.

5369/1/UK-sport-NGBs-leveraging-of-London-2012-for-organisational-capacity-building.

Girginov, V. (2012). Sports development and the Olympic and Paralympic Games. In K. Hylton (Ed.). *Sports Development: Policy, Process and Practice*. Routledge: London.

Girginov, V. (2012). Governance of London 2012 Olympic Sport Legacy, *International Review for the Sociology of Sport*, 47 (3), 1–16.

Grix, J. (Ed). (2014). *Leveraging Legacies from Sport Mega-Events*. London: Palgrave.

Gumulka, G., Barr, C., Lasby, D., & Brownlee, B. (2005). *Understanding the Capacity of Sports & Recreation Organizations A Synthesis of Findings from the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations and the National Survey of Giving, Volunteering and Participating*. Heritage Canada: Toronto.

Hondale, B. (1981). A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose, *Public Administration Review*, 41 (5), 575–580.

Horne, J. (2007). The Four ‘Knowns’ of Sports Mega-Events, *Leisure Studies*, 26 (1), 81–96.

International Olympic Committee (2015). *Agenda 2020*. Lausanne: IOC.

International Olympic Committee (2012). *London 2012 Marketing Report*. Lausanne: IOC.

Jago, L., et al. (2010). Optimising the potential of mega-events: an overview, *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 1: 3, 220–237.

Houlihan, B., & Green, M. (2009). Modernization and Sport: The reform of Sport England and UK Sport, *Public Administration*, 87 (3), 678–698.

Karadakis, K., Kaplanidou, K., & Karlis, G. (2010). Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach. *International Journal of Event and Festival Management*, 1 (3), 170–185.

Kellett, P., Hede, A-M., & Chalip, L. (2008). Social policy for sport events: Leveraging (relationships with) teams from other nations for community benefit. *European Sport Management Quarterly*, 8, 101–121.

Kowalska, G. (2012). The legacy of mega-events. www.free-project.eu accessed 10.1.14.

Macrury, I., & Poynter, G. (eds). (2010). *Olympic Cities: 2012 and the Remaking of London*. Ashgate.

Mangan, J., & Dyreson, M. (2010). *Olympic Legacies: Political, Cultural, Economic & Educational*. Routledge.

Misener, K., & Doherty, A. (2009). Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management*, 23, 457–482.

Moragas, M., Kennett, C., & Puig, N. (Eds.). (2003). *The legacy of the Olympic Games: 1984–2000. Proceedings of the International Symposium, 14–16 November 2002, Lausanne: IOC*.

O’Brien, D., & Chalip, L. (2007a). Executive training exercise in sport event leverage. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1, 296–304.

O’Brien, D., & Chalip, L. (2007b). Sport events and strategic leveraging: Pushing towards the triple bottom line. In A.G. Woodside & D. Martin (Eds.), *Tourism management: Analysis, behavior, and strategy* (pp. 318–338). Cambridge: CABI.

- Potter, C., & Brough, R. (2004). Systemic capacity building: a hierarchy of needs. *Health Policy and Planning*, 19 (5): 336–345.
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies, *Journal of Sport & Tourism*, 12 (3/4).
- Pritchard, M. et al. (2013). *Leveraging brands in sport business*. New York: Routledge.
- Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful Cities: Cultural management and urban revitalisation*. London: Butterworth.
- Ritchie, J.R.B. (2000). Turning 16 days into 16 years through Olympic legacies. *Event Management*, 6.
- Robson, S., Simpson, K., & Tucker, L. (Eds). (2013). *Strategic Sport Development*. London: Routledge.
- Roche, M. (2000). *Mega-events & modernity*. London, Routledge.
- Russian Ministry of Sport (RMS), (2013). *National Programme for Physical Culture and Sport*. Moscow: RMS.
- Schulenkorf, N., & Edwards, D. (2012). Maximizing Positive Social Impacts: Strategies for Sustaining and Leveraging the Benefits of Intercommunity Sport Events in Divided Societies *Journal of Sport Management*, 26, 379–390.
- Sharpe, E. (2006). Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization, *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 28 (4), 385–401.
- Short, J.R. (2008). Globalization, cities and the Summer Olympics, *City*, 12 (3): 321–340.
- Smith, A. (2013). Leveraging sport mega-events: new model or convenient justification? *Jnl of Policy Research in Tourism, Leisure & Events* 5 (3), 1–16.
- Smith, A. (2010). Leveraging benefits from major events: maximising opportunities for peripheral urban areas. *Managing Leisure*. 15, 161–180.
- Smith, A., Stevenson, N., & Edmundson, T. (2011). *The 2012 Games: the regeneration legacy*. London, RICS.
- Sobecka, J., & Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning*. 30, 237–246.
- Sowa, J., Selden, S., & Sandfort, J. (2004). No Longer Immeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (4), 711–728.
- Tian, J., & Johnston, C. (2008). The 2008 Olympic Games Leveraging a «Best Ever» Games to Benefit Beijing, *Asian Social Science*, 4 (4), 22–47.
- VanWynsberghe, R., Derom, I., & Maurer, E. (2012). Social leveraging of the 2010 Olympic Games: ‘sustainability’ in a City of Vancouver initiative, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4 (2), 185–205.
- Veal, A. J., and Toohey, K. (2005). *Sport for All & the Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Sydney.
- Walton, H., Longo, A. and Dawson, P. (2008). A Contingent Valuation of the 2012 London Olympic Games, *Journal of Sports Economics*, 9 (3), 304–317.
- Weed, M., et al. (2009). *A systematic review of the evidence base for developing a physical activity and health legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. London: Department of Health.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities, *Managing Leisure*, 15 (4), 279–307.
- Wigboldus, S., Nell, A-J., Brouwer, H., & Lee, vdL. (2010). *Making Sense of Capacity Development*. Wageningen: Wageningen UR Centre for Development Innovation.
- Zinke, J. (2006). *European Centre for Development Policy Management Study on Capacity, Change and Performance – Final Workshop*. Workshop report. Maastricht, 15–17 May 2006.

Приложение 1

Использование возможностей лондонских и сочинских Олимпийских и Паралимпийских игр национальными руководящими органами в области спорта.

Структура ситуационного анализа

Главной задачей анализа кейсов было подробное описание процессов, механизмов, форм использования возможностей Игр и влияния этих мероприятий на развитие институционального потенциала НСФ. В частности, анализ был направлен на выявление конкретных программ, инициатив и отношений, оказавших положительное влияние на НСФ и способных послужить примером передовой практики. Была предпринята попытка выявить существующие проблемы и препятствия к развитию институционального потенциала НСФ с помощью разработанной анкеты.

Общие вопросы

Приведите примеры того, как ваша НСФ использует вдохновляющий эффект лондонских/сочинских Олимпийских и Паралимпийских игр для увеличения количества людей, занимающихся данным видом спорта.

В контексте вдохновляющего эффекта лондонских/сочинских Игр какие конкретные процессы и механизмы вы использовали для привлечения населения к занятиям данным видом спорта и увеличения числа членов клубов?

Как вы понимаете институциональный потенциал вашей НСФ и как вы использовали возможности лондонских/сочинских Олимпийских и Паралимпийских игр для развития этого потенциала?

Стратегия

Как вы приняли решение о том, что использование возможностей лондонских/сочинских Олимпийских и Паралимпийских игр должно стать центральным компонентом стратегии развития данного вида спорта?

Какие сферы деятельности вашей НСФ испытали наиболее сильное влияние в связи с лондонскими/сочинскими Олимпийскими и Паралимпийскими играми?

Коммуникации

Можете ли вы привести примеры использования возможностей лондонских/сочинских

Олимпийских и Паралимпийских игр для улучшения освещения данного вида спорта в СМИ?

Финансирование и ресурсы

Какие меры были приняты для того, чтобы привлечь дополнительные ресурсы в данный вид спорта с помощью лондонских/сочинских Олимпийских и Паралимпийских игр?

Управление

Какие конкретные мероприятия проводились для того, чтобы с помощью лондонских/сочинских Олимпийских и Паралимпийских игр усовершенствовать структуру управления вашей НСФ и процессы принятия решений?

Участие в организации Игр

Как ваша НСФ участвовала в организации Игр, работе ОКОИ Лондон-2012/Сочи-2014 и взаимодействии с МФ?

Исследования/оценка

Проводила ли ваша НСФ какой-либо анализ/оценку роли Игр в развитии данного вида спорта?

Связь с олимпийскими программами

Какие наиболее успешные и прочные связи вам удалось установить с олимпийскими программами, проектами международных федераций или национальных ассоциаций?

Ретроспективная оценка

Учитывая опыт прошлого, что бы вы изменили в своей практике использования возможностей Игр, если бы у вас была возможность сделать это снова? Почему?

По вашему мнению, возможно ли использовать накопленный опыт использования возможностей Игр на других крупных спортивных соревнованиях для развития институционального потенциала вашей НСФ?

** Подтверждающие материалы: программные документы, отчеты, видеоматериалы или фотографии, вырезки из публикаций СМИ, материалы Интернета или вещательных программ.*

Summary

Trefilov vs Trefilov

The head coach of the Russian women's handball team Evgeny Trefilov was welcomed as a special guest at a meeting of Sport Connect – a club that brings together athletes and coaches, sports leaders, managers and journalists for informal communication.

The New Flexibility of the Olympic Programme

The International Olympic Committee (IOC) agreed to add baseball/softball, karate, skateboard, sports climbing and surfing to the sports programme for the Olympic Games Tokyo 2020. The decision by the 129th IOC Session in Rio de Janeiro was the most comprehensive evolution of the Olympic programme in modern history. RIOU Herald's Editor-in-Chief discusses the new opportunities for the Olympic Organising Committees.

Sergey Rasshivaev: «To compete with the surfing elite, you have to train on different waves all around the world»

The Russian Surfing Federation (RSF) is completing the accreditation process with the RF Ministry of Sport. RSF President Sergey Rasshivaev talked to RIOU Herald about the Russian surfing community and the future of the now Olympic sport.

The Alliance between Sports Climbing and the Olympic Movement

Sports climbing received international recognition and popularity in the second half of the 20th century, when first regular competitions began to be held. As the sport approaches its 70th anniversary in Russia, it is already enjoying the Olympic status. Russian climbers have been putting in an impressive performance at recent competitions, says Marina Teryaeva, Assistant Professor at the Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin.

Sergey Alekseev: «The Universiade will give an impetus to Krasnoyarsk's development for years ahead»

In 2019 Krasnoyarsk will be hosting the Winter World University Games. In a recent interview Sports Minister of the Krasnoyarsk Region Sergey Alekseev told RIOU Herald how Siberia is preparing for this celebration of university sports. Sergey has studied on a RIOU's professional development course intended for leaders of executive authorities.

Art as an Element of a City's Sustainable Development: the Work of the Sochi Concert and Philharmonic Association during the Games and Post-Games Period

In September 2016 RIOU hosted the First International Research-to-Practice Conference SOL'16 – Sochi Olympic Legacy: Growth Areas Recognition. The conference topics were not limited to the sports field – they covered Sochi's post-Olympic development in various spheres, including the city's cultural life. This question is addressed in the article by Vladimir Misharin, General Director of the Sochi Concert and Philharmonic Association.

Gender Rights in Women's Sport

The emergence and development of women's sport is closely connected with women's struggle for equality with men. This battle has been fought in different areas. Inna Peshina, Assistant Professor at the Higher School of Economics, discusses the victories achieved and the ongoing efforts.

A Comparison Study of the Potential of National Varieties of Wrestling for Training International-Level Athletes

In their article Professor Natalia Melnikova and Evgenia Akhmadova look at some common features between traditional forms of wrestling developed by the peoples of Russia and the neighbouring countries and types of wrestling included in the Olympic programme.

The Wrestle that Lasted 11 hours and 40 minutes

This article by Elena Dolgoplova and Elena Kisel is devoted to Martin Klein, the silver medallist in wrestling at the 1912 Summer Olympic Games in Stockholm. It looks at the little known facts about the life and sporting career of this wrestler of Russian-Estonian origin.

Leveraging the Olympic Games for Capacity Building of the UK and Russian National Sport Governing Bodies

Final Report by Dr Vassil Girginov, Brunel University London, and Dr Nikolai Peshin, Russian International Olympic University, Moscow. The research project was conducted under the auspices of the International Olympic Committee Olympic Studies Centre, supported by the Advanced Olympic Research Grant Programme 2014/2015.

Annotation

Trefilov vs Trefilov

The past year has been triumphant for Evgeny Trefilov, the head coach of the Russian women's handball team – winning Olympic gold at Rio, receiving the title of the Best Coach of the Year from the RF Ministry of Sport, garnering high praise in the media. In late November Trefilov was invited to a meeting of the Sport Connect club, which brings together athletes and coaches, sports leaders, managers and journalists for informal communication. The impressions from his frank talk gave rise to the title of this publication: the image of a loud-voiced and hot-tempered coach, extensively used in media, proved very different from the reality. What the participants saw was a wise man with a deep understanding of human psychology and a coach with strong personal views.

The New Flexibility of the Olympic Programme for Tokyo 2020

The International Olympic Committee (IOC) agreed to add baseball/softball, karate, skateboard, sports climbing and surfing to the sports programme for the Olympic Games Tokyo 2020. The decision by the 129th IOC Session in Rio de Janeiro was the most comprehensive evolution of the Olympic programme in modern history. It was the culmination of a two-year process that began with the unanimous approval of the IOC's strategic roadmap in 2014. The recommendation to give Organising Committees the flexibility to propose new sports for their edition of the Games was intended to put even more focus on innovation, flexibility and youth in the development Olympic programme. Tokyo 2020, the first Organising Committee able to take advantage of the change, submitted its proposal for the five new sports to the IOC in September 2015.

Sergey Rasshivaev: «To compete with the surfing elite, you have to train on different waves all around the world»

The Russian Surf Federation (RSF) is completing the accreditation process with the RF Ministry of Sport. RSF President Sergey Rasshivaev talked to RIOU Herald about the Russian surfing community and the future of the now Olympic sport. «To compete with the world's top athletes, you have to train in different places all around the world, in different conditions» he said. «That's true for any kind of sport. Waves are different, and if you don't go to other places and try different waves, you won't be able to get the world-class level of performance».

The Alliance between Sports Climbing and the Olympic Movement

The recent performance of the Russian national sports climbing team has been impressive, when compared with the world's leading teams. This is testified by the results of the World Universiade and other international events, says Marina Teryaeva, Assistant Professor at the Physical Education Department of the Institute of Physical Education, Sport and Youth Policy based at the Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin. Sports climbing received international recognition and popularity in the second half of the 20th century, when regular competitions began to be held. As sports climbing approaches its 70th anniversary in Russia, this sport is already enjoying the Olympic status.

Sergey Alekseev: «The Universiade will give an impetus to Krasnoyarsk's development for years ahead»

In 2019 Krasnoyarsk will be hosting the Winter World University Games. In a recent interview Sports Minister of the Krasnoyarsk Region Sergey Alekseev told RIOU Herald how Siberia is preparing for this celebration of university sports. Sergey has studied on a RIOU's professional development course intended for leaders of executive authorities. «We are carefully assessing the

potential of all the Universiade facilities in terms of future legacy», he said. «After the Games many sports venues will be available for the general public, and some of them will be used by professional athletes only».

Art as an Element of a City's Sustainable Development: the Work of the Sochi Concert and Philharmonic Association during the Games and Post-Games Period

In September 2016 RIOU hosted the First International Research-to-Practice Conference SOL'16 – Sochi Olympic Legacy: Growth Areas Recognition. The conference topics were not limited to the sports field – they covered Sochi's post-Olympic development in various spheres. In this context, of special interest is Sochi's cultural life and the way it is shaped by the Olympic project. This question is addressed in the article by Vladimir Misharin, General Director of the Sochi Concert and Philharmonic Association.

Gender Rights in Women's Sport

The emergence and development of women's sport is closely connected with the women's liberation movement and their struggle against sexual discrimination and sexism. The battle has been fought in different areas. In this article, Inna Peshina, Assistant Professor at the Higher School of Economics, discusses the victories achieved and the ongoing efforts. Initially, women fought for the right to participate in sports and sporting competitions. Subsequently the fight was extended to include other goals: increasing the number of sports accessible to women, ensuring women's participation in the leadership of sports organisations, helping women to adapt to life after sports, ensuring women's health protection and fair competition in women's sport (doping issues and clear criteria for sex verification).

A Comparison Study of the Potential of National Varieties of Wrestling for Training International-Level Athletes

In their article Professor Natalia Melnikova and Evgenia Akhmadova look at some common features between traditional forms of wrestling developed by the peoples of Russia and the neighbouring countries and types of wrestling included in the Olympic programme (freestyle, Greco-Roman and judo), as well as the internationally recognised sambo wrestling. They identify the skills, techniques and training methods in traditional forms of wrestling that can be used in preparing modern wrestling for international competitions.

The Wrestler that Lasted 11 hours and 40 minutes

This article by Elena Dolgoplova and Elena Kisel is devoted to Martin Klein, the silver medallist in wrestling at the 1912 Summer Olympic Games in Stockholm. It looks at the little known facts about the life and sporting career of this wrestler of Russian-Estonian origin. A special emphasis is placed on Klein's moral and physical qualities that allowed him to successfully compete against top-rank opponents at the 1912 Olympics.

Leveraging the Olympic Games for Capacity Building of the UK and Russian National Sport Governing Bodies

Final Report by Dr Vassil Girginov, Brunel University London, and Dr Nikolai Peshin, Russian International Olympic University, Moscow. The research project was conducted under the auspices of the International Olympic Committee Olympic Studies Centre, supported by the Advanced Olympic Research Grant Programme 2014/2015.

2017 Январь – март

Календарь спортивного менеджера

Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 14 января – 5 февраля** – Кубок африканских наций по футболу. Габон.
- 26 января** – заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.
- 29 января – 8 февраля** – XXVIII Всемирная зимняя универсиада. Алматы, Казахстан.
- 30 января – 4 февраля** – семинар для шефов миссий национальных олимпийских комитетов. Пхенчхан, Республика Корея.
- 6–19 февраля** – чемпионаты мира по горнолыжному спорту FIS. Санкт-Мориц, Швейцария.
- 22 февраля – 5 марта** – чемпионаты мира по лыжным видам спорта FIS. Лахти, Финляндия.
- 13–15 марта** – Координационная комиссия МОК. Пхенчхан, Республика Корея.
- 15–17 марта** – заседание Исполнительного комитета МОК. Пхенчхан, Республика Корея.
- 14–24 марта** – Игры Всемирной зимней Специальной Олимпиады. Грац и Шладминг, Австрия.
- 18–25 марта** – чемпионаты мира по легкой атлетике среди ветеранов (мастеров), соревнование по легкой атлетике среди людей старше 35 лет. Организатор – Всемирный союз мастеров легкой атлетики (World Masters Athletics, WMA). Тэгу, Республика Корея.
- 13–15 марта** – Координационная комиссия МОК. Пхенчхан, Республика Корея.
- 26 марта – 1 апреля** – ежегодное заседание представителей Ассоциации национальных комитетов Океании. Фиджи.

Выставки и ярмарки

- 6–15 января** – международная выставка яхт London Boat Show 2017. Лондон, Великобритания.
- 6–9 января** – международная выставка дайвинга Paris International Dive Show 2017. Париж, Франция.
- 25 января – 4 февраля** – спортивно-музыкальный фестиваль Rosafest 2017. Роза Хутор, Сочи, Россия.
- 20–22 января** – международная выставка туризма и активного отдыха Adventur 2017. Вильнюс, Литва.
- 26–30 января** – выставка здорового образа жизни, велнеса и талассотерапии Le Salon du Bien-etre 2017. Париж, Франция.
- 1–5 февраля** – выставка товаров для спорта и активного отдыха Aktiv & Fit 2017. Ганновер, Германия.
- 2–5 февраля** – выставка Moscow Dive Show 2017. Москва, Россия.
- 3–5 февраля** – международная туристическая выставка Balttour 2017. Рига, Латвия.
- 5–8 февраля** – международная выставка спортивных товаров, одежды и обуви ISPO Munich 2017. Мюнхен, Германия.

- 5–7 февраля** – выставка спортивных товаров, оборудования для рыбалки *China Fish 2017*. Пекин, Китай.
- 8–10 февраля** – международная туристская выставка «Анапа – самое яркое солнце России 2017». Анапа, Россия.
- 10–12 февраля** – международная велосипедная выставка-шоу «ВелоПарк-2017».
- 10–12 февраля** – международная выставка туризма *Tourest 2017*. Таллин, Эстония.
- 11–13 февраля** – выставка охотничьего снаряжения и спортивного инвентаря *HIT Show 2017*. Виченца, Италия.
- 15–18 февраля** – китайская международная выставка оборудования и технологий для горнолыжных курортов *Alpites China 2017*. Пекин, Китай.
- 15–18 февраля** – китайская международная выставка спортивных товаров, одежды и обуви *ISPO Beijing 2017*. Пекин, Китай.
- 16–19 февраля** – выставка велосипедов и велоспорта *The London Bike Show 2017*. Лондон, Великобритания.
- 16–19 февраля** – выставка экстремального туризма и активного отдыха *The Telegraph Outdoor Adventure & Travel Show 2017*. Лондон, Великобритания.
- 16–19 февраля** – международный конгресс и выставка бассейнов и спа-индустрии *ForumPiscine 2017*. Болонья, Италия.
- 17–19 февраля** – международная выставка товаров для гольфа и гольф-туризма *Hanse Golf 2017*. Гамбург, Германия.
- 17–19 февраля** – международная выставка активного отдыха и приключенческого туризма «Открой свою Россию 2017». Москва, Россия.
- 1–3 марта** – международная выставка товаров для здоровья, велнеса и фитнеса *IWF Shanghai 2017*. Шанхай, Китай.
- 1–3 марта** – международная туристическая выставка «Открытый Крым 2017».
- 11–13 марта** – международная туристическая выставка «Интурмаркет» (ИТМ) 2017. Москва, Россия.
- 14–16 марта** – национальная туристическая выставка «Отдых в Крыму и Краснодарском крае 2017». Ялта, Россия.
- 14–16 марта** – московская международная выставка индустрии туризма *МИТТ / «Путешествия и туризм 2017»*. Москва, Россия.
- 15–19 марта** – международная выставка товаров для отдыха, спорта и путешествий *Freizeit Messe 2017*. Нюрнберг, Германия.
- 17–19 марта** – азиатская выставка гольф-индустрии *PGA China Golf Show 2017*. Шанхай, Китай.
- 17–19 марта** – выставка товаров и услуг для спорта и фитнеса *Mondial Body Fitness 2017*. Париж, Франция.
- 22–25 марта** – международная выставка спортивных товаров *Taispo 2017*. Тайпей, Тайвань.

ВЕСТНИК

Российского Международного Олимпийского Университета

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

Аудитория журнала

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

Наши читатели = наши писатели

На страницах «Вестника» в качестве авторов выступают руководители олимпийского движения, представители Оргкомитета «Сочи 2014», администрации города Сочи, главы спортивных федераций, российские и зарубежные исследователи и ученые, эксперты международных консалтинговых компаний, профессора университетов из России, Великобритании, Австрии, США и других стран.

О чем?

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

Подписка

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



РМОУ: ЗНАНИЯ НА УРОВНЕ ОЛИМПИЙСКИХ РЕКОРДОВ!

Российский Международный Олимпийский Университет предлагает новые программы повышения квалификации руководителей и менеджеров спортивной отрасли:

**СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ,
СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ,
УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМИ ОБЪЕКТАМИ,
ФОРМИРОВАНИЕ БЕЗБАРЬЕРНОЙ СРЕДЫ,
СПОРТИВНОЕ ПРАВО И БЕЗОПАСНОСТЬ В СПОРТЕ.**

*Лучшие отечественные преподаватели в форме интерактивных лекций и практикумов делятся секретами новой для россиян профессии – **спортивного менеджера**. В ходе занятий слушатели не только получают основы теоретических знаний, но и моделируют процессы эффективного функционирования спортивных организаций, разрабатывают и защищают собственные проекты, разбирают интересные кейсы.*

Программы подготовлены с учетом потребностей профессиональной аудитории: представителей органов исполнительной и законодательной власти, руководителей спортивных федераций, клубов, организаторов соревнований и спортивно-оздоровительных мероприятий.

*Курсы проводятся для групп до 25 человек.
По итогам обучения слушатели получают
сертификат Российского Международного Олимпийского Университета.*

Более подробная информация об организации и содержании образовательных программ:

тел.: +7(495) 956-24-30

e-mail: programs@olympicuniversity.ru | www.olympicuniversity.ru