



www.olympicuniversity.ru

июль № 1-2 (38-39) / 2021

# ВЕСТНИК

Российского Международного  
Олимпийского Университета

## НАЗАД В БУДУЩЕЕ

Мегасобытия возвращаются

#EURO2020



## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Лев БЕЛОУСОВ,**  
ректор Российского Международного  
Олимпийского Университета,  
профессор, д. и. н.,  
академик Российской академии образования

**Владимир ВАСИН,**  
почетный вице-президент  
Олимпийского комитета России

**Софья ВЕЛИКАЯ,**  
председатель Комиссии  
спортсменов Олимпийского  
комитета России

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

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

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

**Владимир ЛЕДНЕВ,**  
вице-президент  
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: 119270, Москва, Лужнецкая набережная, д. 8, стр. 1  
Тел.: +7 (495) 956-24-30; факс: +7 (495) 956-24-31  
E-mail: [vestnik@olympicuniversity.ru](mailto:vestnik@olympicuniversity.ru)  
[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)

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

Тираж 600 экземпляров. Заказ № 02169-21 от 5 июля 2021 года.

Фото на обложке: Алексей Даничев/ МИА «Россия сегодня»  
В номере использованы фото МИА «Россия сегодня», из архивов РМОУ и пресс-служб



# СОДЕРЖАНИЕ

---

## РМОУ

4

### **ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ**

*Хроника деятельности Российского Международного  
Олимпийского Университета*

14

### **СЕРГЕЙ МУРАВЬЕВ. ПОДГОТОВКА СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ДЛЯ ОТРАСЛИ СПОРТА**

*Университет – участник Sport Forum Life*

18

### **ВЕРОНИКА ЛОГИНОВА. АНТИДОПИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ:**

#### **НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ**

*В партнерстве с Олимпийским комитетом России*

## ИНДУСТРИЯ СПОРТА

24

### **ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ. ФУТБОЛЬНАЯ ИНДУСТРИЯ: КАКОВ ДИАГНОЗ СЕГОДНЯ?**

*Размышления на фоне Евро-2020*

## СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

32

### **АЛЕКСЕЙ КИРИЧЕК. ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ МАТЧДАУ**

*Формула доверия и удовлетворение спектра потребностей  
болельщиков*



46

**АНДРЕЙ МАЛЫГИН. МУЛЬТИМАРКЕТИНГ: ВСЕ ГОРАЗДО  
СЛОЖНЕЕ, ЧЕМ ВЫ ДУМАЛИ**

*Многофакторный маркетинг становится наиболее  
актуальной концепцией*

56

**ВАЛЕРИЙ ГОРЕЛИКОВ. МЕДИАПРАВА – МАРКЕТИНГОВЫЙ  
ПРОДУКТ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Самый быстрорастущий источник доходов*

**БИБЛИОТЕКА РМОУ**

64

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТЕ**

*Готовится к выходу в свет новое издание*

**ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

74

**ВЛАДИСЛАВ СТОЛЯРОВ. ВОСПИТАНИЕ ОЛИМПИЙСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ**

*как элемент ее формирования в процессе социализации*

**ИСТОРИЯ**

82

**ЕЛЕНА ДОЛГОПОЛОВА. МОИ ОЛИМПИЙЦЫ**

*Четыре стрелка – четыре судьбы*

## ИНДУСТРИЮ СПОРТА ПОПОЛНИЛА НОВАЯ ПЛЕЯДА ВЫСОКОКЛАССНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ



25 июня квалификация мастеров спортивно-го администрирования и мастеров спортивного управления присвоена 73 молодым спортивным лидерам. Выпускниками международной версии программы РМОУ «Мастер спортивного администрирования» в этом году стали представители 12 стран (Россия, Албания, Беларусь, Бельгия, Египет, Индия, Кипр, Корея, Марокко, Туркменистан, Уганда, Эквадор). Среди них, как и прежде, стипендиаты Благотворительного фонда Владимира Потанина, победившие в конкурсе «Олимпийские стипендии». В составе международной группы есть слушатели, рекомендованные партнерами РМОУ: Ассоциацией национальных олимпийских комитетов (ANOC), Международной федерацией университетского спорта (FISU), Международным союзом современного пятиборья (UIPM), Панамериканской спортивной организацией (Panam Sports), Международной федерацией тенниса (ITF), Национальным олимпийским комитетом Республики Беларусь.

Среди выпускников программы «Мастер спортивно-го администрирования» (русскоязычная версия) и «Мастер спортивного управления» – стипендиаты Олимпийского комитета России и Фонда поддержки олимпийцев

России – победители и призеры Олимпийских игр, крупных международных спортивных первенств.

Завершившийся учебный год стал для РМОУ рекордным по количеству заслуженных мастеров спорта и мастеров спорта международного класса. Среди них – двукратная олимпийская чемпионка, биатлонистка Анна Богалий; олимпийский чемпион Лондона 2012 года, дзюдоист Арсен Галстян; олимпийская чемпионка Рио 2016 года, гандболистка Майя Петрова; чемпион Олимпийских игр 2000 года, борец греко-римского стиля Вартерес Самургашев; серебряный призер Олимпийских игр 2016 года, лучница Туяна Дашидоржиева; серебряный призер Олимпийских игр 2000 года по водному поло Юрий Яцев; бронзовый призер Олимпийских игр 2000 года по гребле Ирина Федотова; бронзовый призер Олимпийских игр 2012 года по стендовой стрельбе Василий Мосин; член паралимпийской сборной России по настольному теннису, серебряный призер чемпионата мира, участник Паралимпийских игр в Лондоне 2012 года Юрий Ноздрунов и другие известные спортсмены.

Программа «Мастер спортивно-го администрирования» – основная программа РМОУ – ежегодно подтверждает свой



высокий статус в глобальном рейтинге курсов по спортивному менеджменту журнала SportBusiness International, занимая одну из Топ-5 позиций в Европе и входя в десятку лучших в мире.

Программа «Мастер спортивного управления» разработана по заказу Олимпийского комитета России для спортсменов, завершающих спортивную карьеру и ориентированных на работу в сфере спорта и физической культуры, а также для всех, хочет стать успешным и востребованным руководителем в области физической культуры и спорта.

В торжественной церемонии вручения дипломов выпускникам приняли участие ректор РМОУ, академик РАО, профессор Лев Белоусов; президент Олимпийского комитета России, четырехкратный олимпийский чемпион Станислав Поздняков; генеральный секретарь Паралимпийского комитета России, президент Всероссийской федерации спорта лиц с ПОДА, пятикратный паралимпийский чемпион Андрей Строкин; заместитель главы города Сочи Владимир Морозов; представители Министерства спорта РФ, Благотворительного фонда Владимира Потанина, выпускники разных лет.

Видеопоздравления в адрес выпускников направили преподаватели РМОУ – профессор университета Брунела (Великобритания) Васил Гиргинов, профессор университета Лафборо (Ве-

ликобритания) Джеймс Скиннер; генеральный секретарь АНОК, член МОК Гунилла Линдберг и другие руководители организаций – партнеров РМОУ, а также известные российские спортсмены. В рамках церемонии состоялось также подписание новых соглашений о сотрудничестве. Партнерами РМОУ стали Ассоциация операторов фитнес-индустрии России и Федерация тенниса Туркменистана.



## ОТКРЫТ КОНКУРС ГРАНТОВ НА ОБУЧЕНИЕ В НОВОМ УЧЕБНОМ ГОДУ

10 июня Российский Международный Олимпийский Университет и Фонд поддержки олимпийцев России открыли прием заявок на стипендии по программе «Содействие – Мастер спортивного администрирования/ Мастер спортивного управления». Благотворительная программа фонда реализуется совместно с университетом с 2012 года и направлена на решение задачи социальной и профессиональной адаптации атлетов, завершивших спортивную карьеру. Университет с первого дня своей деятельности уделяет этому вопросу особое внимание. Победителями конкурса в разные годы были пятикратная олимпийская чемпионка по синхронному плаванию Наталья Ищенко, чемпионка Олимпийских игр по легкой атлетике Елена Слесаренко, двукратный призер Олимпийских игр по конькобежному спорту Екатерина Лобышева и многие другие.

«За время сотрудничества фонда и университета через различные формы дополнительного профессионального образования прошли более 120 чемпионов и призеров Олимпийских игр, чемпионатов мира и Европы, свыше 200 заслуженных мастеров спорта и мастеров спорта России международного класса, – отметил в этой связи ректор РМОУ академик Лев Белоусов. – Вместе с фондом мы даем нашим выдающимся спортсменам возможность «перезапустить» карьеру в новом качестве в любимой и знакомой им сфере – спорте. В этом мы видим свою миссию и радуемся успехам наших выпускников».

«РМОУ – первое высшее учебное заведение, с которым Фонд поддержки олимпийцев России начал сотрудничать, совместно готовить и реализовывать программы обучения спортсменов, завершивших спортивную карьеру, по нескольким специальностям, – заявил исполнительный директор фонда Александр Катушев. – Это было за год до открытия в сентябре 2013 года нового современного здания, в котором университет размещается сегодня. За это время подготовку в РМОУ прошли свыше 300 человек из 68 регионов. В предолимпийский период наше сотрудничество вышло на новый качественный уровень: на смену программам повышения квалификации пришли программы профессиональной переподготовки. Гранто-

вая программа МСА/МСУ, на которую объявляется новый набор, пользуется у слушателей большим успехом».

Победители конкурса получают гранты для оплаты обучения и проживания в кампусе университета. При отборе абитуриентов учитываются следующие критерии: гражданство РФ, высшее образование, высокие спортивные достижения в олимпийских видах спорта, работа в профильной сфере, обязательная рекомендация Комиссии спортсменов ОКР. Обучение начнется в сентябре 2021 года по программам профессиональной переподготовки «Мастер спортивного администрирования» (МСА) и «Мастер спортивного управления» (МСУ).



«Очень хорошо, что у современных атлетов есть возможность учиться строить свое будущее у квалифицированных специалистов, а не действовать методом собственных проб и ошибок, как это было раньше, – говорит двукратная олимпийская чемпионка по спортивной гимнастике Светлана Хоркина. – Конкурс Фонда поддержки олимпийцев России – уникальная возможность попасть в лучший олимпийский вуз страны! Спешите получить современные и своевременные знания, друзья!»

Подробно с требованиями к оформлению заявления и порядком его рассмотрения Приемной комиссией РМОУ можно ознакомиться на сайте:

<https://www.olympicuniversity.ru/ru/web/programma-msa/grantovaya-programma>

## ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР ДМИТРИЙ ЧЕРНЫШЕНКО ВЫСТУПИЛ С ЛЕКЦИЕЙ



В рамках всероссийского просветительского марафона, организованного обществом «Знание» и образовательным центром «Сириус», 1 июня в кампусе РМОУ состоялась лекция заместителя председателя правительства РФ Дмитрия Чернышенко «Олимпийский подход: как Олимпийские игры в Сочи повлияли на систему государственного управления».

Основные элементы управления олимпийским мегапроектом легли в основу нового под-

хода к межведомственному взаимодействию в правительстве РФ. В проекте принимали участие более 100 организаций. На финальном этапе в Играх было задействовано 70 тыс. человек из разных корпоративных культур, которых нужно было объединить общей миссией. Как отметил Дмитрий Чернышенко, уникальная система ценностей, разработанная Оргкомитетом «Сочи 2014», позволила вовлеченным госорганам и ведомствам согласованно и эффективно решать ключевые вопросы. «Этот богатейший опыт, который мы накопили за семь лет подготовки к Олимпиаде, был использован в работе правительства, – отметил он. – Новый состав кабинета, утвержденный в начале 2020 года, начал свою работу с определения общей миссии, видения, целей и ценностей. В рекордные 30 дней был создан координационный центр при правительстве – общая площадка для взаимодействия всех государственных структур и ведомств. Все это – элементы олимпийского наследия, доказавшие свою эффективность и жизнеспособность».

## СТУДЕНТЫ РМОУ УЧАСТВУЮТ В БЛАГОУСТРОЙСТВЕ ГОРОДА-КУРОРТА СОЧИ



19 мая студенты РМОУ приняли участие в экологической акции по озеленению городской территории Сочи – на берегу реки Псахе и на приморской набережной вблизи кампуса РМОУ было высажено более 50 пицундских сосен, внесенных в Красную книгу. Инициатором акции выступила компания «Юниверсити Плаза» при поддержке администрации Сочи. К участию были также приглашены экологи и жители горо-

да. «Мы активно поддерживаем благоустройство города-курорта. За прошедшие годы при нашем участии были отреставрированы фонтаны у зала «Фестивальный», озеленена территория городских школ, восстановлены лестницы, ведущие на приморскую набережную. Высадка сосен – продолжение этой доброй традиции», – отметил исполнительный директор компании «Юниверсити Плаза» Олег Удачин.



29 июня состоялось подписание соглашения о сотрудничестве между Российским Международным Олимпийским Университетом и Всероссийским физкультурно-спортивным обществом «Динамо». Документ, подписанный ректором РМОУ Львом Белоусовым и председателем общества «Динамо» Анатолием Гулевским, дал старт новым совместным образовательным проектам.

«В настоящее время особую актуальность и значение приобретает профессионализм кадров. В этих условиях одной из важнейших задач становится организация целенаправленного дополнительного профессионального образования, обеспечивающего повышение квалификации и переподготовку кадров для физкультурно-спортивной отрасли, в том числе для спортивных организаций общества «Динамо», – заявил в приветственной речи Анатолий Гулевский.

Лев Белоусов в ответном слове отметил, что среди профильных образовательных учреждений РМОУ входит в десятку лучших в мире, несмотря на то что ему всего 11 лет. Учитывая огромный опыт специалистов «Динамо» – общества, которое скоро будет праздновать свое 100-летие, руководство и преподавательский состав университета надеются на плодотворный обмен опытом. «Для меня лично еще с детских времен «Динамо» ассоциируется с успехом, силой, мощью. Без «Динамо» нет славы советского, а потом и российского спорта. Работать с вами

напрямую – это большая честь», – сказал Лев Белоусов.

Слушателями первой программы повышения квалификации, стартовавшей в тот же день, стали представители региональных организаций общества «Динамо» и спортивных клубов «Динамо». В течение трех дней 23 представителя динамовских региональных организаций и спортивных клубов «Динамо» проходили обучение по программе, включающей в себя вопросы государственного регулирования в сфере спорта, спортивного маркетинга, спонсорства, спортивного права, современного устройства мировой системы борьбы с допингом, основные принципы управления спортивными организациями, основы управления, эксплуатации спортивных сооружений, организации и подготовки проведения соревнований и учебно-тренировочного процесса.

Участники отметили высокий уровень преподавателей, профессиональный подход с широкими теоретическими знаниями, богатый практический опыт и выразили благодарность организаторам за предоставленную возможность повышения квалификации. Для закрепления полученных знаний по окончании курса была проведена аттестация в форме защиты итоговых проектов в малых группах. Заместитель председателя общества «Динамо» Николай Толстых и проректор РМОУ Александр Паршиков в торжественной обстановке вручили участникам удостоверения о повышении квалификации. Очередная образовательная программа в рамках соглашения о сотрудничестве между обществом «Динамо» и РМОУ запланирована на осень 2021 года.



## РМОУ ПОДГОТОВИТ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ ВСЕМИРНЫХ ЛЕТНИХ СТУДЕНЧЕСКИХ ИГР 2023 ГОДА В ЕКАТЕРИНБУРГЕ И СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ



Соответствующие соглашения достигнуты с Министерством физической культуры и спорта Краснодарского края и исполнительной дирекцией «Универсиада-2023». Основная цель соглашения с министерством – развивать ранее установленные партнерские контакты в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников физической культуры и спорта края. В рамках Олимпийской образовательной программы, которую университет реализует совместно с Олимпийским комитетом России, ежегодно в РМОУ проходят обучение около 100 руководителей и специалистов спортивной отрасли Краснодарского края. По годовой программе РМОУ «Мастер спортивно-администрирования» прошли обучение известные спортсмены, работающие в региональных центрах олимпийской подготовки, – Марина Шаинова, серебряный призер чемпионата мира, многократная чемпионка и рекордсменка Европы, чемпионка мира среди юниоров по тяжелой атлетике, заслуженный мастер спорта; и Олег Фролов, пятикратный чемпион России по гандболу, мастер спорта международного класса.

Важная составляющая сотрудничества – организация практических занятий и стажировок для слушателей РМОУ на спортивных объектах, включая олимпийские, подведомственных министерству, а также привлечение волонтеров из числа слушателей РМОУ для участия в спортивных событиях. «Краснодарский край традиционно является площадкой для проведения самых престижных международных состязаний, а Олимпийский университет стал ключевым инструментом в подготовке настоящих профессионалов, – отметил министр физической культуры и спорта Алексей Чернов (на фото вверху). – Под-

писанное соглашение определяет рамки нашего сотрудничества на 10-летнюю перспективу».

«С руководством объектов олимпийской инфраструктуры Краснодарского края мы сотрудничаем ради передачи слушателям успешного управленческого опыта по эксплуатации спортивных сооружений, – добавил ректор РМОУ, академик РАО Лев Белоусов. – Нашими партнерами являются АНО «Росгонки», стадион «Фишт», дворец спорта «Большой». Мы хотим сделать так, чтобы новые объекты, которые строятся на Кубани, получили специалистов, понимающих, как сделать их работу безубыточной».

Второе соглашение было подписано с Исполнительной дирекцией «Универсиада-2023». Подписи под ним поставили ректор РМОУ Лев Белоусов и генеральный директор дирекции Александр Чернов (на фото внизу). Стороны закрепили договоренности о подготовке высококвалифицированного персонала Всемирных студенческих игр ФИСУ 2023 года в Екатеринбурге и о совместной деятельности по организации стажировок для слушателей программ РМОУ в рамках Всемирных студенческих игр – 2023. Игры пройдут в Екатеринбурге с 7 по 19 августа 2023 года и станут одними из самых многочисленных в истории по составу участников (около 11 тыс.).

В рамках церемонии подписания соглашения с дирекцией состоялась открытая лекция Александра Чернова «Этапы подготовки к проведению Всемирных летних студенческих игр 2023 года в Екатеринбурге». Александр Чернов обратился к собравшимся в зале студентам РМОУ: «Начиная со следующего года мы планируем перейти к массовому набору сотрудников для работы на играх. Надеюсь, вы будете среди тех кандидатов, которым я буду подписывать контракт».



## ПАРТНЕРСТВО С ВСЕРОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ ПЛАВАНИЯ



28 апреля 2021 года состоялась церемония подписания меморандума о сотрудничестве между РМОУ и Всероссийской федерацией плавания (ВФП). Подписи под меморандумом поставили ректор РМОУ, академик РАО Лев Белоусов и президент ВФП, четырехкратный олимпийский чемпион Владимир Сальников. В торжественной церемонии принял участие президент ОКР, четырехкратный олимпийский чемпион по фехтованию Станислав Поздняков.

Стороны официально закрепили договоренности о совместной деятельности по реализации просветительских, образовательных и исследовательских проектов, повышению квалификации и переподготовке спортсменов, тренеров и иных специалистов федерации. Отдельным направлением взаимодействия, предусмотренным соглашением, является организация учебной практики для студентов и выпускников РМОУ на объектах и площадках спортивных мероприятий, проходящих под эгидой ВФП.

«Благодаря поддержке ОКР и РМОУ представители федерации проходят специальный образовательный курс для антидопинговых координаторов. На этом курсе обучается, например, двукратный олимпийский чемпион по плаванию Денис Панкратов, – заявил президент Всероссийской федерации плавания Владимир Сальников. – Я вижу потенциал в разви-

тии этого направления работы. Разработанная федерацией антидопинговая программа предполагает системные усилия по формированию в окружении спортсмена на каждом этапе его развития в спорте высших достижений знаний о текущих проблемах и задачах антидопинговой повестки. Вместе с ОКР и РМОУ мы делаем одно общее дело в интересах развития российского спорта».

Ректор РМОУ, академик РАО Лев Белоусов, в свою очередь, заявил: «Мы очень рады, что идея углубления сотрудничества РМОУ с ОКР и общероссийскими спортивными федерациями получает поддержку с обеих сторон, и это сотрудничество приобретает конкретные формы. Мы постепенно будем переходить к работе непосредственно со спортсменами и тренерами».

Важным событием для всех участников олимпийского движения назвал заключение меморандума президент Олимпийского комитета России Станислав Поздняков. «РМОУ располагает всем необходимым для подготовки квалифицированных спортивных менеджеров, его коллектив внимательно следит за актуальной повесткой и оперативно реагирует на запросы Олимпийского комитета России, а также помогает спортсменам, которым после завершения карьеры требуются новые знания и навыки», – отметил он.

23 июня, ровно за месяц до старта Олимпийских игр в Токио, спортивное сообщество отмечало Международный олимпийский день. Его главная цель – объединить людей на всех континентах с помощью универсальных ценностей олимпийского движения. «Международный олимпийский комитет – это прежде всего ценностно-ориентированная организация, наша миссия – поставить спорт на службу гармоничному развитию человечества и сделать мир лучше посредством спорта» – так президент МОК Томас Бах комментировал принятие «Олимпийской повестки 2020+5» – дорожной карты МОК на следующие четыре года. О роли академического сообщества в укреплении олимпийских ценностей Томас Бах рассказал в интервью Центру олимпийских исследований МОК. Вот некоторые выдержки из этого интервью.

**– В рекомендации 12 «Олимпийской повестки 2020+5» говорится о необходимости расширять деятельность за пределами олимпийского сообщества. Не могли бы вы рассказать, какова роль академического сообщества в этом взаимодействии?**

– В данной рекомендации мы ставим своей целью привлекать к сотрудничеству различные социальные группы, развивать диалог и программы, охватывающие участников за пределами олимпийского сообщества, включая представителей культуры, науки и образования.

Академическое сообщество играло важную роль в олимпийском движении

с момента основания МОК в Сорбоннском университете Парижа 127 лет назад. Как мы знаем, Пьер Кубертен был в первую очередь педагогом, поэтому с самого начала деятельности МОК существовала неразрывная связь между олимпийским движением и образованием. Сегодня академическое сообщество по-прежнему оказывает важнейшую помощь олимпийскому движению в поддержке и популяризации олимпийских идеалов и в распространении понимания значимости олимпийского движения и его влияния на современное общество. С одной стороны, преподаватели знакомят новое поколение студентов с олимпийским движением и олимпийскими ценностями в университетских аудиториях. С другой – знания, полученные в ходе научных исследований, позволяют решать проблемы и использовать возможности, связанные с ролью спорта и олимпийского движения в обществе.

Я бы хотел выразить благодарность всем преподавателям и исследователям за их вклад в разработку таких ключевых вопросов, как наследие Олимпийских игр, привлечение молодых людей к занятиям спортом, роль спорта в социальной интеграции, защита спортсменов, добросовестное управление и поддержка равенства мужчин и женщин. Эта важная работа дает нам интеллектуальную основу для распространения идеалов спорта в современном мире.

## 5 ИЮНЯ – ВСЕМИРНЫЙ ДЕНЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В этот день студенты РМОУ посетили выездной семинар, который проходил на территории партнера университета – НАО «Красная Поляна». «Красная Поляна» поддерживает принятую ООН повестку в области устойчивого развития и последовательно интегрирует ее в свою социальную и экологическую политику. Об этом успешном опыте студентам рассказали сотрудники курорта. Во время операционного тура по курорту студенты воочию убедились, как «зеленая повестка» определяет органи-

зацию бизнес-процессов компании, ответственность перед сотрудниками и гостями курорта. Достижения «Красной Поляны» в области устойчивого развития подтверждены международными экологическими сертификатами Green Key. Поздравляем коллег с успешным внедрением передовых технологий ведения бизнеса и надеемся на дальнейшее сотрудничество по формированию когорты социально ответственных лидеров спортивной и туристической индустрий!

## ОЛИМПИЙСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА: ИТОГИ ПЯТИ ЛЕТ

На состоявшемся 29 июня заседании Исполкома Олимпийского комитета России были рассмотрены итоги реализации комплекса учебных мероприятий на базе РМОУ в рамках Олимпийской образовательной программы за период 2016–2021 годов. Программа реализуется в соответствии с уставом ОКР и договором о партнерстве с компанией «Норильский никель».

За пять лет проведено свыше 300 образовательных мероприятий, включавших курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки различных категорий специалистов физкультурно-спортивной отрасли. На сегодняшний день обучено более 5800 слушателей. К участию в образовательных мероприятиях привлечены кандидаты, заявленные почти всеми региональными олимпийскими советами и большинством общероссийских спортивных федераций – членов ОКР. На протяжении трех последних лет существенно расширен и видоизменен формат реализации олимпийских образовательных программ. В частности, запущен и успешно ре-

ализуется Тренерский образовательный проект (ТОП), вызвавший высокий интерес руководства значительного числа федераций. В итоговом решении Исполкома отмечен обеспеченный РМОУ «качественный уровень учебного процесса при соответствии содержания образовательных курсов запросу целевых групп слушателей».

В заседании Исполкома принял участие ректор РМОУ Лев Белоусов. Он поблагодарил коллег из ОКР за эффективное взаимодействие, а также рассказал о перспективах дальнейшей совместной работы по повышению профессиональной компетентности спортивных специалистов. «На протяжении пяти лет в рамках Олимпийской образовательной программы были реализованы различные по тематике и продолжительности учебные программы, ориентированные на повышение квалификации спортивных менеджеров, – отметил он. – Налаженное сотрудничество между ОКР и РМОУ доказало свою высокую эффективность, сегодня оно продолжается и приобретает все более целенаправленный характер».

## ВЫПУСКНИК РМОУ ВОШЕЛ В ЧИСЛО КАНДИДАТОВ ДЛЯ УЧАСТИЯ В ВЫБОРАХ В СОВЕТ СПОРТСМЕНОВ МПК

Многочисленный призер чемпионатов мира, член сборной команды России по настольному теннису спортсмен с поражением опорно-двигательного аппарата Юрий Ноздрунов вошел в число кандидатов для участия в выборах в совет спортсменов Международного паралимпийского комитета (МПК). Выборы состоятся с 19 августа по 3 сентября во время Паралимпийских игр в Токио, голосование будет проходить в Паралимпийской деревне, а также в отеле «Изу Ла Форет» с 22 по 25 августа и на международной гоночной трассе «Фудзи» для велосипедистов с 27 по 30 августа. В выборах примут участие спортсмены со всех континентов.

В качестве кандидатов на шесть позиций для представителей летних видов спорта выбраны 22 кандидата: Мартина Кайрони (Италия, легкая атлетика), Лузанн Кутзи (ЮАР, легкая атлетика), Кэрл Кук (Австралия, велоспорт), Даниэль Диас (Бразилия, плавание), Омара Дюранд Элиас (Куба, легкая атлетика), Люси Эджике (Нигерия, пауэрлифтинг), Алена Канова (Словакия, настольный теннис), Ирма Хецуриани (Грузия, фехтование на колясках), Владислава Кравченко (Мальта, плавание), Стивен Миллер (Великобритания, легкая

атлетика), Джоанна Мендак (Польша, плавание), Юрий Ноздрунов (Россия, настольный теннис), Шериф Осман Халифа (Египет, пауэрлифтинг), Сусана Родригес Гасио (Испания, триатлон), Мишель Шиффлер (Германия, волейбол сидя), Такаюки Сузуки (Япония, плавание), Том Ванхов (Бельгия, голбол), Каталин Эстер Варга (Венгрия, каноэ), Джитске Виссер (Нидерланды, баскетбол на колясках), Тони Уолби (Канада, дзюдо), Янчжан Ван (Китай, легкая атлетика), Захра Немати (Иран, стрельба из лука).

Совет спортсменов МПК – это группа избранных представителей спортсменов, которые выступают в качестве представителей сообщества параспортсменов в МПК. Председатель совета спортсменов МПК также является одним из членов исполкома МПК. Избирательную комиссию МПК возглавит Марк Коупленд, председатель юридического и этического комитета МПК. Совет спортсменов выступает в качестве связующего звена между спортсменами и теми, кто принимает решения в спорте. Все спортсмены, аккредитованные в категории А и участвующие в Паралимпийских играх, могут принять участие в выборах кандидатов в совет.

## В СОЧИ ПРОВЕДЕНЫ КУРСЫ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИИ» И «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТЕ»

В рамках Олимпийской образовательной программы в последние недели мая в Сочи прошли курсы «Менеджмент и маркетинг в деятельности региональной спортивной федерации» и «Управление персоналом в спорте». Слушатели курса «Менеджмент и маркетинг в деятельности региональной спортивной федерации» (36 человек из 16 регионов РФ) рассмотрели вопросы стратегического планирования спортивных событий и сфокусировали внимание на вопросах спонсорства, фандрайзинга, маркетинга и PR в спорте. «Спортивный маркетинг только начинает развиваться в нашей стране, особенно в регионах, – отметила Елена Червякова, президент Федерации тенниса Саратовской области. – Программу курсов считаю необходимой для прохождения всем спортивным руководителям: было очень много полезной практической информации. Спасибо организаторам и лекторам!»

«Управление персоналом в спорте» – специализированный курс, который позволяет сформировать представление об организационной культуре, категориях персонала в спортивной организации, управлении волонтерскими командами и других теоретических аспектах управления человеческими ресурсами. Курс также предполагает работу в проектных группах и практические задания, например такие,

как проектирование ключевых элементов системы работы с персоналом. В этом потоке среди слушателей 23 представителя региональных министерств спорта и спортивных организаций из 10 регионов РФ, а также представители НОК Беларуси.

«Прекрасные преподаватели, максимальное количество информации по заявленным темам за короткий срок обучения, наглядный пример формирования команды на основе тренингов и разбора кейсов – таковы ключевые особенности курса», – отметила Елена Чепурных, главный специалист администрации города Екатеринбурга.

Ориентированный на практику характер обеих учебных программ обеспечивают опытные преподаватели: бизнес-тренеры Андрей Панков и Евгения Тополова, эксперт по правовому регулированию отношений в области физической культуры и спорта Елена Вострикова, эксперт по разработке стратегий развития, оценке и развитию персонала, программам по управлению изменениями Мадлен Батурина, бизнес-лидер с более чем 20-летним опытом работы в области управления человеческими ресурсами Марина Починок, создатель и руководитель маркетингового агентства «Спортс Элевен», организатор крупных спортивных соревнований Демьян Сидоренко и другие.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИННОВАЦИИ В СПОРТЕ

В июне РМОУ и компания N3XT Sports (Барселона, Испания) объявили о начале нового проекта сотрудничества, в рамках которого N3XT Sports проведет курс «Цифровая трансформация и инновации в спорте» для слушателей программы «Мастер спортивного администрирования» (МСА). «Наша миссия – обучить и подготовить новое поколение специалистов, способных развивать спортивную индустрию в меняющемся мире, – отметил ректор РМОУ, академик РАО Лев Белоусов. – Компания N3XT Sports – прекрасный партнер в сфере цифровизации в спорте, с чьей помощью мы сможем укрепить соответствующие аспекты нашей программы МСА. Учитывая опыт компании в реализации цифровых проектов в олимпийской

индустрии, а также ее глобальную экосистему, объединяющую новаторов спортивного мира, мы уверены, что студентов нового набора МСА ожидает глубокое погружение в мир цифровых технологий».

Эксперты N3XT Sports проведут недельный курс обучения для студентов РМОУ в Сочи весной 2022 года. Курс охватывает такие темы, как цифровая трансформация, цифровая стратегия и инновационная стратегия организации. Цель обучения – дать слушателям МСА всестороннее понимание технологий цифровой трансформации, познакомить их с возможностями оптимизации процессов и использования новых потоков поступления доходов, в первую очередь – посредством цифровых каналов.



СЕРГЕЙ МУРАВЬЕВ,  
главный редактор «Вестника РМОУ»

## Подготовка современных управленческих команд для отрасли спорта

В конце апреля в Москве в Гостином Дворе состоялся форум «SPORT FORUM LIVE. Современный спорт. Инновации и перспективы». Форум объединил деловое сообщество спортивной отрасли страны для профессионального обсуждения «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года». РМОУ выступил партнером форума и провел несколько мероприятий на этой площадке. Ключевой инициативой университета, представленной на форуме, стала образовательная программа, аудитория которой – представители региональных руководящих органов в области спорта. Программа разработана и реализуется в сотрудничестве с Министерством спорта РФ в рамках проекта «Команда 2030».

Это было первое мероприятие федерального масштаба в спортивной отрасли, которое проводилось в очном режиме после периода самоизоляции и ограничений в связи с пандемией коронавируса. Открывая форум, министр спорта Российской Федерации Олег Матыцин сказал: «Мы проводим форум после длительного перерыва в таком формате. Мероприятие особо значимо для нас, так как мы имеем возможность пообщаться, представить свои идеи, поделиться впечатления-

ми о подготовке к крупным международным соревнованиям, представить проекты, как вовлечь как можно больше людей в занятия спортом, как воспитывать чемпионов».

### «Команда 2030»: университет и Министерство спорта объединили усилия

Центральной темой в повестке форума была «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года», направленная в первую



очередь на расширение числа людей, регулярно занимающихся спортом. Поступательная динамика для достижения этой цели невозможна без согласованных усилий на уровне регионов страны. А это, в свою очередь, требует от органов управления в спорте всех уровней постоянного повышения квалификации своих сотрудников, внимания к новым технологиям менеджмента, инициативности и готовности к обмену опытом.

В своем выступлении на форуме вице-премьер правительства РФ Дмитрий Чернышенко отметил: «Нужно сохранять фокус на подготовке и переподготовке квалифицированных кадров (у нас почти 25 тысяч специалистов должны повысить свою квалификацию или пройти переподготовку), сфокусировать внимание на выполнении регионами обязательств по вводу спортивных сооружений и развитию инфраструктуры. Также важные направления работы – развитие любительского корпоративного спорта, клубного движения, совершенствование системы подготовки спортивного резерва и борьбы с допингом».

Для РМОУ работа в этих областях – ключевое направление на протяжении десяти лет. Его образовательные продукты востребованы и высоко ценятся в индустрии спорта. На форуме университет представил новую программу до-

**ФОРУМ**  
*собрал представителей спортивных организаций со всей страны.*  
Фото: РМОУ

полнительного профессионального образования для руководителей отрасли физической культуры и спорта регионов страны в рамках совместного с Министерством спорта РФ проекта «Команда 2030».

Новый образовательный продукт направлен на освоение слушателями современных технологий стратегического управления в спорте и развитие компетенций по разработке и внедрению комплексных региональных проектов. Предусмотрены две образовательные траектории. Первая – для лидеров: программа «Стратегический менеджмент и управление проектами в спорте» познакомит руководителей органов исполнительной власти субъектов РФ в сфере физической культуры и спорта с современными инструментами стратегического управления и прогнозирования, лучшими практиками создания и внедрения региональных стратегий.

Программа второго уровня – «Стратегический менеджмент в спорте» – адресована специалистам спортивной отрасли регионов: руководителям и сотрудникам спортивных ведомств,



**АВТОГРАФ-СЕССИЯ АНДРЕЯ МАЛЫГИНА,**  
преподавателя РМОУ и автора книги «Спортивный маркетинг».

представителям региональных федераций по видам спорта, менеджерам крупных спортивных объектов и организаций. Программа направлена на развитие практических навыков проектной работы управленческих команд, формирование нового уровня мотивации и вовлеченности специалистов на местах. В ходе обучения участники сформируют региональные проектные команды и разработают готовые к реализации в регионе проекты в сфере физической культуры и спорта.

Помимо занятий в традиционных форматах – лекций и семинаров – программа включает в себя информационные встречи с профильными руководителями Министерства спорта РФ, стратегические сессии, разбор кейсов из реальной практики, исследовательскую и проектную работу в группах, тренинги и мастер-классы. Ключевыми преимуществами программы являются ее кастомизация в соответствии с потребностями и социально-экономическими условия-

ми того или иного региона, участие в разработке учебных модулей и преподавании ведущих российских и зарубежных экспертов, интерактивные образовательные методики, персональная обратная связь. По итогам защиты командных проектов слушатели получают диплом о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации «Менеджер в индустрии спорта».

## Outplacement/Социализация спортсменов

Университет давно работает в области повышения квалификации руководителей и специалистов. И второе мероприятие РМОУ на форуме – кейс-сессия «Outplacement/Социализация спортсменов» – отчасти тоже связано с этим, хотя и не напрямую. Дело в том, что содействие спортсменам, завершившим карьеру, является одной из стратегических задач РМОУ. И иногда эти направления пересекаются: не только руководители становятся выпускниками университета, но и его выпускники – руководителями.

Кейс-сессия была проведена совместно с Фондом поддержки олимпийцев России. Исполнительный директор фонда Александр Катушев рассказал об условиях отбора на грантовых конкурсах для обучения по долгосрочным программам РМОУ «Мастер спортивного администрирования» и «Мастер спортивного управления».

«Фонд существует уже 15 лет, реализовывал и реализует более 100 различных программ, из которых более 30 – образовательные, они предназначены для помощи спортсменам высокого уровня, которые завершили карьеру, – рассказал Александр Катушев. – Высокий уровень – это чемпионы и призеры Олимпийских игр, мира, Европы, есть отдельные выдающиеся чемпионы России. Это первое условие для получения наших грантов. Второе – спортсмены должны уже иметь высшее образование, а третье – они не должны быть замешаны ни в каких допинговых скандалах. Непременное условие также заключается в том, что по завершении обучения спортсмен продолжает работать для развития спорта в нашей стране. Мы получаем от командующих спортсмена региона или спортивной федерации гарантии, что человек будет трудоустроен».

С 2012 года, когда началось сотрудничество фонда и университета, по сегодняшний день обучение в РМОУ прошли около 300 спортсменов вышеописанного уровня. Все выступавшие на сессии звезды спорта – выпускники РМОУ.



«Здесь присутствует Наталья Сергеевна Ищенко – вице-премьер, на минуточку, правительства Калининградской области и наша стипендиатка, – отметил Александр Катушев. – Думаю, это говорит само за себя».

Среди тех, кто поделился впечатлениями от учебы в университете и личным опытом, касающимся завершения карьеры атлета и начала новой, но тоже в области спорта, помимо пятикратной олимпийской чемпионки по синхронному плаванию Натальи Ищенко были чемпионка Олимпийских игр 2004 года по прыжкам в высоту Елена Слесаренко, чемпион Паралимпийских игр 2012 года по футболу Иван Потехин, бронзовый призер Олимпийских игр 1996 года по гребле на байдарках и каноэ Сергей Верлин. Все они были солидарны: программы РМОУ востребованы заслуженно.

Александр Катушев также рассказал о том, как Фонд поддержки олимпийцев России держит руку на пульсе уже на этапе обучения тех, кто получил гранты. «Конкурс на наши гранты составляет до четырех человек на место, – отметил он. – По каждому потоку мы проводим анонимный опрос слушателей: что им понравилось и что нет, что стоит исправить, улучшить. Эти пожелания учитываются, должен сказать к чести РМОУ, всякий раз очень эффективно.

#### ВО ВРЕМЯ ОБСУЖДЕНИЯ

*на кейс-сессии «Outplacement/Социализация спортсменов». Справа налево: исполнительный директор Фонда поддержки олимпийцев России Александр Катушев, директор училища олимпийского резерва города Бронницы, первый вице-президент Федерации гребного спорта России Сергей Верлин, экс-капитан паралимпийской сборной России по футболу, чемпион Паралимпийских игр 2012 года Иван Потехин, пятикратная олимпийская чемпионка по синхронному плаванию, заместитель председателя правительства – министр спорта Калининградской области Наталья Ищенко.*

Мы не стоим на месте: хотим, чтобы люди, заканчивая учебу, имели полное ощущение того, что они вошли в нужную дверь и свое время потратили не зря. Так вот, оценка в этих опросах, как правило, 9 из 10 – это очень высокий показатель».

В завершении участники размышляли о перспективах развития спорта в России и в мире. Отметим еще один важный момент: сегодня как никогда актуален вопрос подготовки квалифицированных специалистов, способных с честью представлять Россию (и эффективно отстаивать национальные интересы) на международном уровне. Значение качественного образования в этом смысле трудно переоценить.





*ВЕРОНИКА ЛОГИНОВА,  
советник ректора РМОУ по разработке  
антидопинговых программ*

## Антидопинговые программы университета: новый этап развития

РМОУ стал первым образовательным учреждением, подписавшим соглашение о партнерстве и реализации совместных образовательных проектов с Российским антидопинговым агентством еще в 2017 году. Оно предполагает взаимодействие сторон в реализации комплекса мер по борьбе с допингом в российском спорте путем проведения масштабной просветительской работы, внедрения новых образовательных технологий, средств и форм обучения. Начиная с 2020 года на базе университета реализуется ряд образовательных проектов по антидопинговой тематике в партнерстве с Олимпийским комитетом России. Олимпийский комитет России является стороной-подписантом Всемирного антидопингового кодекса. Одна из основных обязанностей подписавшихся сторон в части противодействия допингу – реализация образовательных программ, целью которых является повышение осведомленности об антидопинговых правилах. Именно такие программы способствуют предотвращению преднамеренных и непреднамеренных нарушений.



**В**семирный антидопинговый кодекс гласит: спортсмены, персонал спортсменов и иные лица должны знать и соблюдать антидопинговые правила. Поэтому реализация образовательных мероприятий по антидопинговой тематике – важная составляющая эффективного механизма борьбы с допингом.

Деятельность университета в этой области имеет свою историю. «Мы были первой образовательной организацией, подписавшей соглашение о сотрудничестве с РУСАДА, которое позволило интегрировать задачу борьбы с допингом в наши мастерские программы, а также разработать специальные антидопинговые курсы», – отмечает ректор РМОУ академик РАО Лев Белоусов. Сегодня лекции по антидопинговой тематике включены практически во все образовательные программы, которые реализуются на базе РМОУ. Наряду с этим университет проводит и специализированные курсы повышения квалификации для различных целевых аудиторий.

Почему антидопинговая образовательная работа – это важно? Ответ на этот вопрос прост: потому что допинг – зло, разрушающее спорт. Но такая формулировка несколько абстрактна. Если же перевести проблематику в практическую плоскость, ответить на него можно по-другому: хотя бы потому, что антидопинговые

#### ПРОГРАММА

*«Организационно-правовые аспекты антидопингового обеспечения: роли и обязанности ответственных лиц» разработана по заказу Олимпийского комитета России.*

*Фото: РМОУ*

положения регулярно меняются, и если ты честный спортсмен, но не в курсе новых требований, можешь оказаться под ударом, грозимым негативными последствиями и для тебя, и для команды (любители спорта приведут немало таких примеров). Это если говорить о спортсменах. А если говорить о национальном реноме – это зона возможных рисков, даже провокаций, поэтому участники команд, выступающих на международном уровне, включая тренеров и менеджеров, должны быть хорошо обучены, собраны и предельно внимательны. Такая дисциплина воспитывается на национальном уровне – через регулярные тестирования и соблюдение требований антидопинговой системы.

### Партнерство с Олимпийским комитетом России

Отдельно остановимся на совместных с Олимпийским комитетом России проектах. Весной этого года университет приступил к реализации программы повышения квали-



СРЕДИ ТЕХ,  
кто прошел антидопинговые программы университета, –  
Анастасия Мыскина и Виктор Майгуров.

Фото: РМОУ



фикации «Организационно-правовые аспекты антидопингового обеспечения: роли и обязанности ответственных лиц». Его цель – подготовка антидопинговых координаторов для работы в спортивных федерациях. Эта программа разработана по заказу ОКР и включает в себя лекции и практические занятия по актуальным тенденциям и стандартам, регулирующим сферу борьбы с допингом.

Выступая перед слушателями, генеральный директор ОКР Владимир Сенглеев назвал антидопинговое направление одним из приоритетных в работе Олимпийского комитета России. «Сегодняшняя реальность требует от нас усиления организационной работы по вопросам формирования в спортивной среде новой антидопинговой культуры, – отметил он. – Необходимо обратить внимание, что теперь ответственность за нарушение спортсменом антидопинговых правил должен будет вместе с ним разделить антидопинговый координатор – штатный сотрудник, представляющий ту или иную общероссийскую или региональную спортивную федерацию. Эти антидопинговые курсы являются частью системной образовательной работы, которую Олимпийский комитет России будет развивать и поддерживать на регулярной основе».

Для того чтобы создать эффективную систему противодействия допингу, необходима скоординиро-

ванная работа различных спортивных организаций и структур. Безусловно, от работы общероссийских спортивных федераций зависит эффективность работы системы. Роли и обязанности национальных федераций описаны и во Всемирном антидопинговом кодексе, и в международных стандартах. Также обязанности общероссийских спортивных федераций обозначены и в нормативной правовой базе РФ.

Согласно Федеральному закону № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» общероссийские спортивные федерации должны определять должностных лиц, ответственных за организацию работы общероссийской спортивной федерации и (или) профессиональной спортивной лиги по предотвращению допинга в спорте и борьбе с ним во взаимодействии с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта, с федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным на медико-биологическое обеспечение спортсменов спортивных сборных команд Российской Федерации, с российской антидопинговой организацией.

В рамках реализации антидопинговой политики Олимпийский комитет России выделяет средства на оплату труда таких специалистов общероссийских спортивных федераций, а также финансирует курсы повышения квалификации для данных специалистов на базе РМОУ. Планируется, что обучение пройдут более 100 специалистов.

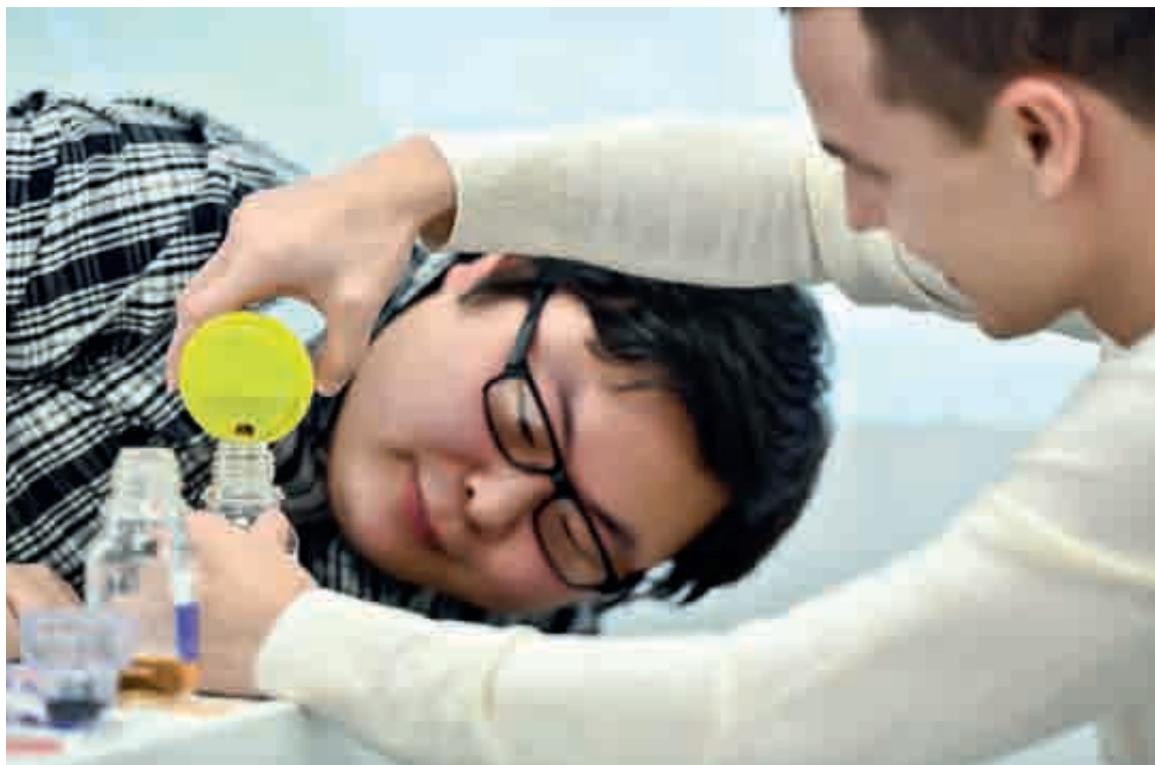
В дополнение к традиционным формам обучения, таким как лекции и практические занятия, разработан видеокурс. Он состоит из 18 видеоуроков и включает, в частности, ролики, демонстрирующие, как проходит процедура допинг-контроля, как вносится информация о местонахождении спортсменов в систему ADAMS. Благодаря этому курсу расширяются возможности для слушателей обучаться дистанционно. Этот образовательный продукт ориентирован на представителей региональных спортивных федераций и региональных олимпийских советов.



**ПЕРЕД СЛУШАТЕЛЯМИ**  
выступают Лев Белоусов  
и Владимир Сенглеев.  
*Фото: РМОУ*

## Специализированные курсы для различных аудиторий

Для каждой целевой аудитории университет разрабатывает отдельные специализированные программы с учетом актуальных запросов тех или иных специалистов. Наши слушатели – это спортсмены, тренеры, начальники команд, врачи и другие специалисты в области физической культуры и спорта. Например, при проведении занятий для врачей по спортивной медицине мы делаем акцент на темах, посвященных особенностям оказания медицинской помощи спортсменам с точки зрения соблюдения антидопинговых регламентов. А спортсменам рассказываем об их



#### В ДОПОЛНЕНИЕ

*к традиционным формам обучения, таким как лекции и практические занятия, разработан видеокурс.*

*Фото: РМОУ*

правах и обязанностях, связанных с допинг-контролем. В свою очередь, представителям общероссийских спортивных федераций мы рассказываем о том, какую роль играет федерация в предотвращении допинга в спорте и какие обязанности она должна выполнять.

К проведению занятий мы привлекаем лучших российских экспертов в области спортивного права и борьбы с допингом. Кроме того, некоторые программы реализуются при участии представителей Всемирного антидопингового агентства. Модуль, посвященный нормативной базе Российской Федерации, регулирующей сферу борьбы с допингом, ведет Наталья Овчинникова, кандидат юридических наук, автор научных статей, монографий, посвященных профессиональному спорту, регулированию организации и проведению спортивных соревнований в России и за рубежом. Наталья Александровна – член Комиссии по спортивному праву Ассоциации юристов России и арбитр Национального центра спортивного арбитража. Интересный

подход к обзору исторической ретроспективы становления антидопингового движения демонстрирует доцент кафедры спортивной медицины, кандидат биологических наук Александр Мирошников. Лекции и практические занятия, посвященные международным документам, проводит Маргарита Пахноцкая – международный эксперт World Athletics по вопросам восстановления ВФЛА, представляющая Российскую Федерацию в ad-hoc комитетах Совета Европы. В качестве лекторов выступают сотрудники Российского антидопингового агентства, как правило, это руководители профильных направлений – начальники отделов.

При планировании наших мероприятий мы ориентируемся на актуальную ситуацию в мире спорта и своевременно реагируем на изменения и вызовы. Так, в 2021 году вступили в силу обновленные редакции основополагающих документов, регулирующих сферу борьбы с допингом, включая Всемирный антидопинговый кодекс и международные стандарты ВАДА. Для того чтобы ознакомить специалистов с изменениями, внесенными в документы, была разработана программа «Обновленная система регулирования мер по противодействию допингу». В качестве слушателей выступили представители Олимпий-



ского комитета России, общероссийских и региональных спортивных федераций, другие специалисты в области физической культуры и спорта. Занятия проходили как очно, так и в онлайн-режиме.

В январе 2021 года РМОУ были организованы вебинары для спортсменов, посвященные изменениям в международных документах. Мероприятие посетили более 1000 участников, в том числе около 300 спортсменов, тренеров и иных специалистов, которые планируют принять участие в Олимпийских играх в Токио. В рамках этих вебинаров мы рассказали спортсменам об особенностях антидопинговых правил, которые будут действовать во время Игр: об организации тестирования, схеме получения разрешений на использование запрещенных методов и препаратов в терапевтических целях, особенностях медицинского сопровождения на Играх.

В занятиях приняли участие многие знаменитые российские атлеты, в том числе многократные чемпионки мира по художественной гимнастике Дина и Арина Аверины, бронзовый призер Олимпийских игр в Рио по стрельбе из малокалиберной винтовки Кирилл Григорьян, бронзовый призер Олимпийских игр по парусному спорту Стефания Елфутина, бронзовый призер Олимпийских игр по дзюдо Наталья

#### МЫ ПРИВЛЕКАЕМ

*лучших российских экспертов в области спортивного права и борьбы с допингом. Кроме того, некоторые программы реализуются при участии представителей Всемирного антидопингового агентства.*

*Фото: РМОУ*

Кузютина, трехкратная чемпионка мира по прыжкам в высоту Мария Ласицкене, обладатель бронзы Олимпийских игр по плаванию Евгений Рылов, чемпионка мира по волейболу Евгения Старцева, а также многие другие известные спортсмены.

Также на базе РМОУ организованы узкоспециализированные курсы повышения квалификации. Так, например, прошли обучение врачи профессиональных футбольных клубов России. Для них был разработан специальный 16-часовой онлайн-курс «Организационно-правовые аспекты допинг-контроля в футболе». Обучение было организовано при поддержке Медицинского комитета РФС. Отдельное внимание уделили антидопинговым правилам и регламентам ФИФА и УЕФА, особенностям отбора допинг-проб в рамках футбольных матчей и получения футболистами разрешений на терапевтическое использование.





*ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ,  
вице-президент Московского финансово-  
промышленного университета «Синергия»,  
научный руководитель факультета индустрии  
спорта, заведующий кафедрой спортивного  
менеджмента, д. э. н., профессор*

## Футбольная индустрия: какой сегодня диагноз?

В 2015 и 2016 годах в «Вестнике РМОУ» автор опубликовал две аналитическо-прогнозные статьи: «Футбольная индустрия: время перемен» и «Футбольная индустрия: появился ли новый вектор развития?». В них автор сделал попытку оценить бурные и драматические события тех лет в жизни ФИФА, УЕФА и РФС и дать свой субъективный прогноз стратегии развития футбольной индустрии. С тех пор прошло более пяти лет – время, достаточное для того, чтобы оценить все то, что произошло, сбылось, сложилось или не сложилось в мире футбола. Давая философскую оценку сегодняшнего этапа развития футбольной индустрии, автор будет иногда прибегать к прямому цитированию тех статей 2015 и 2016 годов.



## Футбольная индустрия в ожидании крупных событий

Абсолютно любая статья о спорте, о развитии мировой индустрии сегодня пишется с учетом (и на фоне) мировой пандемии коронавируса. Есть понимание, что было до COVID-2019 и что происходит сегодня, в «ковидный период». Но никто не может дать прогноз, что будет после явно затянувшейся «ковидной эпохи», в том числе насколько продолжительным окажется этот период. Но если строго руководствоваться исключительно фактами, то становится очевидно: если в 2020 году практически весь мировой спорт встал «на паузу», то в 2021 и 2022 годах его и мир футбола в частности ожидают невероятно интересные спортивные мегасобытия. На фоне борьбы с мировой пандемией календарь мировых спортивных мегасобытий уплотнился и оказался сжатым как никогда. В течение всего лишь 15 ближайших месяцев болельщиков и зрителей ожидают Чемпионат Европы по футболу УЕФА – 2020, летние Олимпийские игры Токио – 2020, Олимпийские зимние игры Пекин-2022 и Чемпионат мира по футболу ФИФА – 2022 (Катар). Такого в многолетней истории мирового спорта не было никогда (и, возможно, не повторится в будущем).

Когда-то великий Мишель Platini, будучи тогда президентом УЕФА, задумывал Евро-2020

КОГДА-ТО

великий Мишель Platini задумывал Евро-2020 как уникальный 60-летний юбилей чемпионатов Европы на лучших стадионах сразу 12 стран континента.

Фото: Мурад Оруджев/ МНА «Россия сегодня»

как уникальный 60-летний юбилей чемпионатов Европы на лучших стадионах сразу 12 стран континента. Многие критиковали его за этот эксперимент, но сегодня уже можно говорить, что прекрасный праздник футбола для болельщиков состоялся. Даже в условиях очень жестких эпидемиологических правил и норм, имея в виду ограничения для зрителей, официальных делегаций и самих футболистов. Изголодавшись по живому футболу, болельщики просто наслаждаются игрой больших футбольных мастеров. Когда выйдет в свет номер этого журнала, победитель Евро-2020 будет уже известен. Пока же автору очень хочется сделать прогноз на итоги Евро-2020. Похоже, нас ждет смена поколений в футбольной элите. Забуксовали старые гранды:

- Германия (чемпион мира – 2014);
- Франция (чемпион мира – 2018);
- Португалия (чемпион Европы – 2016);
- Бельгия (№ 1 в мировом рейтинге ФИФА).

На авансцену выходят «молодые и голодные» сборные – Италия, Испания, Англия и Дания. Симпатии автора принадлежат Ита-

лии и Дании. Игра и финальный свисток всех рассудят, но уже сейчас можно сказать, что Евро-2020 безусловно удался, и здесь условное спасибо мировой пандемии, которая заметно обострила интерес к европейскому футболу.

В ноябре 2022 года состоится Чемпионат мира по футболу ФИФА в Катаре, главными инициаторами которого были теперь уже бывшие руководители ФИФА и УЕФА (Зепп Блаттер и Мишель Platини соответственно). Им пришлось оставить руководящие посты отчасти из-за определенного лоббирования именно этого чемпионата. Безусловно, он будет большим испытанием и для ФИФА, и для самих футболистов. Еще никогда в истории чемпионатов мира турнир не проходил в такой маленькой стране, причем явно не футбольной, осенью и в таких жарких погодных условиях. Страна очень серьезно готовится к этому турниру: строятся новые стадионы, по сути с нуля создается инфраструктура. Очень важно разобраться и понять, как будут созданы комфортные условия для болельщиков (хотя почти наверняка многие из них останутся смотреть футбольный мундиаль по телевизору в силу известных причин). Пока не ясно, как будет выглядеть своеобразная генеральная репетиция, имея в виду проводящийся за год до этого события Кубок конфедераций. Но это, видимо, вопрос для отдельной статьи.

## Экономика футбола: что нас ждет после окончания пандемии?

Футбол всегда считался в мировой индустрии спорта лидером в части коммерциализации, то есть самым инвестиционно и коммерчески привлекательным видом спорта. Многие эксперты говорили: есть футбол, и есть все остальные виды спорта, имея в виду серьезные доходы футбольных организаций (ФИФА, УЕФА, национальные федерации, профессиональные лиги и футбольные клубы), исключительную привлекательность для болельщиков и медиа, экономические интересы спонсоров и рекламодателей. Но всего за один год пандемии COVID-19 многое изменилось. Национальные футбольные федерации ряда стран, отдельные футбольные лиги и довольно много европейских футбольных клубов периодически заявляли и заявляют о финансовых трудностях, кризисных явлениях и проблемах с доходами.

Если раньше можно было предположить, что «одной из главных причин обострения

противоречий вокруг и внутри ФИФА являются борьба за власть и влияние, в том числе и за огромные финансовые потоки и доходы»<sup>1</sup>, то сейчас ситуация сильно изменилась. В нынешние пандемийные времена практически для всех субъектов футбольной индустрии стоит задача реально выжить, жить исключительно по средствам и не допустить возможного банкротства. Это касается ФИФА и УЕФА, национальных федераций, футбольных лиг и клубов. Конечно, у многих были финансовые накопления, но подушка безопасности быстро худеет, и никто пока не знает, когда же закончится эта ковидная эпоха.

Источники доходов в футбольной индустрии можно довольно четко поделить на две категории: постоянные (регулярные) и переменные (в зависимости от ряда условий). К постоянным относятся:

- доходы от продажи абонементов и билетов;
- доходы от продажи прав спонсорам, партнерам и рекламодателям;
- доходы от продажи телевизионных прав;
- доходы от продажи сувенирной продукции.

Все эти доходы напрямую связаны со зрителями и болельщиками, но не будем забывать, что фактически во многих европейских странах футбольный сезон 2020/21 прошел без зрителей. Россия в этом случае была приятным исключением. Конечно, работали и работают эпидемиологические ограничения (например, по заполняемости стадионов – 20, 25 и 30 процентов в разные месяцы), но все-таки российский болельщик имел возможность прийти на стадион поболеть за любимую команду. Поэтому в Европе в первую очередь сильно просели так называемые доходы matchday, то есть в день игры, включая билеты и абонементы, продажу атрибутики и питание на стадионах. Все предельно просто: нет зрителей – нет и этих доходов. А в топ-лигах эти доходы для футбольных клубов составляют примерно от 20 до 30% от общего дохода.

Во многих футбольных странах доходы, получаемые клубами от спонсоров и продажи телеправ, практически не пострадали, однако это, весьма вероятно, лишь вопрос времени. Надо понимать, что для спонсоров и партнеров необходимы «живые» болельщики, а не только телезрители. Ведь это для спонсоров и партнеров потенциальная целевая аудитория для последующей продажи их товаров и услуг. Да и телеканалам с цифровыми платформами





нужна красивая картинка, подпитанная эмоциями болельщиков. Поэтому можно предположить: если сезон 2021/22 опять начнется без зрителей на трибунах, для многих футбольных клубов это окажется настоящей финансовой катастрофой.

Конечно, в футболе есть и другие источники доходов, а именно так называемые переменные. Но это все-таки удел очень небольшого количества клубов. К переменным источникам можно отнести:

- призовые деньги от УЕФА за выступления в еврокубках (Лига чемпионов и Лига Европы);
- доходы от трансферной деятельности.

В еврокубках выступают, как правило, 10–25% клубов от любой европейской футбольной лиги. Есть некоторый гарантированный минимум доходов, а дальше все зависит исключительно от спортивного результата каждого клуба. В трансферной деятельности ситуация выглядит примерно так же. В разные сезоны

#### ДЛЯ СПОНСОРОВ

*и партнеров необходимы «живые» болельщики, а не только телезрители.*

*Фото: Александр Гальперин / МИА «Россия сегодня»*

клубы иногда зарабатывают на продаже трансферных прав, а иногда тратят гораздо больше, чем выручают от продажи. Да, конечно, в этой области есть многолетние лидеры, такие как голландский «Аякс», дортмундская «Боруссия» или португальский «Порту», но они все-таки скорее исключение из правил.

Завершая тему экономики футбола, можно высказать такое предположение: еще один полноценный сезон без зрителей на трибунах станет настоящей катастрофой для многих футбольных клубов, при том что некоторые из них уже сегодня довольно существенно сокращают свои бюджеты и пересматривают контрактные обязательства для своих футболистов в сторону уменьшения зарплат.

<sup>1</sup> Леднев В.А. Футбольная индустрия: время перемен // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2015. № 2 (15), стр. 34–39.



## ЕСЛИ ГОВОРИТЬ

о реакции участников футбольной индустрии, то она оказалась удивительно быстрой и жесткой.

Фото: Александр Гальперин/ МИА «Россия сегодня»

## УЕФА и Суперлига: бунт погашен

В 2016 году автор писал, что «суперклубы» ведущих европейских стран почувствовали, что наступил период некоторого безвластия (после ухода М. Платини с поста президента УЕФА) и на свет вновь выносятся старая идея об отдельном турнире или суперлиге для наиболее богатых и знаменитых европейских клубов Англии, Германии, Испании, Италии и Франции. Реанимированный проект пока только обсуждается, но сильные клубы всегда проявляли к нему большой интерес<sup>2</sup>. Прошло пять лет, и в апреле этого года в футбольной Европе грянул гром: 12 топ-клубов объявили о создании Суперлиги. Учредителями Суперлиги выступили ведущие европейские топ-клубы: шесть английских, три испанских, три итальянских. Кто же вышел на тропу войны с УЕФА?

- «Манчестер Юнайтед», «Челси», «Манчестер Сити», «Ливерпуль», «Арсенал», «Тоттенхэм» (Англия);
- «Реал», «Барселона», «Атлетико» (Испания);
- «Ювентус», «Интер», «Милан» (Италия).

Важно отметить, что в этом списке отсутствуют финалисты Лиги чемпионов УЕФА сезона 2019/20 немецкая «Бавария» и французский «ПСЖ». И вообще среди участников Суперлиги полностью отсутствуют немецкие и французские футбольные клубы.

Основными идейными вдохновителями Суперлиги были президент итальянского «Ювентуса» Андреа Аньелли и президент испанского «Реала» Флорентино Перес. Кто из этого «дуэта бунтарей» был главным идеологом и закоперщиком, футбольный мир, возможно, никогда не узнает, но удивительно, как быстро этот закрытый турнир для клубной элиты стал рушиться словно карточный домик. Похоже, опытные футбольные бизнесмены полностью просчитались с этим проектом, так как не показали какой-то понятной и долгосрочной стратегии, к тому же практически отсутствовали продвижение и PR-поддержка проекта и, видимо, клубы совсем не учли возможную реакцию основных участников футбольной индустрии. Этот скороспелый проект просуществовал всего два дня, а потом



из него последовательно стали выходить уже сами клубы-учредители. В итоге бунт оказался быстро погашен, но важно для всех заинтересованных футбольной индустрии из этого серьезного случая сделать правильные выводы.

Конечно, не случайно, что этот проект появился в ковидную эпоху, ведь абсолютно все футбольные клубы лишились части своих доходов. Клубы, обремененные серьезными расходами на оплату труда футболистов (выплаты по контрактам), естественно, пострадали больше всех. Некоторые эксперты считают, что именно эти 12 клубов – учредителей Суперлиги сегодня имеют суммарные долги порядка 6 млрд евро. Даже если сумма не совсем точна, она, безусловно, впечатляет (это к вопросу о причинах быстрого и не совсем продуманного плана действий).

Если говорить о реакции участников футбольной индустрии и возможных последствиях, то она оказалась удивительно быстрой и жесткой. Сухо отметим некоторые факты.

**1** УЕФА отреагировал достаточно быстро и объявил, что не допустит такого турнира, сразу предупредив: участников ждут штрафы, дисквалификации и отстранение от

*«ИДЕЯ СУПЕРЛИГИ – плевков в нашу сторону, плевков в сторону любителей футбола, плевков в лица болельщиков, плевков в наше общество. Мы не позволим забрать у нас футбол».*

*Фото: Владимир Песня/МНА «Россия сегодня»*

официальных турниров УЕФА и ФИФА. Достаточно привести одну цитату президента УЕФА Александра Чеферина: «Идея Суперлиги – плевков в нашу сторону, плевков в сторону любителей футбола, плевков в лица болельщиков, плевков в наше общество. Мы не позволим забрать у нас футбол». Комментировать здесь, мне кажется, нечего.

**2** Национальные футбольные федерации и профессиональные лиги выступали категорически против, поддержав позицию УЕФА.

**3** Забеспокоились спонсоры и партнеры футбольных клубов, а некоторые открыто не поддержали создание Суперлиги.

**4** Многие тренеры и футболисты сказали «нет» идее Суперлиги, в том числе из команд – потенциальных участников.

<sup>2</sup> Леднев В.А. Футбольная индустрия: появился ли новый вектор развития? // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2016. № 1 (18), стр. 10–17.

**5** Проект не поддержали главные потребители футбольной индустрии – зрители и болельщики.

Бунт был погашен решительно и быстро, его возможные последствия еще впереди, но для УЕФА это, безусловно, серьезное предупреждение и тревожный сигнал. Автор в 2016 году писал: «Суперклубы обязательно будут объединять усилия для существенного повышения своих доходов»<sup>3</sup>. Всем участникам футбольной индустрии необходимо сделать из истории с проектом Суперлиги правильные выводы и, наверное, совместно находить в будущем оптимальные компромиссные решения.

## Стратегия развития футбола в России: какова реальность

Участники футбольной индустрии в России тоже должны проанализировать неудавшийся проект Суперлиги, ведь в основе его – поиски новых источников доходов футбольных клубов (а у нас с этим, мягко гово-

ТАК КАК ЧАСТНЫХ КЛУБОВ ЗА ЭТИ ПЯТЬ ЛЕТ У НАС СУЩЕСТВЕННО НЕ ПРИБАВИЛОСЬ, НЕОБХОДИМО ОЧЕНЬ РАЧИТЕЛЬНО ОТНОСИТЬСЯ К ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКЕ, ЗАРАБАТЫВАТЬ САМИМ И МИНИМИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ.

ря, есть проблемы). РФС недавно разработал Стратегию развития российского футбола; наверное, она еще будет уточняться и дорабатываться, но основные показатели в феврале на конференции РФС озвучил президент РФС Александр Дюков.

Очень коротко о ключевых задачах и, естественно, о будущих результатах РФС.

- К 2025 году 4% населения России должны заниматься футболом (сегодня этот показатель составляет 2,1%).
- К 2030 году сборная России должна войти в топ-10 рейтинга ФИФА.
- Стадионам Чемпионата мира ФИФА – 2018 необходимо выйти на самоокупаемость.

Задачи впечатляют, и хорошо, что они поставлены (плохо, если бы их не было, тогда не-

куда и стремиться). Можно ли их решить? Теоретически, наверное, можно. Вопрос – что для этого потребуется. Сделаем попытку кратко изложить субъективную точку зрения.

**1** Для того чтобы 4% населения занимались футболом, необходимы усилия всех регионов, то есть во многом региональных федераций футбола. Их необходимо усилить кадрами (в первую очередь спортивными менеджерами), помочь инфраструктурно и решить финансовые вопросы. По сути это стратегический вопрос государственной поддержки с максимальным привлечением частных инвесторов.

**2** Войти в топ-10 – это, конечно, очень тяжело, но, например, сборная Дании, которая разгромила сборную России на Евро-2020, в майском рейтинге была на 10-м месте, а сейчас наверняка поднимется выше. Насколько хуже сборная Россия датской – вопрос риторический, а работать над улучшением результатов нашей сборной можно и нужно.

**3** Самая сложная задача – по стадионам ЧМ-2018. Выйти на самоокупаемость можно, только объединив усилия менеджмента этих объектов и профессиональной лиги, а также, естественно, самих футбольных клубов.

В 2016 году автор писал об этом следующее: «Затянулся поиск клубами новых реальных источников доходов, заработанных с помощью современных маркетинговых инструментов. Только при наличии таковых можно серьезно говорить

о переходе профессиональных клубов на самофинансирование, хотя бы частичное для начала. Мы вновь и вновь слышим о задержках футболистам зарплат, низком уровне финансирования, но нельзя все время надеяться только на государство, рассчитывая на деньги госкорпораций и областные бюджеты. Так что у российского футбола по-прежнему много домашних заданий, которые профессиональным клубам необходимо в ближайшее время успешно выполнить»<sup>4</sup>.

Звучит по-прежнему актуально, а решить вопрос можно только совместными усилиями РФС, лиг и футбольных клубов. Так как частных клубов за эти пять лет у нас существенно не прибавилось, необходимо очень рачительно относиться к государственной финансовой поддержке, зарабатывать самим и, самое



главное, минимизировать клубные расходы. То есть жить по средствам, имея в виду ключевое правило: сколько заработал, столько и потратил. В связи с этим опять возникает вопрос о завышенных зарплатах футболистов в России, особенно с учетом провала на Евро-2020. Возможно, не надо изобретать велосипед, а стоит поучиться у хоккейных клубов и КХЛ, которые уже несколько лет живут и работают при потолке зарплат. Похоже, других рецептов финансового выздоровления для российского футбола нет. Но для этих решений необходимо договариваться в формате РФС, лиг и клубов.

### ЧМ-2018: шансы почти упущены

В 2016 году автор предполагал: «Чемпионат мира по футболу ФИФА – 2018 представляет новые возможности и перспективы для развития всего российского футбола. Чемпионат мира, безусловно, дает российскому футболу очевидные преимущества для развития. Среди них можно выделить несколько ключевых»<sup>3</sup>.

- «11 городов приобретут ни с чем не сравнимый опыт организации и проведения крупных футбольных соревнований».

### ЗАДАЧИ ВПЕЧАТЛЯЮТ,

*и хорошо, что они поставлены (плохо, если бы их не было, тогда некуда и стремиться).*

*Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»*

В некоторых городах болельщики гостевых клубов по-прежнему чувствуют себя, мягко говоря, не очень комфортно.

- «Домашний чемпионат мира даст серьезный импульс популяризации футбола в разных регионах России». Пока, к сожалению, этого нет. А необходимо помнить про 4% населения в рамках стратегии.
- «Существенно повышается интерес детей к занятиям спортом, что даст возможность в конечном итоге восполнить спортивный резерв футболистов для профессиональных клубов и сборных команд». Пока это, к сожалению, не работает. Сразу же вспоминаются неудачные выступления российских клубов в еврокубках и фиаско сборной на Евро-2020.

В завершение можно констатировать факт: возможности были отличные, многие шансы упущены, но некоторое время на исправление российский футбол еще имеет.



<sup>3</sup> Леднев В.А. Футбольная индустрия: появился ли новый вектор развития? // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2016. № 1 (18), стр. 10–17.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.



*АЛЕКСЕЙ КИРИЧЕК,  
международный эксперт по спортивному  
менеджменту, к. э. н., MBA*

## Вдохновляющий matchday: формула доверия и удовлетворение спектра потребностей болельщиков

В последние годы многие российские спортивные организации стали уделять значительное внимание организации обширной развлекательной программы в день проведения спортивного мероприятия. Например, Российский футбольный союз (РФС) в преддверии матча национальной сборной России против команды Словении 27 марта 2021 года в городе Сочи стартовал со своей обширной развлекательной программой даже за несколько дней до начала матча. Все это свидетельствует о желании организаторов спортивных мероприятий не только провести мероприятие, но и создать полноценное развлекательное шоу, которое должно остаться в памяти пришедших зрителей и побудить их вернуться еще раз.



## С чего начинается matchday: ваши возможности и ожидания зрителей

Для начала давайте разберемся, что такое matchday. В переводе с английского matchday (матчдэй) – это день, когда проводится определенное спортивное мероприятие, например футбольный матч. Фактически это день, когда происходит спортивное событие, которое хотят увидеть ценители спорта, для которых игра важнее, чем, например, наличие парковки для машины на стадионе в день матча. Им важен спектакль, возможность общаться, ощущение единства и праздника.

Однако в последнее время в российской спортивной индустрии понятие matchday является уже собирательным и включает не только само спортивное мероприятие, но и целый комплекс развлечений и сервисов для зрителей. Которые, как в случае с вышеупомянутым матчем сборной России в Сочи, могут продолжаться не один день. Учитывая это, в данной статье мы в первую очередь будем говорить о matchday в контексте программы развлечений и превосходного сервиса при посещении спортивного мероприятия, или о развлекательном matchday.

Современное развитие индустрии развлечений, рост ожиданий людей от новых форм досуга, которые дают им восхитительные эмоции

### ОРГАНИЗАТОРЫ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

*все чаще стремятся создать полноценное развлекательное шоу.*

*Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»*

и непередаваемые впечатления, – все это влияет на их решение обменять свое свободное время на посещение развлекательного мероприятия, концерта, спортивного матча и т. п. Люди ищут новых и ярких эмоций. Поэтому спортивные организации, начиная формировать вокруг основного события дополнительные программы развлечений, улучшать сервис и обеспечивать комфортную безопасность, постепенно трансформируют свой основной продукт в интересах значительной аудитории, которая, возможно, еще не имела опыта посещения спортивного мероприятия (или ее ожидания находились на низком уровне).

Мой первый развлекательный matchday состоялся в марте 2007 года, когда я работал исполнительным вице-президентом ФК «Локомотив». Мы решили организовать праздник по случаю начала футбольного сезона перед первым матчем сезона на стадионе «Локомотив» (сейчас «РЖД Арена»). Мы организовали большую развлекательную программу для болельщиков перед стадионом, увеличили количество точек сервиса, отремонтировали и благоустро-



## СПОРТИВНАЯ АРЕНА

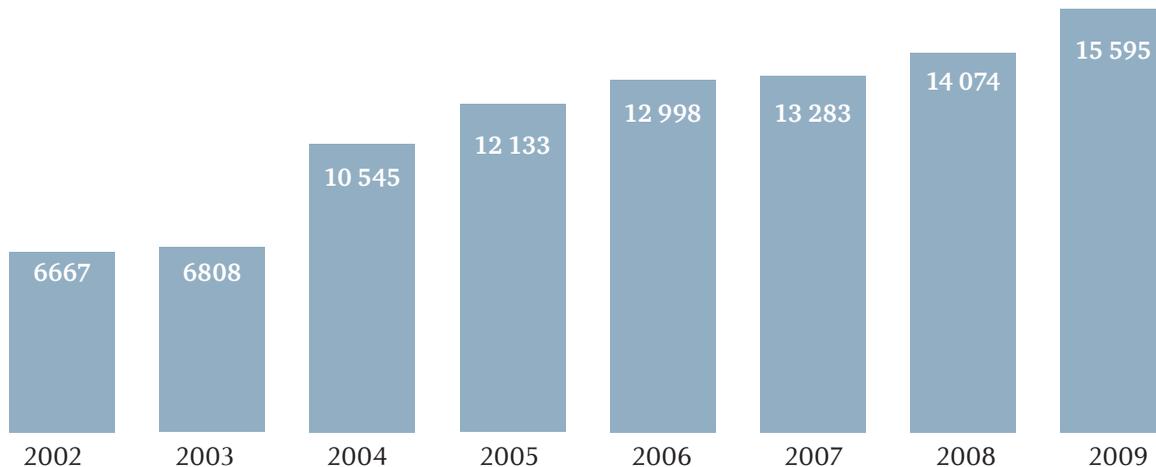
*в день матча – это основное место встречи болельщиков, которые приходят увидеть зрелище, всякий раз уникальное, создаваемое в единственном экземпляре (таково одно из основных стратегических конкурентных преимуществ спорта), и получить незабываемые впечатления.*

*Фото: Михаил Воскресенский / МИА «Россия сегодня»*

или помещения и организовали большой концерт группы «ЧайФ» внутри чаши стадиона на специальном помосте на северной трибуне (концерт закончился за 45 минут до начала матча). На этот матч пришло значительно больше людей, чем на другой такой же мартовский матч в предыдущие годы. Это был, наверное, первый развлекательный matchday в истории российского футбола.

РИСУНОК 1

Посещаемость матчей ФК «Локомотив» в Российской Премьер-лиге в 2002–2009 годы



Источник: premierliga.ru



Мы хотели сделать праздник по случаю начала сезона, однако не осознавали, что при грамотном и эффективном управлении такая концепция организации матчей могла бы стать мощным импульсом для развития наших отношений с болельщиками, стать драйвером для привлечения новой аудитории. Поскольку аудитория клуба и посещаемость матчей ежегодно увеличивались без серьезных инвестиций со стороны клуба за счет других факторов (см. график 1), мы не стали более детально погружаться в анализ и проецировать успех. Тем не менее в 2008 году мы снова повторили данное праздничное открытие сезона с концертом внутри чаши стадиона.

Вернувшись в «Локомотив» через шесть лет, в августе 2016 года, я был поражен падением посещаемости более чем вдвое по сравнению с рекордными показателями 2009–2010 годов. Посещаемость снизилась в силу различных причин: отсутствия ожидаемых спортивных результатов, равно как и системной маркетинговой работы с болельщиками, скандалов вокруг клуба<sup>1</sup>. Надо отметить также, что за 2010–2016 годы в Москве были построены новые футбольные стадионы,

**ПРЕДВОСХИЩЕНИЕ ОЖИДАНИЙ ЛЮДЕЙ**  
*от посещения спортивного мероприятия является началом установления тесных отношений с ними, а значит, частью программы по их «вербовке» и превращению их в ваших преданных агентов – болельщиков.*

*Фото: Владимир Астапкович/МНА «Россия сегодня»*

спортивные сооружения и концертные залы, а также выросли ожидания людей от индустрии развлечений. Поэтому поход на стадион ради одного спортивного события мог быть интересным только самым лояльным и преданным болельщикам, для которых важен футбол как событие.

Учитывая это, мы, создавая развлекательную программу к матчам ФК «Локомотив» в августе 2016-го, задумались о необходимости формирования у людей привычки посещения матчей в качестве развлекательного «выхода в свет в выходной день», в центре которого, безусловно, находится футбольный спектакль. Мы хотели, чтобы у людей, которые еще не были болельщиками клуба, начало формироваться положительное отношение к футболу как зрелищу,

<sup>1</sup> Kirichek A. (2017). *How to spend 20 years filling up the stadium, and then lose fans in 4 years // International cases in the Business of sport. Edited by Simon Chadwick, Dave Arthur and John Beech, 263 p. Routledge.*



## МЫ ХОТЕЛИ БЫТЬ БЛИЖЕ

к нашим болельщикам, контактировать с ними чаще, нежели число дней в футбольном календаре.

Фото: Евгений Биятов/ МИА «Россия сегодня»

и это происходило бы еще у входа на стадион. Мы мечтали предвосхищать ожидания зрителей, мечтали сделать праздник из посещения футбольного матча для людей, которые были готовы потратить несколько часов своего свободного времени в выходной день и искали новых впечатлений.

Целью запуска программы развлечений в matchday было желание сформировать у людей потребность в неоднократном посещении

стадиона и матчей клуба, поскольку у нас они смогут получить приятное эмоциональное переживание от своего визита. Создавая праздник, мы фактически формировали новую привычку у людей, которые еще не были болельщиками клуба, а для тех, кто был таковым, поднимали качество сервисов и удовлетворяли их потребности от посещения матча (вкусная еда, вежливый проход на стадион, минимизация сквозняков на стадионе в холодную погоду и т. п.).

Спортивное сооружение (будь то стадион, ледовый дворец, спортивный комплекс и т. д.) в день матча – это основное место встречи болельщиков, которые приходят увидеть зрелище, всякий раз уникальное, создаваемое в единственном экземпляре (таково одно из основных

РИСУНОК 2

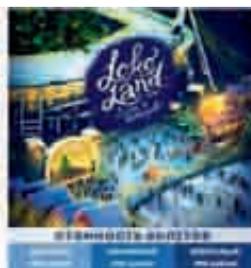
## ФК «Локомотив»: афиши фестивалей Lokoland



Февраль 2017



Август 2017



Декабрь 2017



Декабрь 2018



стратегических конкурентных преимуществ спорта), и получить незабываемые впечатления. Спортивное зрелище – это не только матч или соревнование, но и вся совокупность его аудио- и визуального представления, множество сопутствующих услуг и товаров, включая программу развлечений (до, во время и после события), представляющих интерес только вкупе с основным продуктом<sup>2</sup>. Исходя из этого, были сделаны допустимые для бюджета клуба инвестиции в обустройство территории и реновацию «РЖД Арены».

В рамках создания спортивного зрелища мы совершенствовались, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания и впечатления болельщиков на всех этапах – от момента покупки билета до завершения мероприятия, включая и салют после победы «Локомотива».

Предвосхищение ожиданий людей от посещения спортивного мероприятия за счет организации и постепенного расширения программы развлечений, а также вовлечение в нее посетителей мероприятий является началом установления тесных отношений с ними, а значит, частью программы по их «вербовке» и превращению их в ваших преданных агентов – болельщиков.

#### МЫ ГОВОРим ОБ УСТАНОВЛЕНИИ ИНТЕНСИВНЫХ,

*длительных, близких и доверительных отношений между спортивной организацией и ее болельщиками, которые можно выразить в виде формулы. Назовем ее формулой доверия.*

*Фото: Владимир Астапкович/ МНА «Россия сегодня»*

Понимая, что существует множество людей, для которых посещение стадиона является барьером, а также большое количество людей, которые не знают о возможностях клуба, мы осознавали необходимость выхода на новые аудитории и новые форматы общения с людьми. Мы хотели быть ближе к нашим болельщикам, контактировать с ними чаще, нежели число дней в футбольном календаре.

Используя возможности и инструменты территориального маркетинга, мы стали продвигать нашу арену и развивать отношения с людьми, проживающими в непосредственной близости от стадиона в Восточном административном округе Москвы. Территория стадиона должна была стать не только местом проведения матчей, но и местом отдыха для людей. Запуская серию внематчевых мероприятий на тер-

<sup>2</sup> Киричек А.А. (2016). Работа спортивной организации с болельщиками // Альманах «СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге». Вып. 1. М.: Университет «Синергия». С. 88–109.



## КАК ЧАСТО ВЫ ОБЩАЕТЕСЬ

*со своими болельщиками и насколько комфортно они чувствуют себя в этой связи, то есть насколько ненавязчиво вы входите в их жизнь?*

*Фото: Григорий Сысов / МИА «Россия сегодня»*

ритории стадиона под брендом LokoLand («Локо Лэнд») – это серия летних и зимних однодневных мероприятий на территории «РЖД Арены»), мы планировали изменить имидж стадиона, клуба, стремясь показать людям открытость и комфортную безопасность каждый день в году. На наши рождественские и летние фестивали постепенно стало приходиться по 5 тысяч человек и более, о них стали говорить не только в СМИ, о них стали говорить люди на своих страницах в социальных медиа.

Когда люди после посещения данных мероприятий начинали рекомендовать их другим, они становились нашими агентами по привлечению новых болельщиков. Для нас это были шаги, направленные на установление дружественных отношений с людьми, которых мы впоследствии хотели бы неоднократно видеть и на матчах ФК «Локомотив».

В процессе организации развлекательного matchday мы стремились установить доверительные отношения с нашими болельщиками, быть рядом с ними, иметь возможность чаще об-

щаться и предвосхищать их потребности за счет постепенного создания новых элементов развлечений. Фактически мы пользовались двумя инструментами, которые помогли вернуть людей на стадион, «завербовать» новых адептов клуба и удовлетворять растущие потребности людей: это доверие и управление удовлетворенностью покупателей.

## Matchday: формула доверительных отношений с болельщиками

Занимаясь организацией незабываемой программы развлечений в matchday, вы предпринимаете шаги по организации дружественных отношений со своими болельщиками. Выстраивание долгосрочных доверительных отношений с болельщиками в рамках реализации концепции развлекательного matchday требует терпения и создания условий, которые психологически комфортны для общения конкретного болельщика с вашей спортивной организацией.

Психология и болельщики – как они связаны? Психология – это наука, изучающая недоступные для внешнего наблюдения структуры и процессы с целью объяснить поведение человека, а также особенности поведения отдельных людей, групп и коллективов. При этом объектом изучения в психологии является совокупность



различных носителей психических явлений, основными из которых являются поведение, деятельность, взаимоотношения людей в больших и малых социальных группах<sup>3</sup>. Если быть кратким, то одна из задач спортивных организаций, связанных с увеличением посещаемости мероприятий, должна заключаться в изучении психологии поведения болельщиков и формировании долгосрочных доверительных отношений с ними. Доверие, являющееся основой всех социальных институтов, будет выступать источником развития отношений между спортивной организацией и болельщиками. В основе доверия лежит понятие верности, что означает стойкость и неизменность в чувствах и отношениях между субъектами<sup>4</sup>. При этом под отношениями мы понимаем в первую очередь взаимодействие людей (в данном случае – болельщиков) и спортивной организации, которое базируется на эмоциональной основе.

В свою очередь, стойкость и неизменность в чувствах и отношениях между спортивной организацией и болельщиками ведет к формированию привычки посещать спортивные события, то есть нового способа поведения, сопровождающегося позитивными переживаниями от повтор-

**СПОРТИВНАЯ ИНДУСТРИЯ –**  
*не изолированная отрасль, а часть большой  
индустрии развлечений. Мы полагаем,  
что спортивная индустрия фактически  
трансформируется в новую – индустрию  
спортивных развлечений, или sportainment.*

*Фото: Александр Вильф/ МНА «Россия сегодня»*

ных визитов на стадион (поскольку вы устранили у людей первоначальные трудности того или иного характера, связанные с посещением спортивного мероприятия).

Фактически мы говорим об установлении интенсивных, длительных, близких и доверительных отношений между спортивной организацией и ее болельщиками, которые можно выразить в виде формулы, где переменные будут определять уровень ваших отношений с болельщиками. Назовем ее формулой доверия (рис. 1), где результат будет производением ее последовательных компонентов. Данная формула позволит понять, как развивать отношения со своими клиентами – болельщиками, понимать, куда вы двигаетесь, выстраивая с ними коммуникации, достигая их доверия и способствуя формированию новых моделей их поведения.

<sup>3</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/Психология>.

<sup>4</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/Верность>.

Формула, на которую мы предлагаем обратить внимание, была разработана изначально разведчиками, когда им необходимо было завербовать ценный источник информации. В части психологии установления отношений с людьми у разведчиков всегда есть чему поучиться, они делают это легко и непринужденно. Для вербовки они используют «формулу дружбы», которая есть сумма слагаемых «близость», «частота», «длительность» и «интенсивность»<sup>5</sup>. Предлагаемая ими формула отличается простотой и элегантностью, может с успехом применяться в спортивном маркетинге для установления долгосрочных доверительных отношений с болельщиками.

СПОРТИВНАЯ ИНДУСТРИЯ — НЕ ИЗОЛИРОВАННАЯ ОТРАСЛЬ, А ЧАСТЬ БОЛЬШОЙ ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ. МЫ ПОЛАГАЕМ, ЧТО СПОРТИВНАЯ ИНДУСТРИЯ ФАКТИЧЕСКИ ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ В НОВУЮ — ИНДУСТРИЮ СПОРТИВНЫХ РАЗВЛЕЧЕНИЙ, ИЛИ SPORTAINMENT.

В нашей формуле доверия вместо знака сложения предлагаем использовать знак умножения, поскольку, по нашему мнению, это позволяет показать большую взаимозависимость и влияние одного компонента на другой. В такой формуле важно, что даже минимальное изменение одного из компонентов может привести к значительным улучшениям в доверительных отношениях с болельщиками. Кроме того, как мы знаем из математики, при умножении на ноль производное также становится равным нулю, тогда как при сложении, если одно из слагаемых равняется нулю, то сумма слагаемых все равно больше, чем ноль.

Близость – то, насколько близко вы взаимодействуете со своим клиентом, работаете с ним; это дистанция между вами и вашими болельщиками, а также регулярное появление в поле их зрения. Близость пробуждает симпатию. Много ли вообще спортивных организаций, которые близко общаются со своими болельщиками, со своими клиентами? Как часто вы общаетесь со своими бо-

лельщиками и насколько комфортно они чувствуют себя в этой связи, то есть насколько ненавязчиво вы входите в их жизнь? Процесс вовлечения начинается с создания внимания и осведомленности, а не с немедленной продажи услуг вашей спортивной организации. Вспомните, как вы общаетесь с ними: письмом, e-mail, SMS, WhatsApp, или вы разговариваете, возможно, даже при личном контакте. Вспомните, как быстро вы перешли к продаже услуг своих спортивных организаций через e-mail болельщикам, после того как получили электронную почту человека, у которого был билет на ваше спортивное мероприятие, полученный в рамках акции «Промокод» или «лотереи» в обмен на его электронную почту? Чрезмерная и неадекватная настойчивость (близость) может привести к тому, что ваш потенциальный болельщик станет избегать дальнейшего контакта и отпишется от рассылки, а значит, близость окажется равна нулю.

Частота – это то, как часто мы контактируем с человеком. Если редко, то отношения развиваются очень медленно. Тут уместен пример отношений мужчины и женщины: если мужчина звонит ей раз в год, то отношения вряд ли будут развиваться быстро. Но если звонить слишком часто, слишком часто взаимодействовать, это может быть не лучшим способом продвинуться в отношениях. Так и с клиентами: если слишком агрессивно работать с ними, жди проблем. Однако на самом деле частота не является таким уж важным аспектом. Если вы каждый день будете взаимодействовать со своим болельщиком, а интенсивность этого общения будет достаточно высока, ваши отношения будут очень сильно «прокачаны», что поддержит продажи.

Таким образом возникает вопрос: а можно ли общаться каждый день с болельщиком? Можно! Вопрос лишь в том, как вы общаетесь и что ему даете. Важно также, на какой стадии отношений вы с ним находитесь: от этого зависит как контент, так и средства коммуникаций, которые используются для установления доверительных отношений с болельщиком.

Продолжительность – очень важный компонент в формуле отношений с болельщиками.

РИСУНОК 3

## Формула доверия

Отношения = Близость × Частота × Продолжительность × Интенсивность

Чем дольше вы взаимодействуете с ними, тем лучше взаимоотношения, чем больше времени болельщик проводит на стадионе, тем более стойкими и дружелюбными они будут. Поэтому нашей задачей в ФК «Локомотив» было стремление увеличить количество времени, которое болельщик/посетитель проведет на стадионе во время матча (так, программа развлечений началась за два, а иногда и за три часа до свистка рефери о начале матча).

Если вы прочитаете эту статью от начала до конца, то наши взаимоотношения будут достаточно сильными и более доверительными, нежели до момента взаимодействия.

Интенсивность касается «способности максимально удовлетворить психологические и (или) физические потребности другого человека посредством вербального или невербального поведения»<sup>5</sup>. В связи с этим мы ведем речь о том, насколько ценный контент, какие эмоции, другие ценности получают клиенты от контакта с вашей спортивной организацией и сколько времени на это выделяется. Надо заметить, что это единственный компонент формулы, который может иметь отрицательное значение. Данный фактор добавляется постепенно по мере того, как болельщик привыкает к вашей спортивной организации, к вашему присутствию в его повседневной жизни. Тот контент, который вы формируете, тот восхитительный matchday, который вы организуете, есть «дружеский сигнал», который должен способствовать вербовке уже не просто постоянного посетителя матчей, а болельщика, превращающегося в потенциального посла вашего клуба, способного привлекать новых болельщиков.

Если в этой формуле какой-то из этих элементов стремится к нулю или равен нулю, значит, у вас нет отношений с этим клиентом или группой клиентов. Если вы никак не общаетесь с клиентами (ни через SMS, ни через письма, ни через e-mail, ни голосом или по каким-то другим каналам), ваши отношения равны нулю. Если вы делаете это редко или крайне редко, ваши отношения никак не развиваются. Если продолжительность общения равна или близка к нулю, ваши отношения никак не развиваются. Если вы не даете никакой ценности, никаких эмоций, ваши отношения, скорее всего, просто умирают, и клиент переключается на других поставщиков кон-

тента. А если вы слишком навязчивы на стадии установления отношений и создания внимания/симпатии, то рискуете потерять потенциального болельщика, даже не начав отношений с ним.

Спортивная индустрия – не изолированная отрасль, а часть большой индустрии развлечений. Мы полагаем, что спортивная индустрия фактически трансформируется в новую – индустрию спортивных развлечений, или sportainment. Если главным мотивом посещения спортивных соревнований для болельщиков является развлечение, то люди будут искать развлечения где-то еще, если вам не удалось установить формулу доверительных отношений. Ваша задача – разработать такую стратегию взаимодействия, которая позволит развивать отношения с людьми, используя все четыре компонента этой формулы. Для этого необходимо погрузиться в их потребности и сформировать стратегию, которая позволит их завербовать.

Matchday – это один из важнейших элементов для установления контакта с потенциальными болельщиками, поскольку стадион есть место встречи, и та атмосфера, которую вы создаете до, во время и после матчей, должна формировать положительный эмоциональный отклик у людей. Атмосфера на стадионе – это совокупность всех условий, всей обстановки, всего эмоционального состояния, в которой происходит спортивное событие и которая остается с болельщиками. Для тех, кто впервые приходит на стадион, ваш развлекательный и атмосферный matchday является первым шагом в установлении доверительных отношений.

Есть еще одна формула, связанная с выстраиванием отношений, – САД, или «симпатия, авторитет и доверие». Вашей спортивной организации необходимо при взаимодействии с болельщиками развивать симпатию, авторитет и доверие. То есть если вы сможете нравиться человеку (под человеком мы здесь имеем в виду группу клиентов) и он будет вам доверять, то, по сути, вы сможете продать ему что угодно и сможете получить его на стадион довольно легко.

Известный американский консультант по маркетингу Джей Абрахам сформулировал стратегию превосходства в бизнесе<sup>7</sup>. В основе лежит следующая концепция: если вы станете самым доверенным, надежным и незаменимым ресур-

<sup>5</sup> Гоулстон Марк (2010). Я слышу вас насквозь // ООО «Манн, Иванов и Фербер». 272 с.; Карлинс М., Шафер Дж. (2015). Включаем обаяние по методике спецслужб // ООО «Манн, Иванов и Фербер». 336 с.

<sup>6</sup> Карлинс М., Шафер Дж. (2015). Включаем обаяние по методике спецслужб.

<sup>7</sup> <http://jayabraham.ru/wppage/freeresurs>

сом для своих клиентов, ваш бизнес ждет успех на долгие годы. Вы предоставляете чувство заботы, а не давите на продажу. Что это значит в практическом смысле? Вы не должны предлагать больше, чем нужно. Но не должны и предлагать меньше. В этом чаще всего проблема: посмотрите внимательно на услуги и продукты, которые предлагает ваша спортивная организация. Насколько широк их спектр? Возможно, он узок настолько, что ваш потенциальный болельщик просто недопотребляет, потому что ему нечего потреблять. Подумайте о развлекательном matchday в контексте стратегии превосходства как инструменте установления формулы доверия.

**ЗАДАЙТЕСЬ ВОПРОСОМ: КАКИМ КАЧЕСТВОМ ОБЛАДАЕТ ПРОГРАММА РАЗВЛЕЧЕНИЙ, КОТОРУЮ ВЫ ОРГАНИЗУЕТЕ В ДЕНЬ СПОРТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ: НЕОБХОДИМЫМ, СТАБИЛЬНЫМ ИЛИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ КАЧЕСТВОМ?**

Любой адвокат знает, насколько важно выстраивать доверительные отношения с клиентами. Чтобы завоевать доверие, от адвоката требуется надежность, близость и минимальная ориентация на себя. Ваша задача – стать адвокатом своего потенциального болельщика и завоевать его доверие. Использование формулы доверия позволит установить отношения с болельщиками и перейти к удовлетворению их потребностей на основе этой формулы, которая помогает определить, что именно нужно исправить. Развивая отношения с болельщиками, погружаясь в них, вам будет легче определить их потребности и совершенствовать matchday.

## Вдохновляющий matchday: удовлетворение потребностей болельщиков

Выстраивая отношения с болельщиками на основе формулы доверия и получая новые знания об их поведении, вы постепенно сможете определить факторы, влияющие на удовлетворенность потребителей продуктов и услуг клуба. Управление этими факторами станет наиболее эффективным драйвером роста числа болельщи-

ков вашей спортивной организации. Долгосрочной стратегией удержания болельщиков должна стать именно стратегия повышения их удовлетворенности. Насколько болельщики удовлетворены вашим matchday и что нужно в нем изменить, чтобы выйти на новый уровень отношений с ними?

Большое количество развлечений дает людям возможность выбирать форму проведения досуга и то развлечение, которое удовлетворит их в большей мере. Болельщики в любом случае выберут ваш вид спорта, потому что спортивный спектакль, как сказано выше, имеет для них высокую ценность вне зависимости от того, какой комплекс услуг вы ему предоставляете.

Они будут приходить к вам, даже если придется испытывать неудобства от отсутствия элементарных сервисов, а не только развлекательной программы на стадионе. Однако проблемы с заполняемостью (не раздача билетов или использование программы «Зритель»), низкие продажи билетов, услуг и сервисов, как правило, говорят о потребности организаторов спортивных мероприятий в вербовке новых болельщиков. В связи с этим актуальным становится поиск потребностей,

которых может удовлетворять спортивное событие в конкуренции с другими видами развлечений.

Управление потребностями болельщиков и дальнейшее развитие концепции matchday можно строить на основе использования модели Н. Кано, который определяет три типа потребностей:

- базовые (ожидаемые) потребности;
- требуемые (желаемые) потребности;
- восхищающие (волнующие) потребности.

Базовые потребности воспринимаются как обязательные требования к продукту, без них продукта просто не существует. В отношении спортивных организаций базовые потребности – это обязательные требования к игре (честная игра без симуляций со стороны игроков) и организации спортивного события (например, наличие питания, туалета и т. п.). Увеличение реализации базовых потребностей не приводит к росту удовлетворенности, а вот их отсутствие приводит к разочарованию. Более того, до тех пор, пока базовые потребности хорошо выполняются, о них не говорят<sup>8</sup>.

Желаемые потребности – это привычные характеристики продукта. Когда вы спрашиваете болельщиков, что надо добавить в ваш продукт, они руководствуются только этим типом потребностей. Например, чем больше порция картошки, тем лучше. Чем больше места между креслами, тем лучше. В случае с организацией развлекательной программы matchday желаемые потребности – это расширение спектра сервисов и развлечений или более разнообразная еда в фудкортах. Большинство организаций конкурируют между собой именно на этом поле потребностей.

Однако, на наш взгляд, спортивные организации должны концентрироваться на реализации восхищающих потребностей, которые приводят клиентов в восторг. Мы говорим о продуктах и сервисах, которые будут их удивлять, поскольку болельщики будут о них говорить и делиться с другими. У болельщиков есть образ идеального клуба, спортивного события или шоу, которые они хотели бы поддерживать<sup>9</sup>. Узнавая восхищающие их потребности и создавая wow-эффект, спортивная организация может сформировать желаемое поведение своих болельщиков. Только реализация восхищающих потребностей приведет болельщиков к готовности рекомендовать события клуба.

Эти три вида потребностей клубы в результате трансформируют в три вида качества своего продукта (необходимое, стабильное и привлекательное), которое затем продают болельщикам.

Все потребности в конечном итоге должны перемещаться в элементы качества вашего продукта. Ожидаемые (базовые) потребности – в необходимом качестве. Желаемые – в стабильное качество. Восхищающие – в привлекательное качество. Важно правильно научиться их определять и управлять ими в интересах болельщиков.

Задайтесь вопросом: каким качеством обладает программа развлечений, которую вы организуете в день спортивного мероприятия: необходимым, стабильным или привлекательным качеством?

Необходимо понимать также, что эти потребности мигрируют. Возьмем, к примеру, первый iPhone. При его появлении компания Apple реализовала восхищающие потребности с помо-

щью привлекательного качества, например, огромный экран с touchpad и т. д. Сейчас это уже не восхищающая потребность и не привлекательный элемент качества, а желаемая потребность (возможно, даже базовая).

Проведение одних только глубинных интервью не даст вам информации о тех базовых вещах, которые могут разочаровать, и о тех привлекательных вещах, которые могут приводить в восторг. В большинстве случаев болельщики не умеют рассказывать о них. Они будут говорить банальное: «Чем больше развлечений в день матча, тем лучше».

Вы должны научиться оперировать этими вещами. Без базового качества ваш товар или продукт никого не заинтересует: если продавать плохую еду на стадионах, допускать очереди при входе или нецензурную ругань (тогда как в других развлекательных пространствах, скажем в театрах или концертных залах, этого не будет), то клиент перестанет покупать у вас что-либо и, вероятно, перестанет ходить на такие спортивные мероприятия.

Что касается восхищающих потребностей, то наличия таких характеристик у товара никто не требует, поскольку этого не ожидает. Если их нет, потребитель будет нейтрален и не выскажет вам недовольство. Но если они есть, он будет счастлив, и вы сможете сделать из него адепта на долгие годы, как Apple благодаря iPhone сделал из своих клиентов адептов, фанатов. Apple удалось стать иконой для своих фанатов, потому что они четко понимали, каковы могут быть восхищающие потребности, какое привлекательное качество необходимо. Желаемые потребности либо стабильное качество создает тем большее удовлетворение потребителя, чем лучше оно реализовано (и чем больше таких характеристик в товаре присутствует). Сейчас стабильное качество – это основной инструмент конкуренции на рынке. Соответственно, если кто-то понизил цену, то потребитель пришел к нему. Но это не очень выгодная стратегия.

Какие привлекательные качества есть у вашего спортивного мероприятия, у программы развлечений, у сервисов и продуктов, которые вы предлагаете в день матча? Каким образом вы определили их? Нужно понимать, какие потребности вы удовлетворяете. Как это сделать? Понадобится разработать специальную анкету.

<sup>8</sup> Кособоков А.Ю. (2019). Как заработать на опросе болельщиков? // Альманах «СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге». Вып. 3. М.: Университет «Синергия». С. 92–112.

<sup>9</sup> Там же.

Для этого самостоятельно с помощью мозгового штурма нужно сформировать набор характеристик своего matchday, оформив функциональные и дисфункциональные утверждения. Что это значит? Вы берете характеристику, например «Наличие Wi-Fi», и формулируете в анкете два утверждения.

- На стадионе есть Wi-Fi (функциональная форма вопроса).
- На стадионе нет Wi-Fi (дисфункциональная форма вопроса).

Респонденту нужно будет каждый вопрос оценить по следующим вариантам ответов.

1. Мне это нравится.
2. Так должно быть.
3. Мне все равно.
4. Я готов с этим мириться.
5. Мне это не нравится.

Соберите 100 анкет с заранее внесенными 10–15 характеристиками вашего спортивного мероприятия. После чего проанализируйте их, и вы увидите, какие характеристики являются для ваших клиентов базовыми, ожидаемыми, привлекательного качества. В результате вы получите матрицу, которую можно проанализировать по определенной модели и понять, какие характеристики являются базовыми, какие – привлекательными, а какие одномерными (или стабильными). В некоторых случаях, если вы плохо знаете своих болельщиков, у вас могут появиться характеристики «все равно»: потребителю все равно, будут или не будут у вас выявленные характеристики продуктов и услуг. Также могут быть варианты, связанные с обратным качеством: если вы эту характеристику увеличите, то люди будут уходить. И варианты под вопросом, когда непонятно, к чему это приведет. С помощью полученных таким образом данных вам будет намного легче создавать и корректировать свои продукты. Вы будете понимать, что обязательно должно входить в matchday, а что можно не включать или что может вызвать вос-торг.

Давайте еще раз посмотрим отдельно на программу развлечений, которые организуют многие клубы во время matchday. Какая это потребность для вас? Посмотрите на свой matchday и задайтесь вопросом: а не трансформировалась ли ваша развлекательная программа в форму желаемой или базовой потребности? Как правило, наличие развлекательной программы уже никого не удивляет, ее в той или иной степени делают все организаторы спортивных мероприя-

тий. При этом отношение к данной программе, скорее всего, формулируется по принципу «чем больше, тем лучше», это скорее уже требуемая потребность для большинства организаторов спортивных мероприятий. В связи с этим помимо создания привлекательных характеристик вашего matchday необходимо перейти к вопросам изучения удовлетворенности предлагаемым вами продуктом.

Повышение эффективности работы с болельщиками и организации вдохновляющего matchday требует изучения вопросов удовлетворенности как в отношении спортивного мероприятия в целом, так и отдельных аспектов его качества, а также того, насколько вы оправдываете ожидания болельщиков. В числе таких вопросов, которые вы можете задавать своим болельщикам, могут быть, например, такие<sup>10</sup>.

- Насколько оправдываются ожидания болельщиков от качества услуг и сервисов во время matchday?
- На какие аспекты качества деятельности клуба болельщики обращают внимание в первую очередь при посещении матча?
- Какие факторы удовлетворенности наиболее важны для болельщиков?

Анализируя ответы на эти и другие вопросы, вы формируете модель удовлетворенности ваших болельщиков, основанную на поиске причинно-следственных связей и поведенческих реакций болельщиков в рамках изучения факторов удовлетворенности (имидж, ожидания, опыт, качество, цены и т. д.). Данная модель позволит вам определить, что нужно сделать в первую очередь для более эффективного взаимодействия с болельщиками на стадионе, как научиться коммуницировать с ними, как правильно построить отношения с отдельными фанатскими объединениями и вербовать новых болельщиков в клуб, используя формулу доверия в отношении целевых аудиторий.

Чтобы создать восхитительный matchday, потребуется научиться погружаться в поведение болельщиков, оценивать аспекты качества сервиса и услуг, которые вы предлагаете, анализировать эмоциональный отклик<sup>11</sup>.

Могу отметить, что, проведя исследование удовлетворенности болельщиков ФК «Локомотив» по прошествии года реализации концепции развлекательного matchday, мы узнали, что они очень лояльны к клубу и у них сформирована привычка ходить на матчи. Однако уровень удовлетворенности был значительно меньше уровня лояльности. Это свидетельствовало,



что болельщикам не всегда нравится то, что они получают от клуба, не хватает неожиданных приятных сюрпризов. При этом для каждой трибуны и отдельных категорий болельщиков требуются свои изменения и свои «сюрпризы» в предложении сервисов и услуг клуба.

Болельщики продемонстрировали большую привязанность к клубу, даже несмотря на умеренную удовлетворенность опытом посещения домашних игр. Конечно, в краткосрочной перспективе болельщики будут продолжать ходить на игры, даже если их что-то расстраивает (слабый уровень игры, плохие результаты, разочарование в обслуживании и т. д.). Однако в долгосрочной стратегии развития развлекательного matchday клуб должен ориентироваться на улучшение опыта зрителей от посещения стадиона, включая удовлетворение восхищающих потребностей, и рекламирование этого опыта на новую аудиторию как посредством использования опыта самих болельщиков, так и с использованием формулы отношений.

**В ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ**  
развития развлекательного matchday  
клуб должен ориентироваться  
на улучшение опыта зрителей  
от посещения стадиона.

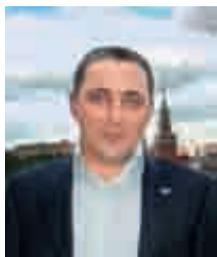
*Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»*

Спортивные организации, которые научатся удовлетворять восхищающие потребности посетителей мероприятий и развивать привлекательные элементы качества своего matchday, будут иметь преимущество перед конкурентами в индустрии развлечений (entertainment) или даже индустрии спортивных развлечений (sportainment). Вместе с тем, используя силу формулы доверия, данные спортивные организации смогут вербовать новых болельщиков, которые после посещения вдохновляющего matchday станут послами (амбассадорами) спортивной организации.



<sup>10</sup> Киричек А., Косококов А. (2015). «Полный стадион болельщиков: с чего начать?» // Журнал «СБК. Спорт Бизнес Консалтинг», № 22.

<sup>11</sup> Более подробно об исследованиях удовлетворенности болельщиков и результатах см.: Косококов А.Ю. (2019). Как работать на опросе болельщиков? // Альманах «СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге». Вып. 3. М.: Университет «Синергия», С. 92–112; Киричек А., Косококов А. (2015). «Полный стадион болельщиков: с чего начать?» // Журнал «СБК. Спорт Бизнес Консалтинг», № 22.



*АНДРЕЙ МАЛЫГИН,  
к. э. н., доцент, заведующий кафедрой  
спортивного маркетинга университета «Синергия»*

## Мультимаркетинг: все гораздо сложнее, чем вы думали

ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЕЕ МЕНЕДЖМЕНТ ЧАЩЕ ВСЕГО ДЕЙСТВУЕТ ПО ПРИВЫЧНЫМ ПРОТОКОЛАМ, ЗАЧАСТУЮ БЕЗ УЧЕТА ТОГО, ЧТО ЭТА ОРГАНИЗАЦИЯ ИМЕЕТ ДЕЛО СРАЗУ С НЕСКОЛЬКИМИ ОБЪЕКТАМИ МАРКЕТИНГА (И К ТОМУ ЖЕ С НЕСКОЛЬКИМИ ТИПАМИ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ). ПРИ ЭТОМ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГА ОБЫЧНО РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ ДЛЯ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ЗАЧАСТУЮ ПРИХОДИТСЯ КОНСТАТИРОВАТЬ: ПРОГРАММА НЕЭФФЕКТИВНА. И ЭТО НЕУДИВИТЕЛЬНО, ВЕДЬ КАЖДЫЙ ИЗ ОБЪЕКТОВ МАРКЕТИНГА ТРЕБУЕТ РАЗРАБОТКИ ОРИГИНАЛЬНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ. С УЧЕТОМ ЭТОГО НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНОЙ КОНЦЕПЦИЕЙ СТАНОВИТСЯ МНОГОФАКТОРНЫЙ МАРКЕТИНГ, ИЛИ МУЛЬТИМАРКЕТИНГ.

### Актуальные проблемы построения процесса маркетинга

Анализ практики маркетинговой деятельности спортивных федераций, школ, клубов, лиг показывает наличие целого ряда серьезных методологических ошибок, приводящих не только к снижению эффективности принимаемых решений, но и к дискредитации маркетинга как системы управления. Традиционно принято считать, что маркетинговые решения разделяются на стратегические (определяющие в рамках миссии спортивной организации основные направления и способы действий на рынке) и операционные (позволяющие реализовать выбранные стратегии и достичь поставленные маркетинговые цели). Системность, один из

базовых принципов маркетинга, предполагает тесную взаимосвязь всех шагов, объединение их в рамках единого процесса. В итоге можно получить эффект синергии, а маркетинг спортивной организации становится по-настоящему эффективным.

Хорошо известны различные подходы к содержанию и последовательности этапов процесса маркетинга, среди них модели М. Шенка, О. Степановой, Б. Питтс и Д. Стотлара, Г. Мастермана, Д. Артура, Р. Хойи, А. Смита, М. Николсона, Б. Стюарта, Г. Вестербика, П. Смита и др<sup>1</sup>.

Несмотря на существенные отличия каждого подхода, у них есть и много общего (табл. 1).

Предполагается, что менеджмент спортивной организации должен определить своих клиентов и их характеристики,



разработать для них конкурентоспособные продукты, способные удовлетворить выявленные потребности, и предлагает их на рынке. Казалось бы, такая модель действий логична и последовательна, но чаще всего она остается лишь в форме общего «плана маркетинга» и реализуется лишь фрагментарно. Обычно на этапе анализа действительно проводятся исследования рынка, сегментируются клиенты, возникает понимание их характеристик и специфики. Но последующий маркетинг, требующий формулирования маркетинговых целей и выбора стратегии (а затем разработки и реализации комплекса маркетинговых инструментов), в абсолютном большинстве случаев оказывается некорректным.

Решение практических задач маркетинга нередко заканчиваются неудачей по ряду причин. Во-первых, неверно или неточно определяются маркетинговая субъектность спортивной

#### ЧАСТО ПРИ РАЗРАБОТКЕ

*программы маркетинга менеджмент действует по привычным протоколам, не учитывая, что спортивная организация имеет дело сразу с несколькими объектами маркетинга и к тому же с несколькими типами целевых аудиторий.*

*Фото: Евгений Биятов/ МНА «Россия сегодня»*

организации, что в итоге приводит к серьезным ошибкам во всем последующем маркетинге. Во-вторых, как правило, спортивная организация имеет дело сразу с несколькими объектами маркетинга (продуктами), каждый из которых обычно требует различных маркетинговых приоритетов, но это учитывается далеко не всегда. В-третьих, в отношении различных категорий потребителей (клиентов) даже одного и того же продукта необходимы разные наборы инструментов, что также остается зачастую незамеченным менеджерами.

<sup>1</sup> Shank M. (2009). *Sport marketing: a strategic perspective*. Pearson Prentice Hall; Степанова О. (2008). *Маркетинг в физкультурно-оздоровительной деятельности*. М.: Советский спорт; Pitts B., Stotlar D. (2013) *Fundamentals of Sport Marketing*. Fitness Information Technology, Incorporated; Мастерман Г. (2015) *Стратегический менеджмент спортивных мероприятий*. М.: Национальное образование/ Под. ред. Бича Д. и Чедвика С. (2018). *Маркетинг спорта*. М.: Альпина Паблишер; Хойя Р., Смит А., Николсон М., Стюарт Б., Вестербик Г. (2013). *Спортивный менеджмент. Принципы и применение*. М.: Рид Медиа; Smith P., Berry C., Pulford A. (1997). *Strategic Marketing Communications. New ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page Limited.



## ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ

категорий потребителей (клиентов) даже одного и того же продукта необходимы разные наборы инструментов.

Фото: Евгений Биятов/ МИА «Россия сегодня»

Учесть эти причины позволяет модель управления процессом маркетинга SOVATIC<sup>2</sup>. В ее основе – цепь последовательных этапов, каждый из которых четко определен и детализирован: Subject (субъективация), Object (объект), Vision (видение), Analyses (анализ), Targets (цели), Instruments (инструменты), Control (контроль). Эта модель хорошо адаптируется к специфике каждой конкретной спортивной

ТАБЛИЦА 1

**Основные этапы разработки программы маркетинга спортивной организации в представлении авторов**

	Авторы	Этапы процесса
1	М. Шенк	Анализ – цели – инструменты
2	О. Степанова	Анализ – миссия – цели – модели – стратегии и бюджет – претворение – контроль
3	Б. Питтс, Д. Стотлар	Миссия – анализ – цели и стратегии – инструменты
4	Г. Мастерман	Задачи – анализ – цели – стратегии и инструменты – процессы – контроль
5	Д. Артур	Цели – анализ – сегментация – коммуникации – внедрение и контроль
6	Р. Хойя, А. Смит, М. Николсон, Б. Стюарт, Г. Вестербик	Анализ – цели и стратегии – инструменты – реализация и контроль
7	П. Смит	Ситуационный анализ – цели – стратегия – тактика – действия – контроль (SOSTAC)
8	А. Малыгин	Субъективация – объекты – видение – анализ – цель и стратегии – инструменты – контроль (SOVATIC)



организации и позволяет построить эффективную программу маркетинга.

Модель SOVATIC более точно учитывает разнообразие объектов маркетинга и клиентов спортивной организации, а значит, является более адекватной мультимаркетингу.

## Мультимаркетинг вместо традиционного маркетинга

Чаще всего при разработке программы маркетинга менеджмент действует по привычным протоколам, зачастую без учета того, что спортивная организация имеет дело сразу с несколькими объектами маркетинга и к тому же с несколькими типами целевых аудиторий. В то же время программы маркетинга обычно разрабатываются для спортивной организации в целом, что недопустимо.

Рассмотрим в качестве примера одну из спортивных федераций. В рамках своей субъектности она имеет дело с такими типами объектами маркетинга, как:

- спортивные события (национальный чемпионат и первенства, кубковые, мемориальные массовые и другие соревнования);
- спортивные услуги;

### МОДЕЛЬ SOVATIC

*учитывает разнообразие объектов маркетинга и клиентов, а значит, более адекватна мультимаркетингу.*

*Фото: Владимир Песня / МНА «Россия сегодня»*

- спортивные товары (экипировка, атрибутика);
- спортивная информация;
- образовательные услуги;
- маркетинговые услуги (продвижение через спонсорство, размещение рекламы; медийные и лицензионные права) и т. п.

Для каждого конкретного объекта маркетинга необходима своя индивидуальная маркетинговая программа, а значит, общее число таких программ может составить несколько десятков. Количество и типы этих объектов определяются миссией спортивной организации и ее бизнес-моделью. Легко убедиться в том, что маркетинг национального чемпионата будет отличаться от маркетинга домашнего матча национальной сборной, а маркетинг образовательной программы для тренеров – от маркетинга спонсорских предложений.

Но и это еще не все. Если более подробно рассмотреть каждый отдельный объект маркетин-

<sup>2</sup> Малыгин А. (2018). Спортивный маркетинг. М.: Планета.

га, например, турнир в честь юбилея федерации, то и здесь мы увидим причины для следующего разделения траекторий маркетинга, на этот раз – в зависимости от характеристики целевых аудиторий.

Так, основными целевыми аудиториями являются спортсмены, объединенные в команды, зрители, а также в соответствии с выбранной бизнес-моделью партнеры (спонсоры). Маркетинговые цели в отношении каждой из целевых групп будут разными, что потребует впоследствии и соответствующих маркетинговых стратегий, а значит, и инструментов (табл. 2).

Например, цель работы с командами – добиться участия в юбилейном турнире наиболее подготовленных и компетентных из возможных. Достижение этой цели сделает турнир привлекательным и повысит его маркетинговый потенциал.

Целью работы со зрителями станет привлечение их внимания к турниру как к интересному зрелищу. Зрители – один из важных источников доходов для организаторов, кроме того, их наличие является обязательным условием для партнерства со спонсорами.

А для спонсоров турнир – платформа для продвижения своих брендов, значит, маркетинговой целью организаторов является формирование коммуникационной привлекательности этого спортивного события.

В соответствии с поставленными целями разрабатываются оригинальные маркетинговые стратегии для целевых групп спортсменов, зрителей и спонсоров. При этом все стратегии так или иначе связаны между собой. Так, стратегия создания конкурентоспособного спортивного зрелища для зрителей создает предпосылки для стратегии формирования центра притяжения аудитории, нацеленной на спонсоров.

Все инструменты маркетинга также будут особенными для спортсменов, зрителей и спонсоров. В таблице 2 видна специфика продуктовой, ценовой, коммуникационной и сбытовой политик турнира по флорболу в зависимости от целевой группы.

Таким образом, в отношении всего одного объекта маркетинга – турнира в честь юбилея спортивной федерации, по сути, необходимо разрабатывать как минимум три относительно самостоятельных вектора маркетинга: для спортсменов, зрителей и спонсоров.

Для каждого из объектов маркетинга разрабатывается оригинальная бизнес-модель, определяется стратегическое видение и проводится

анализ его уникальной маркетинговой среды. Выявленные в результате группы клиентов потребуют дальнейшей фрагментации маркетинга, о чем уже подробно говорилось выше. Очевидно, что реальная маркетинговая деятельность представляет собой значительно более сложный процесс, учитывающий многочисленные факторы, рассмотренные выше. Таким образом, следует серьезно пересмотреть привычные подходы к построению маркетинговых программ спортивных организаций. Многофакторный маркетинг (мультимаркетинг) становится наиболее актуальной концепцией.

## Понятие и содержание концепции мультимаркетинга

По сути, каждая спортивная организация на практике имеет дело с гораздо более сложным комплексом маркетинговых действий, чем принято считать обычно (рис. 1). Далеко не всегда менеджмент в итоге приходит к пониманию необходимости использовать мультимаркетинг. Этот термин можно встретить в пространстве современного делового общения, но часто с совершенно иным, четко не определенным значением. В исследуемом контексте предлагается считать мультимаркетингом комплексную систему маркетинговой деятельности спортивной организации, учитывающую многообразие различных факторов – специфику объектов маркетинга и различных групп клиентов.

Сложная структура мультимаркетинга представлена на рисунке 1. Как уже отмечалось, большинство спортивных организаций как субъектов маркетинга предлагают сразу несколько объектов маркетинга (на рисунке – O1, O2, O3, O4). В зависимости от типа спортивной организации (федерация, лига, клуб, школа и т. п.) ими могут быть спортивные события, услуги, товары, информация. Для каждого из них необходимо определить общие параметры способов его рыночного существования, то есть бизнес-модели, в основе которых лежит структура источников финансирования.

Например, объект маркетинга – услуга муниципальной спортивной школы, оказываемая в соответствии с государственным заказом, создается за счет средств бюджета, нацелена на решение социально значимых задач и предлагается гражданам бесплатно. Все последующие маркетинговые шаги будут выстраиваться на основе такой бизнес-модели. В то же время платная услуга этой же муниципальной спортивной школы может существовать только за счет продажи

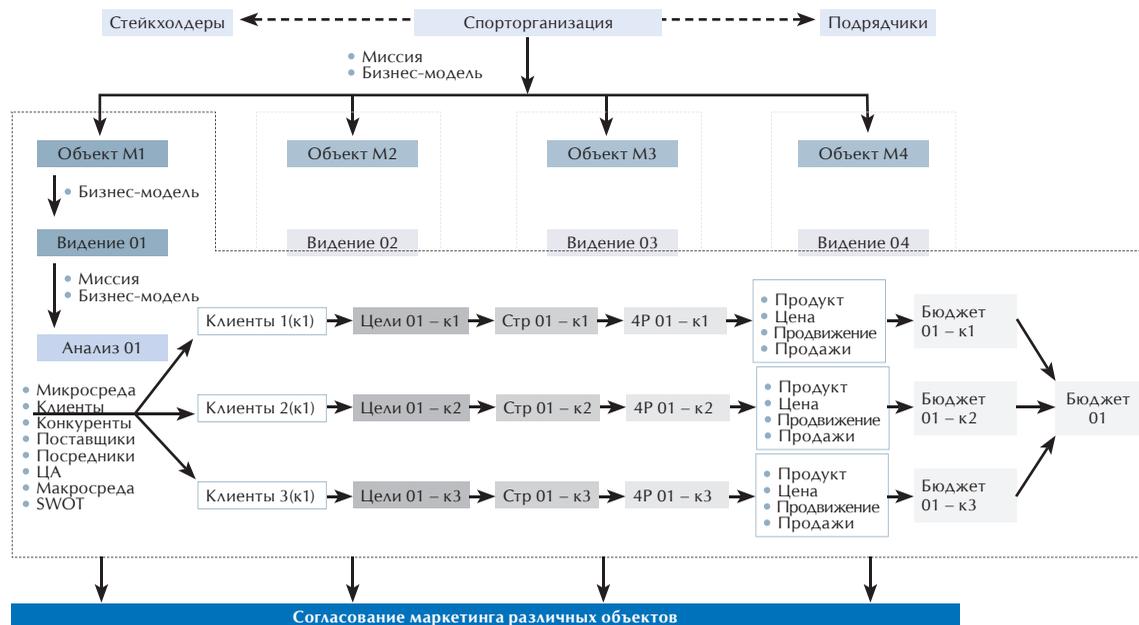
ТАБЛИЦА 1

## Специфика маркетинговых компонентов для разных целевых групп

Компоненты маркетинга	Группы клиентов		
	Спортсмены (команды)	Зрители	Спонсоры
Маркетинговые цели	Добиться участия в турнире наиболее подготовленных и компетентных из возможных.	Получить среднюю посещаемость матчей не менее 3 тыс. человек, получить медиаохват турнира не менее 100 тыс. зрителей.	Привлечь не менее 4 спонсоров, добиться, чтобы доля спонсорских средств составила не менее 45% бюджета турнира.
Маркетинговые стратегии	Создание системы экономической мотивации. Повышение престижности турнира.	Создание конкурентоспособного спортивного зрелища. Кросс-маркетинг с регионом проведения. Брендинг турнира. Монетизация лояльности зрителей.	Создание центра притяжения для спортсменов и болельщиков. Эффективные спонсорские активации.
Маркетинговые инструменты			
Продуктовая политика	Турнир как продукт для участников: ценности и выгода для спортсменов.	Турнир как зрелищный продукт: ценности и выгоды для зрителей; дополнительные продукты.	Турнир как платформа для продвижения: ценность и выгоды для спонсоров.
Ценовая политика	Оценка расходов на участие (деньги и время). Определение цены для участия.	Оценка расходов на зрителей и затрат самих зрителей (деньги и время). Определение цены для зрителей.	Оценка расходов на активацию спонсоров. Определение цены для спонсоров.
Продвижение	Прямой маркетинг (рассылка приглашений, переговоры). Реклама (SMM, сайт организаторов, имиджевая реклама). PR (формирование репутации турнира). Промособытия (пресс-конференции).	Реклама (наружная, СМИ, SMM). PR (формирование репутации турнира). Стимулирование (SMM).	Прямой маркетинг (переговоры). PR (формирование репутации турнира).
Сбытовая политика	Организация доступа участников к соревнованиям.	Разработка и реализация билетной программы. Организация доступа зрителей к событию. Продажи других продуктов и услуг во время турнира.	Прямые продажи спонсорских пакетов. Процесс активации спонсорских коммуникаций.

РИСУНОК 1

## Многофакторный подход к разработке программ маркетинга спортивной организации (мультимаркетинг)



на конкурентном рынке клиентам, и маркетинг в данном случае будет иметь совершенно иные приоритеты.

В зависимости от выбранной бизнес-модели для каждого объекта маркетинга выстраивается стратегическое видение – субъективная форма представления о его возможном будущем рыночном состоянии. Здесь может быть смоделирована идеальная структура источников доходов и миссия объекта маркетинга.

Далее необходимо проанализировать рыночную среду каждого объекта маркетинга. Чаще всего такой анализ проводится довольно абстрактно, определяются целевые группы спортивной организации, конкуренты и т. п., факторы микро- и макроуровней. Но вряд ли такой подход позволит добиться эффективности, поскольку у разных объектов маркетинга, особенно если они разнотипные – события или услуги, товары или информация, всегда своя уникальная рыночная среда, свои особенные клиенты и конкуренты, поставщики и посредники. Например, объект маркетинга – домашний матч футбольного клуба, предлагаемый на рынке развлечений. Характеристики этого рынка существенно отличаются от рынка аренды спортивных сооружений, на котором футбольный клуб оперирует с другими своими объектами маркетинга – услугами аренды стадиона, тренировочных полей и спортивных залов. Именно поэтому нельзя обойтись

анализом какой-то абстрактной маркетинговой среды спортивной организации, необходимо изучение конкретных рыночных характеристик окружения всех разных объектов маркетинга.

Таким образом, общий объем действий по анализу среды (Аср) будет представлять собой сумму действий по анализу среды каждого из выбранных объектов маркетинга. В рассматриваемом случае при четырех объектах маркетинга необходимо провести не менее четырех отдельных исследований – Анализ О1, Анализ О2, Анализ О3 и Анализ О4.

$$Acp = AO1 + AO2 + AO3 + AO4 (1)$$

В ходе анализа необходимо определить группы ключевых клиентов каждого объекта маркетинга, и здесь вновь можно увидеть серьезные различия между ними, которые потребуют детализировать маркетинговые действия. Например, среди основных клиентов спортивного события – фестиваля бега (О1) – выявлены две группы клиентов: участники забегов (Клиенты 1) и болельщики (Клиенты 2). Потребуется не только определить характеристики представителей каждой из этих групп, но и цели маркетинга, которые также будут существенно различаться. Цели маркетинга в отношении Клиентов 1 – добиться такого восприятия фестиваля любителями бега, которое вызовет их интерес к соревнованию, приведет к продаже установленного количества слотов на забеги и в итоге позволит

получить определенную выручку (Цели O1 – k1). Цели маркетинга в отношении Клиентов 2 – добиться восприятия фестиваля как события, которому они будут готовы посвятить свое свободное время, в результате будет обеспечено присутствие вдоль беговой трассы определенного количества людей в течение определенного времени, а в итоге созданы возможности для привлечения спонсоров (Цели O1 – k2).

Достижение этих целей возможно при разработке соответствующих маркетинговых стратегий (СтрO1 – k1 и СтрO1 – k2). А затем для их реализации потребуются специфические комплексы маркетинговых инструментов (4P O1 – k1 и 4P O1 – k2). На претворение в жизнь стратегий и инструментов необходимы определенные затраты, составляющие отдельные бюджеты маркетинга (Бюджет O1 – k1 и Бюджет O1 – k2).

Подобные действия необходимы в отношении всех остальных объектов маркетинга: в приведенном на рисунке 1 примере их более 70, и все они требуют согласования в рамках комплексной программы маркетинга спортивной организации.

Мультимаркетинг (ММкг) представляет собой обширную систему действий, осуществление которых приводит к созданию комплексной программы маркетинга спортивной организации, которая в свою очередь объединяет отдельные и взаимосвязанные между собой программы маркетинга отдельных объектов (MkgOn). Их количество соответствует количеству имеющихся у спортивной организации объектов маркетинга (n):

$$\text{ММкг} = \text{MkgO1} + \text{MkgO2} + \dots + \text{MkgOn} \quad (2)$$

В свою очередь каждая из этих отдельных программ маркетинга включает в себя несколько векторов, учитывающих специфику отдельных групп клиентов (kn):

$$\text{MkgOn} = \text{Mkgn1} + \text{Mkgn2} + \dots + \text{Mkgnk} \quad (3)$$

Каждый компонент программы маркетинга, ориентированный на определенную группу клиентов (Mkn), состоит из адаптированных элементов: анализ (Ak), целеполагание (Tk), выбор стратегии (Sk), комплекс инструментов (4Pк).

$$\text{Mkn} = \text{AkN} + \text{TkN} + \text{SkN} + 4\text{PкN} \quad (4)$$

Общая символическая формула выражения сущности мультимаркетинга может выглядеть так:

$$\text{ММкг} = ((\text{Akп} + \text{Tkп} + \text{Skп} + 4\text{Pкп}) * \text{Nк}) * \text{NO} \quad (5)$$

Подчеркнем, что сложная структура мультимаркетинга представляет собой не просто арифметическую сумму совершенно разных действий. Все они требуют согласования и вза-

имодействия на всех этапах процесса в рамках комплексной программы маркетинга. Так, маркетинг профессионального футбольного клуба в отношении matchday должен быть тесно связан с маркетингом аренды тренировочных полей, торговых услуг клубного магазина, сувенирной продукции, атрибутики и т. п. Согласование различных программ маркетинга становится ключевой задачей менеджмента, поскольку именно так практически реализуется принцип системности в управлении маркетингом спортивной организации.

Концепция многофакторного маркетинга (мультимаркетинга) базируется на нескольких утверждениях.

**1** Объекты маркетинга, с которыми имеют дело спортивные организации (события, услуги, товары, информация и т. д.), представляют собой относительно обособленные комплексы решений актуальных проблем определенных целевых групп. Они могут быть представлены на рынках различного типа, что требует от менеджмента спортивных организаций адекватных компетенций и адаптации маркетинга каждого из объектов.

**2** Каждый объект маркетинга спортивной организации может решать проблемы сразу нескольких разнородных групп клиентов, имеющих различную мотивацию для потребления. Это обстоятельство требует постановки разных целей маркетинга в отношении каждой из групп клиентов, а затем – разработки соответствующих маркетинговых стратегий и инструментов.

**3** Большое количество факторов, оказывающих влияние на формирование программы маркетинга спортивной организации, требует их одновременного учета в процессе управления маркетингом. Это значительно усложняет работу менеджмента и требует от него дополнительных компетенций.

**4** Комплексная программа маркетинга спортивной организации выстраивается на основе отдельных программ маркетинга каждого из объектов маркетинга при их тесном взаимодействии.

Анализ продуктовой политики спортивных организаций (табл. 3) позволяет утверждать, что для абсолютного большинства из них мультимаркетинг необходим. Независимо от формы собственности, социальной значимости или объема коммерческой деятельности спортивных организаций их менеджменту приходится решать маркетинговые задачи позициониро-

вания, продвижения и продаж своих продуктов, формирования репутации, противостояния конкурентам.

Концепция мультимаркетинга требует от спортивного менеджера хорошего системного мышления, объемного восприятия социальной и рыночной реальности, умения проводить многофакторный маркетинговый анализ и работы в многозадачном режиме. В системе профессиональных компетенций уже сейчас важное место занимает умение управленца и специалиста пользоваться современными информационными технологиями. Мультимаркетинг невозможен без целенаправленной работы с большими объемами данных на всех этапах разработки и практической реализации комплексной программы маркетинга спортивной организации.

Завершая анализ мультимаркетинговой концепции, следует сделать следующие выводы.

**1** Современные спортивные организации предлагают зачастую продукты различных типов на нескольких рынках – события, услуги, товары. Кроме того, им приходится действовать на рынках спортивных сооружений, кадров, спонсорства, бродкастинга и т. п. Многофункциональность спортивной индустрии и ее особая социальная роль формирует факторы, значительно усложняющие управление маркетингом спортивных организаций.

**2** Сегодня невозможно обойтись разработкой общего для спортивной организации плана маркетинга. Наличие нескольких объектов маркетинга в портфеле спортивной организации требует создания отдельных программ маркетинга для каждого из них.

**3** Наличие нескольких категорий целевых групп для каждого объекта маркетинга требует разработки соответствующих специфических компонентов программы маркетинга – целей, стратегий и инструментов.

**4** Концепция мультимаркетинга предполагает, что наиболее эффективным под-



**ДЛЯ КАЖДОГО**  
конкретного объекта маркетинга необходима своя индивидуальная маркетинговая программа, а значит, общее число таких программ может составить несколько десятков.

*Фото: Владимир Песня / МИА «Россия сегодня»*

ходом к решению задач рыночного управления в спортивной организации является создание системы, учитывающей многообразие объектов маркетинга и специфику различных групп клиентов.

**5** Понимание сущности и содержания концепции мультимаркетинга позволяет значительно повысить эффективность управления маркетингом в спортивной организации. Использование современных моделей управления маркетингом (например, SOVATIC) способствует более глубокому пониманию сущности и возможностей мультимаркетинга.



**6** Использование концепции мульти-маркетинга может быть наиболее эффективным при активном внедрении в процесс управления современных информационных технологий – сервисов для управления бизнесом, комплексов управления отношений с клиентами (CRM / FRM), систем управления базами данных и т. п.

**В СООТВЕТСТВИИ**

*с поставленными целями разрабатываются оригинальные маркетинговые стратегии для целевых групп спортсменов, зрителей и спонсоров. При этом все стратегии так или иначе связаны между собой.*

*Фото: Рамиль Ситдиков/МИА «Россия сегодня»*

ТАБЛИЦА 3

**Минимальный набор объектов маркетинга спортивных организаций различного типа**

Тип спортивной организации	Объекты маркетинга
1. Всероссийская спортивная федерация	Публичный образ вида спорта; публичный образ федерации; национальный чемпионат; национальная сборная; медиаправа; мерчандайзинг; предложения для спонсоров; лицензии; образовательные продукты; сайт и т. д.
2. Профессиональная спортивная лига	Публичный образ лиги; турнир лиги; матч звезд; медиаправа; мерчандайзинг; предложения для спонсоров; лицензии; сайт лиги и т. д.
3. Профессиональный спортивный клуб	Публичный образ клуба; домашние матчи клуба; мерчандайзинг; предложения для спонсоров; лицензии; сайт клуба; аренда сооружений и помещений; трансферные права и т. д.
4. Детская спортивная школа	Публичный образ школы; базовые услуги школы; платные услуги школы; спортивные соревнования; летние спортивные лагеря и т. д.
5. Йога-студия	Публичный образ йога-студии; базовые услуги; онлайн-курс и т. д.



*ВАЛЕРИЙ ГОРЕЛИКОВ,  
академик Российской академии образования,  
директор центра спортивного менеджмента  
университета «Синергия», старший преподаватель  
кафедры спортивного маркетинга*

## Медиаправа – маркетинговый продукт спортивных организаций

Медиаправа входят в тройку самых доходных направлений спорта, уступая только доходам от билетов и спонсорства. Пока во всем мире федерации, лиги и клубы подсчитывают убытки из-за последствий пандемии COVID-19, в США – настоящая спортивная революция: американские профессиональные лиги переподписывают свои контракты на продажу телеправ по фантастическим ценам. Но и в целом в мире именно продажа телевизионных прав на вещание является для спортивных клубов и лиг наиболее быстрорастущим источником доходов.



Доходы от медиаправ – это доходы от продажи прав на трансляции спортивных соревнований по общедоступным и кабельным телевизионным сетям, радиостанциям, через интернет-платформы и мобильные устройства. Медиаправа входят в тройку самых доходных направлений спорта, уступая только доходам от билетов и спонсорства. Согласно отчету PWC мировая выручка спортивных федераций, лиг, клубов и турниров от продажи медиаправ в 2018 году составила более \$45 млрд, или 26% от общего дохода.

Следующие крупные сделки по реализации медиаправ ожидаются в 2022 году, но уже в 2021-м ряд контрактов был подписан на новые сроки

#### НОВЫЙ РАУНД

*борьбы за права теле вещания на ключевых рынках, даже невзирая на последствия для индустрии спорта от пандемии COVID-19, позволит лигам сохранить высокие доходы благодаря усилившейся конкуренции между традиционными вещательными корпорациями и новыми дистрибуторами.*

*Фото: Алексей Агарышев/МИА «Россия сегодня»*

и на новых условиях. Среди них новые соглашения североамериканских лиг NFL, NHL и Английской Премьер-лиги. Ожидается, что новый раунд борьбы за национальные права, даже невзирая на последствия для индустрии спорта от пандемии COVID-19, позволит лигам сохранить высокие доходы благодаря усиливающейся конкуренции между традиционными телерадиове-

ТАБЛИЦА 1

#### Доходы мирового спортивного рынка от продажи прав на трансляции

Регионы	Сумма, млн долларов			
	2006	2010	2014	2018
1 Северная Америка	8489	9841	14 595	20 141
2 Европа, Ближний Восток и Африка	10 044	12 250	15 275	16 880
3 Азиатско-Тихоокеанский регион	3828	4877	5650	5412
4 Латинская Америка	1920	2257	2671	2709
<b>Итого</b>	<b>24 281</b>	<b>29 225</b>	<b>38 191</b>	<b>45 142</b>

ТАБЛИЦА 2

## Доходы МОК от продажи прав на трансляции Олимпийских игр

Регионы		Сумма, млн долларов			
		2001–2004	2005–2008	2009–2012	2013–2016
1	Северная Америка	1397	1579	2154	2119
2	Европа	514	578	848	941
3	Азия	233	274	575	663
4	Центральная Америка, Южная Америка и Карибский бассейн	21	34	106	326
5	Океания	54	80	126	61
6	Ближний Восток / Африка	13	25	41	46
<b>Итого</b>		<b>2232</b>	<b>2570</b>	<b>3850</b>	<b>4157</b>

щательными корпорациями и новыми дистрибьюторами.

Среди спортивных событий особняком с точки зрения продажи медиаправ стоят Олимпийские игры. Международный олимпийский комитет целенаправленно ведет системную работу по развитию олимпийского движения по всему миру и выстраиванию возможностей для трансляции Игр на всех континентах. За последние 20 лет выручка от этой деятельности выросла почти в два раза – от \$2232 млн в 2001-м до \$4156 млн в 2016 году. По причине переноса ОИ-2020 на лето 2021 года пока нет соответствующих показателей за предыдущее четырехлетие, но положительные тенденции предыдущих периодов наверняка получат продолжение.

Среди международных спортивных федераций лидером по доходам от продажи медиаправ является Международная федерация футбольных ассоциаций (ФИФА). Имея в арсенале такое соревнование, как Чемпионат мира по футболу, ФИФА за последние годы смогла поднять к нему интерес, а вместе с этим и увеличить доходы. По итогам проведения Чемпионата мира FIFA в 2018 году в России федерация получила доходы от реализации медиаправ в размере \$2544 млн.

### Американские профессиональные лиги

Пока во всем мире федерации, лиги и клубы подсчитывают убытки из-за последствий панде-

мии COVID-19, в США – настоящая спортивная революция. Американские профессиональные лиги переподписывают свои контракты на продажу телеправ. Новый медиаконтракт NFL (Национальная лига американского футбола) разрывает мировой рынок фантастической суммой – \$105 млрд за 11 лет, по оценке Bloomberg и Sportico (или \$9,5 млрд в год). Новый контракт вступает в силу со следующего года. Сегодня лига выручает за свои права \$5,67 млрд. Несмотря на экономический кризис в спорте и падение аудитории трансляций в коронавирусный год (2021-й – антирекорд за последние 15 лет), контракт вырос почти в два раза. Американский футбол с большим отрывом от других видов – самый популярный вид спорта в США. А Супербоул – это главная трансляция года, которая в течение уже 40 лет ставит рекорды по объему аудитории, составляющей около 100 млн человек ежегодно. В прошлом году 60-секундный рекламный ролик во время трансляции стоил примерно \$11 млн, а всего на продвижение во время Супербоула компании из США потратили полмиллиарда долларов. Теперь NFL будут показывать пять медиакомпаний: CBS, Fox, NBC, ESPN (принадлежит компании Disney) и Amazon.

NBA (Национальная баскетбольная лига) получает от заключенного в 2016 году почти \$2,7 млрд. Сумма включает в себя внутренние и международные доходы, а также региональные соглашения отдельных клубов. Ожидается,

ТАБЛИЦА 3

## Доходы ФИФА от продажи телевизионных прав

Сумма, млн долларов			
2002–2006	2007–2010	2011–2014	2015–2018
846	2448	2428	3127
514	578	848	941



что этот доход увеличится до \$3,9 млрд в 2022 году – в основном за счет новой национальной ТВ-сделки, вступающей в силу с нового сезона, и нескольких региональных соглашений, пересмотренные условия которых начинают действовать с сезона 2021/22.

NHL (Национальной хоккейной лиге) удалось совершить прорыв в области реализации медиаправ. Вслед за семилетним договором с The Walt Disney Company на \$2,8 млрд, подписанным в начале 2021 года, она заключила аналогичное по продолжительности соглашение с Turner Sports, стоимость которого источники оценивают примерно в \$1 млрд. Таким образом, NHL, расстающаяся с прежним партнером – NBC, почти вдвое увеличит свои ежегодные телевизионные доходы. По договору с The Walt Disney NHL

**НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**  
реализации прав можно выделить лишь несколько игроков, которые на постоянной основе зарабатывают на этом продукте. В этом ряду находятся ведущие российские спортивные лиги по игровым видам спорта.

*Фото: Александр Вильф/МНА «Россия сегодня»*

получит в общей сложности \$2,8 млрд, то есть ежегодные выплаты по нему составят \$400 млн. Контракт с Turner Sports, согласно оценкам NBC и ряда других ресурсов, примерно вдвое дешевле. Иными словами, он будет приносить NHL порядка \$225 млн в год.

Бейсбольной лиге MLB договор с ESPN, Fox и TBS приносит \$1,5 млрд в год. MLB уже подписала новое соглашение до 2028 года. Компании

ТАБЛИЦА 4

**Доходы от продажи прав на трансляции европейскими футбольными лигами**

	Лига	Страна	Вид спорта	Срок действия	Сумма, млн долларов
1	НФЛ / NFL	США	Американский футбол	2014–2022	5670
2	НБА / NBA	США / Канада	Баскетбол	2017–2025	2700
3	МЛБ / MLB	США	Бейсбол	2014–2021	1550
4	НХЛ / NHL	США / Канада	Хоккей	2022–2028	625
5	МЛС / MLS	США / Канада	Футбол	2015–2022	90

ESPN, FOX и TBS снова объединят свои усилия, чтобы выплачивать MLB в среднем \$1,81 млрд в год начиная с 2022-го, что на 17% больше по сравнению с предыдущей сделкой.

## Футбольные европейские лиги

Доходы от трансляций являются основным источником общего дохода почти во всех высших лигах Европы, согласно Финансовому и операционному инструменту KPMG Club: 58,9% в Английской Премьер-лиге, 57,5% в итальянской Серии А, 53,2% в испанской Ла Лиге, 47,7% во французской Лиге 1 и 39,4% в Бундеслиге (единственная лига, в которой доходы от трансляций дополняются доходами от рекламы).

Английская Премьер-лига оперирует самым крупным в Европе бюджетом благодаря международным контрактам с компаниями Sky Sports (трансляции 128 из 200 матчей) и BT Sport (52/200) на цикл 2019–2022 годов. Итоговая сумма путем сложения международных выплат

матчей чемпионата будет показывать Amazon Prime Video, а BBC достались хайлайты туров и аналитические программы. Стоимость договора на новый цикл 2022–2025 годов сторонам удалось сохранить.

Испанская La Liga заключила контракт с двумя основными телевизионными партнерами на трансляции своих матчей в национальном масштабе. Дочерняя компания Telefonica Movistar платит за права прямых трансляций, обеспечив девять игр каждого игрового дня. Через свою телевизионную сеть Gol спортивное агентство Mediarpro, распространяющее контент через кабельных операторов, интернет-телевидение и цифровое телевидение, получило право эксклюзивно показывать вторую часть игр недели, за это платится €1,15 млрд за сезон. Международные права приносят Ла Лиге €897 млн, а всего за сезон лига выручает €2048 млн.

Но уже с сезона 2021/22 доходы от продажи международных прав увеличатся. Крупнейший американский спортивный телеканал ESPN объявил о заключении долгосрочного контракта с Ла Лигой. Соглашение рассчитано на восемь лет. По нему ESPN получает права на трансляции матчей чемпионата Испании на территории США. Большую их часть покажет стриминговый сервис ESPN+, отдельные игры будут транслироваться на основном канале холдинга. AFP и ряд других источников назвали сумму этого договора на уровне \$1,4 млрд (то есть \$175 млн ежегодно).

До нового цикла прав, начинающегося с сезона 2021/22, немецкая Бундеслига продала свои права на прямые трансляции Sky и DAZN за €1,16 млрд (а продажа прав на зарубежный рынок приносит лиге €280 млн в год).

В итальянской Серии А вещатель платного телевидения Sky Italia в настоящее время де-

ТЕЛЕВИДЕНИЕ БЫЛО В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ НАИБОЛЕЕ БУРНО РАСТУЩИМ ИСТОЧНИКОМ ДОХОДА ДЛЯ ТОП-КЛУБОВ. СОГЛАСНО ОТЧЕТУ DELOITTE FOOTBALL FINANCE ЗА 2020 ГОД, В ДОХОДАХ ВЕДУЩИХ ЕВРОПЕЙСКИХ КЛУБОВ ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖИ ТВ-ПРАВ СОСТАВЛЯЮТ ОТ 31 ДО 44% ГОДОВОГО ДОХОДА.

и сумм от продажи местных прав составляет €3,4 млрд за сезон. В начале 2021 года Английская Премьер-лига объявила о продлении истекающего телевизионного контракта. Ее основными международными партнерами останутся Sky Sports и BT Sport. Также небольшую часть

ТАБЛИЦА 5

### Доходы от продажи прав на трансляции европейскими футбольными лигами

	Лига	Страна	Вид спорта	Срок действия	Сумма, млн евро
1	АПЛ	Великобритания	Футбол	2019–2022	3418
2	Ла Лига	Испания	Футбол	2019–2022	2048
3	Бундеслига	Германия	Футбол	2017–2021	1440
4	Серия А	Италия	Футбол	2018–2021	1344
5	Лига 1	Франция	Футбол	2020–2024	1233



лится правами на прямой эфир со спортивным гигантом DAZN в рамках отдельных трехлетних сделок на сумму около €937 млн в год. DAZN договорился о партнерстве для трансляции игр Серии А на своем новом канале Sky Italia. Это соглашение со Sky позволит растущему числу болельщиков в Италии иметь доступ к выбору матчей DAZN за €371 млн в год.

Французская Лига 1 в настоящее время получает от действующего до 2024 года контракта €1233 млн за сезон.

### Футбольные клубы

Именно телевидение было в последние годы наиболее бурно растущим источником дохода для топ-клубов. В сезоне 2013/14 продажа телеправ приносила клубам топ-20 рейтинга

### НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

для увеличения каналов трансляции спортивных матчей предлагают цифровые интернет-площадки. Они начинают активно конкурировать со своими новыми предложениями.

*Фото: Илья Питалев/МИА «Россия сегодня»*

€2,412 млрд. В сезоне 2016/17 – уже €3,541 млрд. В сезоне 2018/19 – €4,112 млрд. Согласно отчету Deloitte Football Finance за 2020 год, в доходах ведущих европейских клубов поступления от продажи ТВ-прав составляют от 31 до 44% годового дохода.

Это суммы, которые клубы получают от своих лиг и от УЕФА за участие в еврокубковых турнирах, в основном за Лигу чемпионов УЕФА. Так, лидер в этой статье доходов, испанская «Барсело-

ТАБЛИЦА 5

### Доходы от продажи прав на трансляции европейскими футбольными клубами

	Клуб	Город / страна	Лига	% от общих доходов клуба	Сумма, млн евро
1	Барселона	Барселона, Испания	Ла Лига	35	248,5
2	Ливерпуль	Ливерпуль, Великобритания	АПЛ	42	232,5
3	Реал	Мадрид, Испания	Ла Лига	31	224,0
4	Манчестер Сити	Манчестер, Великобритания	АПЛ	39	217,0
5	Челси	Лондон, Великобритания	АПЛ	44	208,2

на», имеет €248,5 млн, что составило 35% от всех доходов самого богатого клуба в Европе. Вторым идет «Ливерпуль» с суммой €232,5 млн и с долей 42%, это выплаты от Английской Премьер-лиги и УЕФА. Мадридский «Реал» за участие в играх испанской Ла Лиги и Лиги чемпионов УЕФА смог заработать €224,0 млн.

## Российский рынок

На российском рынке реализации прав можно выделить лишь несколько игроков, которые на постоянной основе зарабатывают на этом продукте. Можно выделить федерации футбола, хоккея, фигурного катания и биатлона, которые, пользуясь успехами своих национальных сборных, успешно реализуют имеющиеся у них медиаправа на игры и соревнования сборных команд. В этом ряду находятся ведущие российские спортивные лиги по игровым видам спорта – РПЛ, КХЛ и ЕЛ ВТБ.

Если раньше «Матч ТВ» и Первый канал могли выбирать, какие соревнования показывать, а какие нет, то теперь почти все спортивные права разобраны. В последние два года за них конкурируют интернет-компании и стриминговые сервисы.

В 2018 году Российская футбольная премьер-лига заключила новый телевизионный контракт на четыре года с телеканалом «Матч ТВ». Сумма выплат по контракту – 1,7 млрд рублей за сезон плюс еще 250 млн вещатель доплачивает лиге за производство трансляций 240 игр. Две игры в туре показываются на федеральном канале «Матч ТВ», а остальные матчи транслируются на платном канале «Матч-Премьер».

В сезоне 2019/20 Континентальная хоккейная лига осуществила продажу телевизионных

и беттинг-прав в 34 страны вещания, включая Россию. Было показано 1050 трансляций на 17 международных телеканалах, 888 трансляций на региональных телеканалах, 58 трансляций на федеральном телеканале «Матч ТВ», 1387 трансляций на телеканалах КХЛ ТВ и КХЛ ТВ HD – и это при сезоне, не завершеном из-за пандемии COVID-19. Всего между клубами было распределено 466 460 927 рублей, что является рекордом за всю историю выплат.

Баскетбольная Единая лига ВТБ в 2019 году продлила эксклюзивный договор с Lagardère Sports, по условиям которого к агентству перешли медиаправа на трансляцию чемпионата ЕЛ ВТБ по всему миру, за исключением стран – участниц турнира. Новый контракт рассчитан на три сезона – с 2019/20 до 2021/22. Стоимость годовых выплат по данному контракту составляет 80 млн рублей.

## Новые форматы – новые возможности

Новые возможности для увеличения каналов транслирования спортивных матчей предлагают цифровые интернет-площадки. Они начинают активно конкурировать на мировом рынке со своими новыми предложениями. Традиционным вещателям определенно проще нарастить цифровые компетенции, чем новым участникам рынка обеспечить такие же возможности дистрибуции, особенно

на возрастную аудиторию. При этом, разумеется, обе опции не являются взаимоисключающими.

Какие сделки и партнерские проекты возможны в этой связи? Сотрудничество технологических платформ с традиционными вещателями обеспечивает обоим доступ к аудитории, на которую иначе не было бы выхода. Один из примеров – запуск сервиса подписки CBS All Access для клиентов платформы Amazon Prime. Для ритейлера это еще один способ взаимодействия

ТАБЛИЦА 5

### Доходы от продажи прав на трансляции европейскими футбольными лигами

	Лига	Страна	Вид спорта	Срок действия	Сумма, млн рублей
1	РПЛ	Россия	Футбол	2019–2022	1950,0
2	КХЛ	6 стран	Хоккей	2019–2022	466,5
3	ЕЛ ВТБ	5 стран	Баскетбол	2019–2022	80,0



с премиальными клиентами. Телекомпания же может рассчитывать на дополнительный доход от рекламы. Запуск собственных цифровых сервисов – тенденция, общая практически для всех традиционных вещателей. При этом некоторые не строят сервис внутри, а приобретают готовый продукт (Disney и BAMtech, NBC и Playmaker Media).

Сеть ESPN запустила специальный OTT-сервис ESPN+ с эксклюзивным видеоконтентом и прямыми трансляциями. Но потребители едва справляются с таким количеством подписок. В конечном итоге должны появиться крупные игроки, которые будут предлагать пакетные решения. Это станет новым этапом в развитии цифрового спортивного вещания.

Еще один формат взаимодействия – создание экосистем. Возьмем для примера потенциальную структуру AT&T, включающую в себя производителя контента/вещателя (Turner), спутниковое ТВ (DirecTV), цифровое ТВ (DirecTV NOW, Bleacher Report Live) и мобильного оператора/интернет-провайдера (AT&T).

Такие же тенденции сейчас реализуются на российском рынке. Есть похожие наработки у отечественных технологических платформ. Если раньше «Матч ТВ» и Первый канал могли выбирать, какие соревнования показывать, а ка-

**БАСКЕТБОЛЬНАЯ ЕДИНАЯ ЛИГА ВТБ**  
в 2019 году продлила эксклюзивный договор с Lagardère Sports, по условиям которого к агентству перешли медиаправа на трансляцию чемпионата ЕЛ ВТБ по всему миру, за исключением стран – участниц турнира.

Фото: Алексей Куденко/МНА «Россия сегодня»

кие нет, то теперь почти все спортивные права разобраны: последние два года за них конкурируют интернет-компании и стриминговые сервисы. Но пока это не касается российских правообладателей.

Так, Сбербанк выстраивает свою экосистему через развитие Rambler Group (управляет сервисом «Okko Спорт»), которая уже приобрела права на футбольные трансляции, но не российских лиг, а Английской Премьер-лиги, и ведет переговоры о приобретении доли в TeleSport Group, владеющей правами на международные топ-турниры. Отечественный «Яндекс» в своем сервисе «Яндекс.Эфир» транслирует игры NHL. Интернет-сервис Megogo приобрел права на игры NBA. Российским правообладателем стоит срочно задуматься о качестве своего телевизионного продукта и активно его улучшать, чтобы не упустить новые возможности.



*Дэнни О'Брайен, Милена Пэрент, Лесли Феркинс,  
Лиза Гоуторп*

## Стратегический менеджмент в спорте

В СЕРИИ «БИБЛИОТЕКА РМОУ» ГОТОВИТСЯ К ВЫХОДУ В СВЕТ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТЕ». ЕГО АВТОРЫ, ПРОФЕССОРА И ИССЛЕДОВАТЕЛИ СПОРТА ИЗ РАЗНЫХ СТРАН, ОБОБЩАЮТ ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ (КЕЙСЫ), ФОРМУЛИРУЯ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ. НАСТОЯЩАЯ СТАТЬЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СОКРАЩЕННУЮ ВЕРСИЮ ВВОДНОЙ ГЛАВЫ ЭТОЙ КНИГИ.

### Стартовый кейс: путь Under Armour к мировому господству

В конце 1990-х годов игроку футбольной команды Terrarins Мэрилендского университета Кевину Планку надоели хлопковые футболки, которые он и его товарищи по команде были вынуждены носить под наплечниками. Рубашки пропитывались потом, становились тяжелыми и мешали. Планк, всегда умевший и любивший работать руками, начал экспериментировать над созданием собственной футболки, имитируя одежду, которая повторяла контур тела, плотно облегла фигуру и впитывала влагу; он видел, что такую одежду носят многие спортсмены, например велосипедисты. Его товарищи по команде были настолько впечатлены инновационными футболками Планка, сделанными из микрофибры, что в итоге он экипировал всю команду.

Конечно, это было скромным началом истории успеха спортивной одежды Under

Armour. В то время Nike и adidas доминировали на рынке спортивной одежды, но вскоре Планк взрастил свою молодую компанию и диверсифицировал ее, выпустив несколько продуктов в различных категориях, при этом не отклоняясь от своей ориентации на спорт и инновации, а также от своего видения – составить достойную конкуренцию adidas и Nike и в конечном итоге обогнать их.

Перенесемся в 2014–2015 годы, когда Under Armour потратила около 1 млрд долларов США на покупку трех мобильных приложений, сделанных специально для отслеживания физической активности человека и влияния диет. На первый взгляд эта деятельность кажется совершенно не связанной с основным сектором спортивных товаров и одежды Under Armour. Планк потратил много времени, объясняя своим сотрудникам цель кампании – использовать эти новые возможности для освоения и охвата крупнейшего в мире цифрового сообщества,



увлеченного вопросами здоровья и фитнеса, что в перспективе поможет в разработке будущих продуктов Under Armour, мерчандайзинге и маркетинге. Nike по-прежнему доминирует на рынке США, но стратегия Планка уже позволила Under Armour обогнать adidas и занять второе место на этом огромном рынке. Однако на международном уровне Under Armour по-прежнему занимает третье место после Nike и adidas<sup>1</sup>. Чрезвычайно способный «генерал», Планк видит в Under Armour ни много ни мало лидера на мировом рынке.

### Стратегический менеджмент в спорте

В стартовом кейсе подчеркивается уникальность спорта как контекста для изучения, понимания и практики стратегического управления. Крупные спортивные организации, такие как Under Armour, не достигают своего конечного видения без стратегического управления – финансовые кредиторы требуют отчетности, обеспеченной формализованным планированием, а старшим менеджерам необходимо стратегическое руководство, которое помогало бы принимать решения в отношении процессов приобретения, производства

**ВОЗМОЖНО,**  
*определяющей чертой спорта является наличие институциональной конкуренции. И даже в тех областях спорта, которые не являются соревновательными, среда управления по-прежнему характеризуется конкуренцией.*

*Фото: Алексей Филиппов/МИА «Россия сегодня»*

и распределения ресурсов. Это помогает им успешно позиционировать свои организации, стремиться к эффективной реализации своей миссии, конкурировать на рынке.

Возможно, определяющей чертой спорта является наличие институциональной конкуренции. Shilbury заметил, что «конкуренция... это сердце и душа спортивного менеджмента»<sup>2</sup>. Это положение имеет смысл на арене организованного спорта, где отдельные спортсмены и команды соревнуются друг с другом за победу в лигах, титулы чемпионов мира и олимпийские медали. Но даже в тех областях спорта, которые не являются соревновательными, среда управления по-прежнему характеризуется конкуренцией. Возьмем, к примеру, досуговый горнолыжный спорт: производители оборудования для зимних видов спорта конкурируют друг с другом за продажу лыж, сноубордов, креплений,

<sup>1</sup> Foster T. (n. d.). Kevin Plank is betting almost \$1 billion that Under Armour can beat Nike. Inc. Retrieved February 3, 2019 from [www.inc.com/magazine/201602/tom-foster/kevin-plank-under-armour-spending-1-billion-to-beat-nike.html](http://www.inc.com/magazine/201602/tom-foster/kevin-plank-under-armour-spending-1-billion-to-beat-nike.html)

<sup>2</sup> Shilbury D. (2012). Competition: The heart and soul of sport management. *Journal of Sport Management*, 26, 1–10. P. 2.

одежды. А организаторы горнолыжного туризма конкурируют друг с другом за предоставление услуг по трансферу, размещению и обучению, в то время как географические горнолыжные направления соперничают друг с другом за привлечение туристов и проведение мероприятий. Среди всего этого различные дисциплины зимнего спорта, такие как скоростной спуск, слалом, кросс, биатлон и сноуборд, соревнуются друг с другом и с другими видами спорта, чтобы привлечь участников, спонсоров, внимание СМИ и государственное финансирование.

Несмотря на то что спортивная среда разнообразна и включает в себя многие, казалось бы, неконкурентные аспекты, с организационной точки зрения факт остается фактом: спортивные организации конкурируют друг с другом за доступ к ценным материальным и нематериальным ресурсам. Эти ресурсы позволяют спортивным организациям предоставлять определенные продукты и услуги и бороться за лояльность пользователей, членов и клиентуры.

Конкуренция действительно лежит в основе спортивного менеджмента, и то, как спортивные организации определяют свою основную цель, сферу деятельности и дифференцируются от конкурентов, в конечном итоге определяет их уровень конкурентоспособности и вероятность выживания. Отсюда и необходимость стратегического управления в спорте.

## Что такое стратегия и стратегическое управление?

Термин «стратегия» используется настолько широко, что дискретное и однозначное определение должно быть простым. Мы слышим это слово в самых разных спортивных контекстах – например, в отношении стратегий заявок на проведение Олимпийских игр, стратегии найма игроков New York Yankees, стратегии развития крикета Индийской Премьер-лиги или цифровой стратегии клуба «Реал» (Мадрид), а также во множестве других примеров. Однако сформулировать определение термина «стратегия» одним предложением не так просто, как может показаться.

Строго говоря, слово «стратегия» происходит от греческого «стратегос», что переводится как «взгляд генерала». Эта милитаристская точка зрения дает нам полезную аналогию: генерал армии подобен генеральному директору (CEO), а офицеры ниже генерала приравниваются к руководителям отделов и менеджерам среднего звена. Однако даже генералы несут ответственность за свои действия, поскольку отчитываются перед

политическим руководством своей страны. Точно так же генеральный директор спортивной организации занимается правлением или советом этой организации и подотчетен ему. Правление несет ответственность за мониторинг и оценку деятельности генерального директора. Здесь вырисовывается более инклюзивная концепция спортивного лидерства, которая будет рассмотрена позже, рассматривающая лидерство как общую ответственность, что контрастирует с традиционной концепцией «командования и управления» в лице одного человека.

Вместо того, чтобы предлагать строгое, фиксированное определение стратегии, de Kluyver и Pearce предположили, что более полезным будет определить, к чему на самом деле относится стратегия. Они предложили такую формулировку: «Стратегия заключается в позиционировании организации с целью достижения ею конкурентного преимущества. Она включает в себя необходимость делать выбор, в каких отраслях участвовать, какие продукты и услуги предлагать и как распределять корпоративные ресурсы. Ее основная цель – создать ценность для акционеров и других заинтересованных сторон путем предоставления ценности для потребителей»<sup>3</sup>.

Утверждение «позиционирование организации с целью достижения ею конкурентного преимущества» имеет решающее значение для нашего понимания стратегии. Проще говоря, конкурентное преимущество относится к способности организации создавать ценность, которую не могут создать ее конкуренты, что затем позволяет ей получить преимущество над этими соперниками.

В стартовом кейсе Under Armour стремится создать конкурентное преимущество перед ключевыми конкурентами, такими как Nike и adidas, путем создания взаимоотношений со своими клиентами, чего другие компании, возможно, не смогут повторить. Возьмем еще пример: Evolve MMA является лидером рынка в Сингапуре по обучению/коучингу и соревнованиям по смешанным боевым искусствам (ММА). Evolve MMA выделяется в отрасли, характеризующейся присутствием небольших поставщиков и организаций, потому что она расположена на территории четырех пятизвездных объектов и может похвастаться самой большой и самой опытной командой инструкторов в Азии с богатым опытом участия в чемпионатах мира. Такой широкий спектр операций позволяет Evolve MMA предлагать клиентам интегрированные услуги на протяжении всего их участия в ММА, от вводных уроков и обучения детей до со-



ревнований на профессиональном уровне и всего остального<sup>4</sup>.

Таким образом, мы можем видеть, как Evolve MMA отличается от своих конкурентов размером и уникальным положением «универсального магазина», который предоставляет клиентам перво-классный доступ к элитным спортивным сооружениям и преподавателям-инструкторам.

Очевидно, что такие спортивные организации, как Under Armour и Evolve MMA, или футбольный клуб «Манчестер Сити», или спортивный факультет университета, или ваш местный хоккейный клуб, не придерживаются некоей единой стратегии. Скорее организации используют многочисленные стратегии на разных уровнях и в отношении любого количества заинтересованных сторон, отсюда и необходимость управления стратегией. Это правда, что не все спортивные организации практикуют стратегическое управление, но для максимизации шансов на успех организации при минимизации перспективы организационной неудачи управление стратегией – стратегическое управление, или стратегический менеджмент, – является императивом. Harrison и St. John определяют стратегическое управление следующим образом: «Стратегическое управление – это процесс, посредством которого организации анали-

#### КОНКУРЕНТНОЕ

*преимущество относится к способности организации создавать ценность, которую не могут создать ее конкуренты, что затем позволяет ей получить преимущество.*

*Фото: Владимир Астапкович/МИА «Россия сегодня»*

зируют и извлекают уроки из своей внутренней и внешней среды, устанавливают стратегическое направление, создают стратегии, предназначенные для достижения поставленных целей, и выполняют эти стратегии, стремясь удовлетворить ключевые потребности заинтересованных сторон организации»<sup>5</sup>.

### Контекст стратегического менеджмента в спорте

Международная спортивная среда многогранна; она влияет на самое разнообразное количество других секторов и сама находится под влиянием СМИ, туризма, моды, технологий, образования и религии (и это далеко не все секторы). У нее есть стороны спроса и предложения, причем предложение характеризуется коммерческими компаниями, такими как Under Armour, которые производят и продают спортивные товары и услуги; спрос состоит из участников, стремящихся к занятиям

<sup>3</sup> De Kluyver C. A. & Pearce II J. A. (2012). *Strategy: A view from the top (4th Ed.)*. Upper Saddle River: PrenticeHall.

<sup>4</sup> Evolve MMA. (n. d.). *About Evolve MMA*. Retrieved February 4, 2019 from <https://evolve-mma.com/about-us/about-evolve/>

<sup>5</sup> Harrison J. S. & St. John C. H. (2014). *Foundations in strategic management (6th Ed.)*. Mason, OH: Thomson South-Western. P. 4.

спортом в индивидуальном порядке или в составе команд или клубов, либо в качестве любителей, либо в качестве основного источника дохода. Ноуе, Smith, Nicholson и Stewart делят спорт на три основных сектора.

**1.** Государственный или общественный сектор (национальные, федеральные, региональные и местные органы власти).

**2.** Некоммерческий/волонтерский сектор (общественные клубы, спортивные руководящие органы, которые регулируют и управляют возможностями участия).

**3.** Профессиональные и коммерческие спортивные организации (профессиональные лиги и команды, производители спортивной одежды и оборудования [вспомните Under Armour], медиакомпании, менеджеры крупных стадионов и мероприятий и т. д.)<sup>6</sup>.

Хотя спортивная индустрия может показаться невероятно сложной, принципы стратегического управления помогают преодолеть это ощущение, потому что концепции, исследуемые в этом пособии, предназначены для того, чтобы дать представление обо всех уровнях спортивной среды.

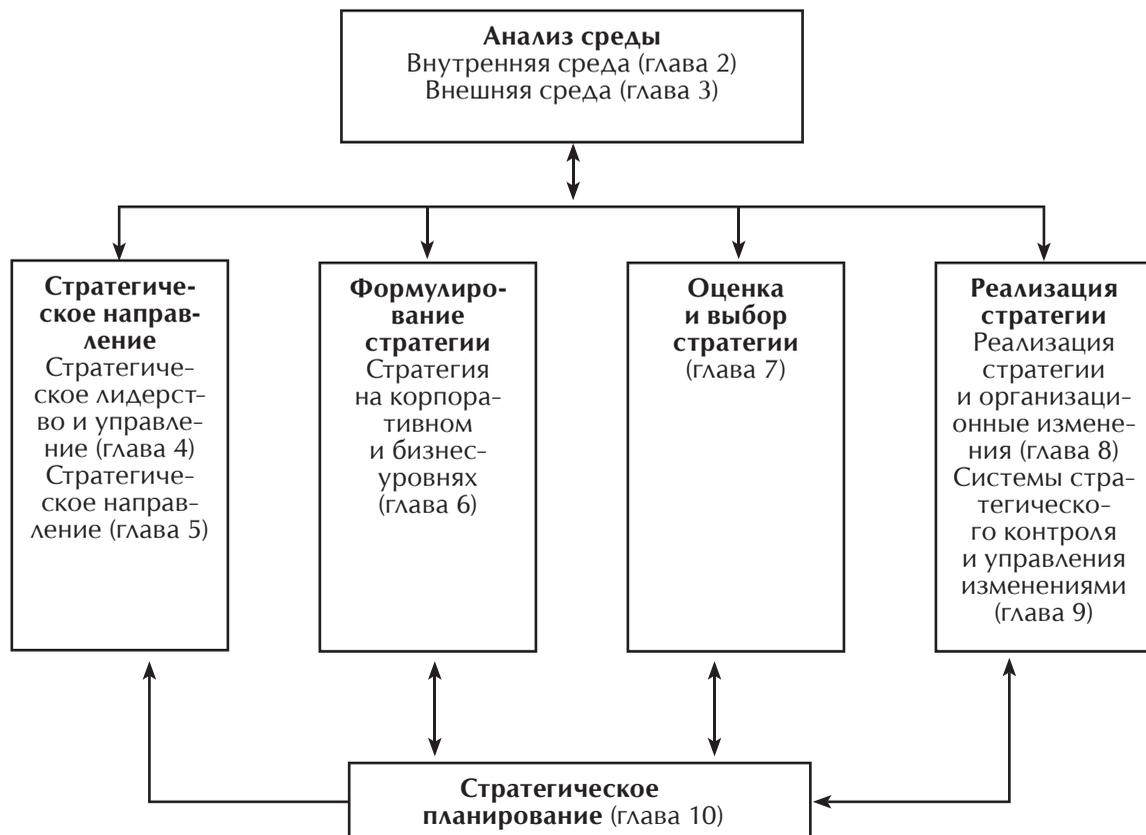
Например, члены совета директоров местного некоммерческого футбольного клуба должны учитывать ценностное предложение клуба и сравнивать его с действиями конкурентов, и, хотя масштабы сильно различаются и влияние будет различным, например, членам совета директоров Nike тоже необходимо учитывать положение компании по отношению к конкурентам. Меняется контекст, а не концепции. Помните об этом при чтении последующих глав данной книги, постоянно устанавливайте связи между кейсами и сосредотачивайтесь на исследуемых концепциях, а не на контекстах, в которых они представлены. То, что вы узнаете об управлении организационной культурой местного футбольного клуба, действительно можно применить к управлению организационной культурой в Nike.

## Процесс стратегического управления: обзор этой книги

Так как же спортивные организации, такие как New Zealand Rugby (и ее регбийная команда All Blacks), достигают успеха и поддерживают

РИСУНОК 1

### Процесс стратегического управления спортом



его в течение длительных периодов времени? Они делают это, выделяясь среди конкурентов, то есть путем отклонения в ключевых направлениях от широко принятых практик. Это влечет за собой серьезный риск, так как принятые способы ведения бизнеса выбираются, потому что считаются безопасными – или с точки зрения стратегии законными. Это означает, что у организации есть два основных способа выделиться среди конкурентов: успех или неудача. Очевидно, что желательнее первое, а не второе, и здесь стратегическое управление играет ключевую роль, позволяя спортивным менеджерам обеспечивать хотя бы некоторую уверенность в неопределенной среде.

На рис. 1 схематично изображены различные этапы стратегии управления. Как и во всех учебниках, рисунки такого типа упрощенно показывают, что происходит в реальном мире, и тем не менее они создают основу, отталкиваясь от которой строится наше понимание. Стратегическое управление намного сложнее, чем «статический снимок», и включает в себя больше, чем создание стратегического плана каждые несколько лет или каждый олимпийский цикл. Скорее стратегическое управление следует воспринимать как повторяющийся процесс, который развивается во времени, без «истинно верного» места для его запуска. Для целей анализа и понимания мы решили начать с анализа внешней среды.

Как итеративный процесс, стратегическое управление предполагает необходимость делать выбор. Принимать решение о секторе (секторах), в которых спортивная организация будет наиболее конкурентоспособной, о том, какие товары и/или услуги она может реально предложить для удовлетворения потребностей основных заинтересованных сторон. Термин «заинтересованная сторона» относится к группам или отдельным лицам, которые разделяют определенный уровень взаимозависимости с основной организацией; чьи действия влияют на центральную организацию или находятся под ее влиянием, и кто заинтересован в центральной организации или имеет на нее некоторое право<sup>7</sup>. Как и в любой сфере жизни, принятие обоснованных решений основывается на одинаково надежной информации об имеющихся аль-

тернативах. В процессе стратегического управления эта информация извлекается из анализа внешней среды.

Очевидно, что существует множество способов «сканирования» организационной среды, но, по сути, высшему руководству требуются точные данные и подробная информация, на основе которых можно принимать стратегические решения. Организации обычно проводят как внутренний, так и внешний анализ окружающей среды. Для внутреннего анализа окружающей среды (глава 2) менеджменту необходимо изучить структуры, процессы и сотрудников организации на предмет сильных и слабых сторон. Между тем анализ внешней среды (глава 3) состоит из выявления возможностей и угроз в непосредственной конкурентной отраслевой среде организации, а также в более широкой среде, где возникает давление в виде тенденций и влияний, которые могут повлиять на все отрасли. На основе данных, полученных в результате этого сканирования среды, руководство может затем разработать, оценить и выбрать соответствующие стратегии, чтобы направить организацию к достижению ее миссии.

За эту функцию руководства спортивной организацией отвечает высшее руководство. Лидерство в спортивных организациях в зависимости от контекста проявляется во многих обликах – от индивидуального или командного подразделения до более ролевого взгляда на руководство, включая капитанов команд и тренеров, руководителей отделов, старших руководителей и генеральных директоров. Именно генеральный директор обычно подотчетен правлению, которое иногда называют исполнительным советом. В этом пособии нас больше интересует стратегическое лидерство (глава 4). Таким образом, наше внимание будет сосредоточено на таких лидерах и руководящих группах, как генеральные директора, руководители высшего звена и члены правления, которые существенно влияют на стратегии, эффективность и управление в своих организациях. И, как показывают недавние коррупционные скандалы как в Международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА), так и в Международной ассоциации легкоатлетических федераций (ИААФ), управление спортом, сочетающее в себе как этическое лидерство, так и эффективную структуру совета директоров, имеет решающее значение для про-

<sup>6</sup> Hoye R., Smith A. C., Nicholson M. & Stewart B. (2018). *Sport management: Principles and applications (5th ed.)*. London: Routledge.

<sup>7</sup> Merrilees B., Getz D. & O'Brien D. (2005). *Marketing stakeholder analysis: Branding the Brisbane Goodwill Games*. *European Journal of Marketing*, 39, 1060–1077.

зрачности и поддержания доброй воли в отношении центральной спортивной организации. Вот почему в главе 4 рассматриваются управление спортом и его связь со стратегическим лидерством в спортивных организациях.

Важно то, как устроены исполнительные советы. В спорте модель представительной демократии, также известная как структура делегирования или федеративная структура, традиционно была предпочтительной структурой правления. Однако с учетом тенденции к профессионализации и коммерциализации спорта на протяжении 1980-х и 1990-х годов структура делегирования оказалась неэффективной в борьбе с уникальным давлением, которое возникло в свете этих тенденций<sup>9</sup>. Вместо этого более подходящими оказались советы, основанные на профессиональных навыках и придерживающиеся более корпоративного

В СПОРТЕ МОДЕЛЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОЙ ДЕМОКРАТИИ, ТАКЖЕ ИЗВЕСТНАЯ КАК СТРУКТУРА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ, ТРАДИЦИОННО БЫЛА ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОЙ СТРУКТУРОЙ УПРАВЛЕНИЯ. ОДНАКО С УЧЕТОМ ТЕНДЕНЦИИ К ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СПОРТА НА ПРОТЯЖЕНИИ 1980-Х И 1990-Х ГОДОВ ЭТА СТРУКТУРА ОКАЗАЛАСЬ НЕЭФФЕКТИВНОЙ В БОРЬБЕ С УНИКАЛЬНЫМ ДАВЛЕНИЕМ, КОТОРОЕ ВОЗНИКЛО В СВЕТЕ ЭТИХ ТЕНДЕНЦИЙ.

стиля управления<sup>9</sup>. В этой модели члены совета не представляют узкие интересы заинтересованных сторон, а назначаются на основе имеющихся у них навыков, опыта и лидерских способностей, которые они привносят в процесс управления. Независимо от своей структуры совет директоров определяет параметры, в соответствии с которыми нанимается и увольняется генеральный директор, и выполняет надзорную функцию в качестве высшего руководящего органа в спортивной организации.

Но, пожалуй, самая серьезная обязанность совета директоров и высшего руководства – определить стратегическое направление спортивной организации (глава 5). Стратегическое направление

формально выражается в виде миссии и видения, которые обычно подкрепляются непреходящими ценностями и убеждениями, а также целями и задачами, разработанными, чтобы направлять организацию к достижению ее миссии. Международный руководящий орган по футболу, ФИФА, в своей миссии ставит перед собой три основных заявления о ценностях.

- I. Развитие футбола везде и для всех.
- II. Организация вдохновляющих турниров.
- III. Забота об обществе и окружающей среде<sup>10</sup>.

В течение многих лет критики ФИФА заявляли о коррупции и отсутствии прозрачности в процессе принятия решений и управления, что противоречит ценностям и миссии ФИФА. Когда власти США арестовали высокопоставленных руководителей ФИФА в мае и декабре 2015 года по обвинениям в рэкете, отмывании денег и мошенничестве<sup>11</sup>, критики ФИФА были оправданы. Многие заинтересованные стороны сектора футбола по всему миру теперь с нетерпением ждут повсеместных изменений в практике руководства и управления и гораздо более твердой приверженности заявленному стратегическому направлению организации.

К заданному пункту назначения редко ведет только один маршрут. Точно так же для достижения успеха в организации редко существует лишь одна жизнеспособная стратегия. Следовательно, руководство должно участвовать в процессе разработки (формулирования) надежной стратегии, чтобы выработать наиболее эффективный путь к успеху организации. Стратегию можно разбить на функциональный, бизнес- и корпоративный уровни. Функциональный уровень, как следует из названия, связан с функциональными областями (или отделами) внутри организации, такими как маркетинг, производительность или управление человеческими ресурсами. Эти стратегии функционального уровня являются важной частью реализации стратегии в целом, но в этой книге они подробно не рассматриваются, потому что имеют скорее операционный, чем стратегический характер. Формулирование стратегии бизнес-уровня (глава 6) касается конкретного сектора отрасли, иногда называемого областью, которую спортивная организация «застолбила» за собой. В частности, стратегия бизнес-уровня касается того, как руководство стремится ориентироваться в этой



области и позиционировать организацию относительно конкурентов. Между тем формулирование стратегии на корпоративном уровне (также глава 6) связана с выбором областей для конкуренции. Некоторые крупные спортивные организации, такие как Under Armour, работают во многих сферах деятельности. Эти диверсифицированные организации, называемые конгломератами, могут стать невероятно сложными из-за широты и объема операций, в которых они участвуют. Эта сложность делает процесс формулирования стратегии особенно важным. Довольно часто в процессе такого формулирования и разработки появляется множество стратегий, которые вносят свой вклад в стратегическое направление спортивной организации. На этом этапе, имея набор доступных стратегических вариантов, руководство может оценить каждый стратегический выбор перед тем, как сделать окончательный выбор. Это означает, что необходимо провести тщательную оценку стратегии

#### МЕЖДУНАРОДНАЯ

*спортивная среда многогранна; она влияет на самое разнообразное количество других секторов и сама находится под влиянием СМИ, туризма, моды, технологий, образования и религии (и это далеко не все секторы).*

*Фото: Александр Гальперин / МИА «Россия сегодня»*

(глава 7), проанализировать каждую возможную стратегию на предмет ее осуществимости (может ли она быть реально достигнута?), пригодности (поможет ли она достичь целей?), приемлемости (как отреагируют на нее заинтересованные стороны?) и в конечном итоге понять, поможет ли она достичь конкурентного преимущества. Стратегические решения, такие как решения Under Armour по диверсификации в технологический сектор, принимаются не случайно, а являются результатом тщательного изучения внешней среды, детального формулирования стратегии и тщательных процессов оценки и отбора.

<sup>8</sup> Hoye R., & Cuskelly G. (2007). *Sport governance*. Oxford, UK: Elsevier.

<sup>9</sup> Ferkins L. & Shilbury D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26, 67–80.

<sup>10</sup> Fédération Internationale de Football Association (2016). About FIFA: What we stand for. Retrieved October 28, 2016 from [www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/explore-fifa.html?intcmp=fifacom\\_hp\\_module\\_corporate](http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/explore-fifa.html?intcmp=fifacom_hp_module_corporate)

<sup>11</sup> Ruiz R., Apuzzo M. & Borden S. (2015, December 3). FIFA corruption: Top officials arrested in pre-dawn raid at Zurich hotel. *New York Times*. Retrieved October 28, 2016 from [www.nytimes.com/2015/12/03/sports/fifascandal-arrests-in-switzerland.html](http://www.nytimes.com/2015/12/03/sports/fifascandal-arrests-in-switzerland.html)

<sup>12</sup> O'Brien D. & Slack T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17, 417–448; O'Brien D. & Slack T. (2004). The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18, 13–39.

Частью выбора подходящей стратегии является планирование ее реализации. Реализация стратегии (глава 8) требует принятия решений в отношении организационной структуры и элементов дизайна, которые лучше всего предрасполагают выбранную стратегию к успеху. На этом этапе руководство должно рассмотреть виды и объем требуемых специальных навыков и способностей; должны ли они быть сгруппированы по функциям, продукции, проектам регионального уровня или в некоторой комбинации; а затем – как будут выглядеть отношения отчетности между различными подгруппами. Кроме того, реализация стратегии обычно включает в себя различные степени организационных изменений. Сопротивление изменениям или инерция часто могут сорвать даже самые продуманные планы<sup>12</sup>. Системы и процессы, позволяющие консультироваться, обучать и оплачивать персонал, а также собирать, анализировать

механизмы обратной связи, параллельные и прямые. Взятые вместе, эти механизмы обеспечивают средства оценки эффективности, как и уровень ответственности, помогая определить фактические источники стратегического успеха или неудачи, что затем позволяет нам выявить области, требующие корректирующих действий. Когда дело обстоит именно так, некоторые аспекты организации не функционируют столь хорошо, как могли бы, естественным результатом является некоторый уровень организационных изменений. Поэтому важно также иметь представление о применимых способах управления процессами изменений.

Когда системы стратегического контроля говорят нам, что стратегия согласована с тенденциями внешней среды, и цели организации постоянно достигаются, необходимость в корректирующих действиях незначительна. В этом случае организационные изменения имеют эволюционный характер – это небольшие, почти незаметные корректировки. Однако время от времени во внешней и/или внутренней среде происходят непредвиденные события, или менеджеры просто неправильно интерпретируют среду, стратегия перестает согласовываться с внешней средой, и организация теряет конкурентоспособность (возможно даже, приходит в упадок). В такие моменты могут потребоваться революционные организационные изменения для восстановления конкурентоспособности, а иногда и для выживания организации.

Революционные изменения включают массовые сдвиги в стратегии, кадрах и процессах. Этот тип всеобъемлющего изменения может быть травмирующим для заинтересованных сторон, которые могут финансово и/или эмоционально вкладываться в поддержание статуса-кво. Кевин Планк из стартового кейса посвятил огромное количество времени объяснению стратегии диверсификации технологий Under Armour старшим менеджерам. Поступая таким образом, Планк пытался разъяснить этим ключевым заинтересованным сторонам логику значительных будущих изменений, тем самым надеясь преодолеть потенциальные источники сопротивления изменениям. Организационные изменения, пожалуй, наиболее устойчивый аспект организационной жизни<sup>13</sup>. Таким образом, эффективному спортивному менеджеру полезно развивать навыки распознавания того, когда, где и, что важно, по-

В ТЕЧЕНИЕ МНОГИХ ЛЕТ КРИТИКИ ФИФА ЗАЯВЛЯЛИ О КОРРУПЦИИ И ОТСУТСТВИИ ПРОЗРАЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЯ, ЧТО ПРОТИВОРЕЧИТ ЦЕННОСТЯМ И МИССИИ ФИФА. МНОГИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ СЕКТОРА ФУТБОЛА ПО ВСЕМУ МИРУ ТЕПЕРЬ С НЕТЕРПЕНИЕМ ЖДУТ ПОВСЕМЕСТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ И ГОРАЗДО БОЛЕЕ ТВЕРДОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ЗАЯВЛЕННОМУ СТРАТЕГИЧЕСКОМУ НАПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ.

и передавать информацию в соответствии с организационной культурой и ценностями, могут помочь минимизировать сопротивление изменениям и повысить шансы на успех. Коммуникация, заложенная в организационной культуре, ориентированной на обучение и инновации и допускающей в определенной степени метод проб и ошибок, часто считается полезной.

Человеку хочется знать, насколько успешно его начинание. Системы стратегического контроля помогают менеджерам оценивать успех или неудачу конкретных стратегий. В главе 9 мы разбираем три основных аспекта, составляющих комплексную систему стратегического контроля:

во и/или эмоционально вкладываться в поддержание статуса-кво. Кевин Планк из стартового кейса посвятил огромное количество времени объяснению стратегии диверсификации технологий Under Armour старшим менеджерам. Поступая таким образом, Планк пытался разъяснить этим ключевым заинтересованным сторонам логику значительных будущих изменений, тем самым надеясь преодолеть потенциальные источники сопротивления изменениям. Организационные изменения, пожалуй, наиболее устойчивый аспект организационной жизни<sup>13</sup>. Таким образом, эффективному спортивному менеджеру полезно развивать навыки распознавания того, когда, где и, что важно, по-



чему возникает инерция и как правильно реагировать на нее. Эти аспекты управления изменениями также рассматриваются в главе 9.

Мы живем в эпоху сомнительной этики и отсутствия прозрачности в некоторых из самых известных спортивных организаций мира. Как никогда ранее моральный долг спортивных организаций – обеспечивать подотчетность и прозрачность в их стремлении к организационному успеху, а также вести спортивный бизнес финансово ответственным образом, сводя к минимуму вред для местных сообществ и окружающей среды. Участие в устойчивом процессе стратегического управления и использование инструментов и процессов, описанных в этом тексте, является одним из способов максимизации шансов на достижение этой цели. Формализованное выражение стратегического направления организации – это документ, называемый стратегическим планом, а стратегическому планированию посвящена глава 10.

## Подведение итогов

Эта глава началась с объяснения того, что мы подразумеваем под терминами «стратегия» и «стратегическое управление». Мы провели различие между этими двумя терминами, а также отделили стратегическое управление от стратегического планирования. Последнее представляет собой документ, в котором излагается, где (на ка-

**К ЗАДАННОМУ ПУНКТУ**  
назначения редко ведет только один маршрут. Точно так же для достижения успеха в организации редко существует лишь одна жизнеспособная стратегия.

*Фото: Владимир Астапкович/МИА «Россия сегодня»*

ком уровне) спортивная организация находилась в последнее время, где она находится в настоящее время и куда надеется добраться, как она собирается туда попасть. Между тем стратегическое управление – это непрерывный, повторяющийся (итеративный) процесс, направленный на достижение конкурентного преимущества и реализацию миссии спортивной организации – цели ее существования. Мы также изучили контекст стратегического менеджмента в спорте и последовали примеру Hoyer et al.<sup>14</sup>, которые разделили спорт на государственный или общественный сектор, некоммерческий/волонтерский сектор и, наконец, профессиональные и коммерческие спортивные организации.

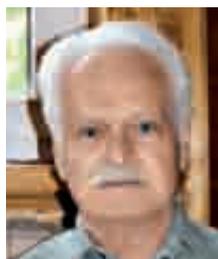
Хотя каждый контекст индивидуален, важно помнить, что концепции, которые мы исследуем в этом тексте, одинаково применимы ко всем трем группам. Наконец, мы проработали каждый из аспектов, составляющих процесс стратегического управления, и при этом также провели обзор материалов, представленных в книге.



<sup>13</sup> Bedeian A. G. & Zammuto R. F. (1991). *Organizations theory and design*. Chicago: Dryden Press.

<sup>14</sup> Hoyer R., Smith A. C., Nicholson M. & Stewart B. (2018). *Sport management: Principles and applications (5th ed.)*. London: Routledge.

# ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



*Владислав Столяров,  
д. ф. н., профессор Российского государственного  
университета физической культуры, спорта,  
молодежи и туризма (ГЦОЛИФК), профессор  
Всероссийского научно-исследовательского  
института физической культуры и спорта*

## Воспитание олимпийской культуры личности как элемент ее формирования в процессе социализации

В ПРОШЛОМ НОМЕРЕ «Вестника РМОУ» была опубликована статья «Концепция олимпийской культуры личности и процесса ее воспитания», в которой содержится научное обоснование названного процесса. Настоящая статья – продолжение темы, которая раскрыта в монографии «Воспитание гуманной олимпийской культуры личности учащихся общеобразовательных учреждений» (под общей редакцией профессора Столярова).

### Понятие и структура социализации

Воспитание олимпийской культуры личности – элемент более широкого процесса ее формирования в процессе социализации. Под социализацией общепринято понимать процесс, продолжающийся в течение всей жизни человека, в ходе которого он усваивает верования, установки, обычаи, ценности, ожидания, свойственные определенной культуре, процесс интеграции индивида в общество, в различные типы социальных общностей (группу, социальный институт, социальную организацию),

приобщения его к социальным ролям, функциям, нормам, культурным ценностям, формирования соответствующих способностей, знаний, умений, интересов, потребностей, ценностных ориентаций и т. д. – другими словами, формирование всех тех качеств, которые необходимы человеку для включения в систему общественной жизни.

Структура этого процесса включает в себя три элемента:

1) стихийные (спонтанные, ненамеренные) воздействия на человека социальной среды (например, профессии, жилищных условий и т. п.);

# 74

2) педагогическую деятельность – сознательно, целенаправленно организуемый (родителями, учителем, тренером и т. п.) процесс передачи и усвоения социального опыта, предполагающий активное участие самого воспитанного, создание соответствующих условий (воспитательной среды), использование педагогических средств (информирование, убеждение, пример и т. п.), посредством которых стараются приобщить индивида к миру ценностей культуры, содействовать формированию у него желаемых социальных качеств – знаний, умений, интересов, ценностных ориентаций, норм поведения и т. д.;

3) собственную активность индивида по освоению социального опыта, формированию желаемых качеств и способностей.

Педагогическая деятельность призвана решать комплекс задач, предусматривающих формирование и совершенствование у индивида:

- знаний;
- мотивов, интересов, потребностей, установок, ценностных ориентаций, эмоций и других аналогичных образований;
- качеств и способностей человека, его умений и навыков осуществлять определенную деятельность, выполнять некоторые функции;
- реального поведения человека, разных форм его деятельности, образа (стиля) жизни.

На основе этого в структуре педагогической деятельности можно выделить соответствующие относительно самостоятельные и тесно связанные между собой элементы.

Образование (в узком смысле). Приобщение индивида в специально организуемых условиях педагогической среды к миру знаний, формирование системы знаний, его информационной готовности к деятельности, информационной культуры личности.

Обучение (в узком смысле). Формирование (совершенствование) у индивида умений, навыков, способов, методов действия (т. е. операциональной готовности к деятельности, операциональной культуры личности), а вместе с тем соответствующего реального поведения (поведенческой культуры).

Воспитание (в узком смысле). Приобщение индивида в специально организуемых условиях педагогической среды к миру ценностей (иде-

лов, символов, образцов поведения и т. п.) определенной культуры, формирование у него соответствующих мотивов, интересов, установок, ценностных ориентаций и т. п. – мотивационной культуры личности<sup>1</sup>.

Образование, обучение и воспитание, понимаемые в указанном узком смысле, – элементы единой, целостной системы педагогической деятельности, тесно связанные друг с другом в ее рамках. Важную роль в обучении играют знания, формирование которых составляет главную задачу образования. Воспитание также во многом базируется на образовании, выступает как механизм превращения знаний в убеждения, во внутренние установки личности. Вместе с тем воспитание, формируя эти установки, оказывает самое существенное влияние на процесс формирования знаний и умений личности.

### Структура процесса формирования олимпийской культуры личности

Некоторые аспекты и компоненты олимпийской культуры личности (например, общее позитивное отношение к спортивной деятельности) в определенной степени и даже неосознанно для индивида формируются у него стихийно, непреднамеренно в ходе жизненного опыта, прежде всего спортивного, в результате наблюдения за спортивными олимпийскими соревнованиями и т. д.

Однако, как правило, требуется значительная работа не только для дополнения, но также для существенной коррекции, уточнения этих стихийно, неосознанно, непреднамеренно сформировавшихся аспектов и компонентов олимпийской культуры личности. Главный фактор, побуждающий к этому, – реальная ориентация спортсменов, тренеров и других лиц, причастных к спорту, далекая от идеалов олимпизма. Прежде всего имеется в виду нередко наблюдаемое желание победить в спортивном соперничестве любой ценой, даже за счет нарушения нравственных принципов.

Поэтому столь необходима специальная педагогическая деятельность – сознательно, целенаправленно организуемая (родителями, учителем, тренером, самим индивидом и т. п.) деятельность по использованию комплекса педагогических средств (информирование, убеждение, пример, специально организуемые спортивные олимпийские акции и т. п.) с целью воспитания

<sup>1</sup> Столяров В.И. Теоретическая концепция спортивно-гуманистического воспитания детей и молодежи / В.И. Столяров // Гуманистическая теория и практика спорта: сб. статей. Вып. 3. М.–Сургут: СпАрт, 2000. С. 21–79.

у индивида личностных качеств и способностей – знаний, умений, интересов, ценностных ориентаций, норм поведения и т. д., адекватных идеям и ценностям олимпизма.

Значит, структура процесса формирования олимпийской культуры личности включает в себя два основных элемента:

**4)** стихийные (спонтанные, ненамеренные) воздействия на человека социальными факторами (например, в результате непосредственного участия в спортивных олимпийских акциях, наблюдения за ними, под воздействием средств массовой информации и т. п.);

**5)** специальную педагогическую деятельность – сознательно, целенаправленно организуемую (родителями, учителем, тренером, самим индивидом и т. п.) деятельность по использованию комплекса педагогических средств (информирование, убеждение, пример и т. п.) с целью воспитания у индивида (при его активном участии) олимпийской культуры личности.

Для обозначения этой особой педагогической деятельности в последующем тексте наряду с термином «олимпийская педагогическая деятельность» для краткости будет использоваться также (как его синоним) термин «олимпийское воспитание». При этом важно иметь в виду, что в данном случае термин «воспитание» употребляется не в узком (см. выше), а в широком значении – для обозначения педагогической деятельности в целом, т. е. ориентированной на формирование (коррекцию) всех качеств личности – знаний, умений, навыков, способностей, интересов, потребностей, ценностных ориентаций и т. д. Поэтому под олимпийским воспитанием понимается олимпийская педагогическая деятельность в целом, педагогическая деятельность по воспитанию олимпийской культуры личности.

## Цели и задачи воспитания олимпийской культуры личности

Непосредственной целью данной педагогической деятельности могут быть разные связанные с олимпизмом личностные качества, способности и аспекты жизнедеятельности индивида:

- знания;
- мотивы, интересы, потребности, установки, ценностные ориентации, эмоции и другие аналогичные образования;
- умения, навыки, проявляемые в реальной деятельности, поведении, образе жизни.

Чтобы выделить, различать, не смешивать эти компоненты олимпийской педагогической деятельности, их целесообразно обозначить соответствующими терминами. На основе такого подхода можно выделить соответствующие взаимосвязанные элементы олимпийской педагогической деятельности, ориентированные на формирование у индивида (при его активном участии):

**1)** олимпийских знаний – этот элемент обозначается термином «олимпийское образование»;

**2)** олимпийских умений, навыков, способностей, проявляемых в реальной олимпийской деятельности; этот элемент обозначается термином «олимпийское обучение»;

**3)** связанных с олимпизмом мотивов, интересов, установок, ценностных ориентаций и т. п., этот элемент обозначается термином «олимпийское воспитание».

Олимпийское образование, обучение и воспитание (в таком узком их понимании) представляют собой взаимосвязанные, но вместе с тем относительно самостоятельные элементы единой, целостной системы олимпийской педагогической деятельности. В последующем тексте, если термины «олимпийское воспитание», «олимпийское образование» и «олимпийское обучение» станут использоваться в таком узком значении, это будет специально оговорено.

Воспитание олимпийской культуры как олимпийского ценностно-избирательного отношения к спорту с ориентацией на духовные ценности олимпизма предполагает решение комплекса педагогических задач.

Прежде всего необходимо создание педагогических условий для усвоения воспитуемыми олимпийских знаний, соответствующих понятий, а также умений и навыков.

Эти личностные качества и способности можно разделить на две группы.

Первая группа включает в себя общие знания и понятия, касающиеся гуманизма (что такое гуманизм, каковы его основные идеи и ценности, в чем их специфика и т. д.), которые, как показано выше, лежат в основе концепции современного олимпизма.

Вторая группа – широкий комплекс различных знаний, понятий, умений и навыков, непосредственно связанных с олимпизмом, Олимпийскими играми и олимпийским движением.

Прежде всего сюда следует отнести содержательные знания о целях, задачах, ценностях, организационной структуре и других аспектах

олимпийского, паралимпийского, сурдлимпийского и специального олимпийского движения, об истории Олимпийских игр и т. д., а также соответствующие понятия, позволяющие понять сущность, структуру, специфику этих социальных явлений.

Важное значение для правильного их осмысления имеют фактологические знания – о конкретных фактах современного состояния и истории олимпийского движения (например, о том, когда возникли Олимпийские игры – античные и современные, где они проходили, какова была их программа, каковы результаты выступления спортсменов различных стран на этих Играх, кто является основателем современного олимпийского движения и т. д.).

Для того чтобы воспитуемые, включаясь в те или иные виды спортивной деятельности и олимпийские акции, могли ставить и решать при этом адекватные идеалам олимпизма задачи (высокие достижения в спорте, гармоничное развитие личности и т. д.), они должны владеть комплексом знаний о средствах и методах спортивной подготовки, содействующих спортивному совершенствованию, о заключенных в спортивной деятельности возможностях для формирования и совершенствования физической, психической, нравственной, эстетической, коммуникативной, экологической культуры человека, его интеллектуальных, творческих и других способностях, о путях реализации этих возможностей и т. д.

Эти знания должны дополняться соответствующими способностями, которые позволяют воспитуемым, включаясь в спортивные и олимпийские акции, ставить и решать при этом задачи, адекватные ценностям олимпизма.

Олимпийские способности:

- умение методически грамотно строить интенсивные спортивные тренировки, добиваться высоких достижений в спорте, не прибегая к допингу, т. е. таким образом организовывать свои занятия спортом, чтобы они не наносили вред здоровью;
- умение использовать спорт в сочетании с другими средствами в рамках здорового образа жизни для формирования физической культуры;
- способность всегда вести честную и справедливую борьбу, проявлять мужество и волю в спортивных соревнованиях;
- способность видеть, чувствовать и правильно понимать красоту и другие эстетические ценности спорта, действовать

в спорте по законам красоты и отображать его средствами искусства;

- умения и навыки гуманного общения с другими спортсменами, тренерами, судьями, журналистами, зрителями и т. д.;
- умения и навыки такого отношения к природе в ходе занятий спортом, соответствующих требованиям экологической культуры;
- умение разъяснять и пропагандировать идеи и ценности олимпизма.

Важное значение имеет также информированность воспитуемых о разнообразных формах олимпийской активности.

Формы олимпийской активности:

- участие в олимпийских спортивных соревнованиях;
- познавательная активность (получение знаний об олимпийском движении; научные исследования в этой области и т. д.);
- коллекционирование марок, значков, открыток и т. д. на спортивную и олимпийскую тематику;
- художественная деятельность (живопись, лепка, фотография, изготовление кино- и видеофильмов, музыкальное, литературное, театральное творчество и т. д.) на эту тематику;
- участие в организации и проведении спортивных олимпийских акций (в роли судьи, тренера, организатора, экономиста и т. д.);
- освещение олимпийских мероприятий и акций в газетах, журналах, ТВ и т. д. (информация, очерки, интервью со спортсменами, олимпийцами и т. д.), т. е. выполнение функций спортивного журналиста или других работников СМИ;
- активная пропаганда и разъяснение роли и значения олимпийского спорта, олимпийского образа жизни, ценностей олимпизма, условий и результатов их реализации и т. д.

С учетом необходимости профессионального самоопределения индивида важную роль для формирования у него олимпийского отношения к спорту играют и знания о профессиональных видах деятельности (профессиях), связанных с олимпийским движением.

Современные виды деятельности и соответствующие им профессии, связанные с олимпийским движением:

- спортсмен-олимпиец (участник Олимпийских игр и других олимпийских спортивных акций), организатор олимпийских акций, руководитель спортивного олимпийского клуба и т. д.;

- тренер (психолог, медик и т. д.) спортсменов-олимпийцев;
- специалист в области педагогических, социологических, философских, экономических, исторических, юридических, медико-биологических и других проблем олимпийского спорта и олимпийского движения;
- менеджер олимпийского спорта, бизнесмен в этой социальной сфере;
- юрист в системе олимпийского движения;
- спортивный журналист, радио- и телекомментатор и т. д., освещающий события в олимпийском движении;
- режиссер, сценарист церемоний открытия и закрытия спортивных соревнований, Олимпийских игр, других олимпийских акций;
- модельер спортивной одежды олимпийцев и др.

При этом особенно важно, чтобы значимость той или иной профессии воспитуемые усматривали не только в материальном плане, но прежде всего в том, что она соответствует их способностям, интересам, ценностным ориентациям, позволяет комфортно чувствовать себя, добиваться успеха в жизни, в профессиональной карьере, причем не любыми средствами, а на основе нравственного, культурного, интеллектуального и физического совершенствования, выявления и полного развития своих творческих способностей.

Способность к обоснованию позитивной оценки спорта с позиций олимпизма в некоторой степени формируется независимо от олимпийского воспитания – на основе чтения газет, журналов, просмотра телевизионных передач и т. д. Но оно необходимо, так как речь идет о сложной интеллектуальной деятельности, предполагающей умение использовать сложные понятия, соблюдать определенные методологические принципы и т. д. Задача олимпийского воспитания – помочь воспитуемым в этой деятельности.

Но, как правило, указанные знания нуждаются не только в дополнении, но и в уточнении, существенной коррекции, поскольку в данном случае речь идет не только о фактах современного состояния и истории олимпийского движения, но и о соответствующих понятиях, позволяющих понять идеи гуманизма, сущность, структуру, специфику Олимпийских игр и олимпийского движения. По многим из этих вопросов воспитуемые, как правило, имеют не совсем полную, достоверную, а иногда и прямо ошибочную информацию. Поэтому необходима значительная

работа (в ходе лекций, бесед, дискуссий, обсуждения статей и фильмов, посвященных данным вопросам, и т. д.) по разъяснению, уточнению и дополнению имеющихся у них знаний.

То же самое касается содействия воспитуемым в усвоении способностей, необходимых для постановки и решения в спортивной деятельности задач, адекватных ценностям олимпизма.

Олимпийская педагогическая деятельность призвана дополнить, скорректировать, усовершенствовать имеющиеся у индивида олимпийские знания и способности.

Особенно важное значение в этом плане имеет педагогическая помощь в осмыслении основных положений концепции современного олимпизма, ценностей олимпизма, их роли, значения и путей реализации в современных условиях, современных интерпретаций концепции олимпизма и т. д.

Однако в настоящее время в теории и практике олимпийской педагогической деятельности преобладает иной подход. В учебных пособиях, при проведении олимпийских уроков и многочисленных конкурсов знатоков олимпизма упомянутые главные знания концепции олимпизма, включая основные положения спортивной и олимпийской педагогики Кубертена, нередко отходят на задний план либо вовсе не интересуют организаторов этих уроков и конкурсов. Все сводится к вопросам, когда, где и как проводились первые Олимпийские игры, когда они прекратили свое существование, кем и когда были вновь возрождены; где впервые были проведены, когда и где проводились последующие Игры; какова была их программа; какие спортсмены и каких стран выступали на Играх и становились олимпийскими чемпионами и т. п.

Такой подход характерен и для зарубежных методических пособий. М. Болд и Й. Гутенберг, характеризуя учебное пособие по олимпийскому образованию для начальных классов школы, которое планирует выпустить МОК, пишут, что в них в основном присутствует информация об Олимпийских играх и их традициях, содержится много информации о Международном олимпийском комитете и его функциях, что «абсолютно неинтересно для детей и совершенно бесполезно с педагогической точки зрения». Значительно меньше внимания уделяется олимпийским ценностям<sup>2</sup>.

Фактологические знания об Олимпийских играх и олимпийском движении необходимы. Но более весомым является понимание того, каковы цели и задачи олимпийского движения, ценности

олимпизма, основные положения концепции современного олимпизма, их роль, значение и пути реализации в современных условиях, современные интерпретации концепции олимпизма и т. д. Высокая значимость этих знаний определяется тем, что от них зависит не только правильное понимание всего, что связано с олимпийским движением, но и ориентация поведения спортсменов и тренеров на реализацию идей олимпизма<sup>3</sup>.

Следующая задача олимпийского воспитания – содействие воспитуемому в позитивной оценке аспектов, форм, функций спортивной деятельности (олимпийского спорта), адекватных ценностям олимпизма, и в негативной оценке того в этой деятельности, что противоречит этим ценностям.

Особенно важное значение имеет не только одобрение или неодобрение какого-то поведения на спортивных тренировках, соревнованиях, трибунах стадиона и т. д., но также способность дать обоснование (объяснение) такой оценки.

Данная способность предполагает понимание:

- важного значения идей, идеалов и ценностей олимпизма не только в общесоциальном плане, но и лично для себя;
- возможностей, которые спорт и олимпийское движение предоставляют для формирования гармонично развитой личности и гуманных социальных отношений;
- тех факторов, от которых зависит реализация этих возможностей спорта и олимпийского движения;
- потенциала спортивной деятельности для самореализации в профессиональном плане, для выбора определенной профессии.

Важное значение такого понимания состоит в том, что оно позволяет человеку критически оценивать все события в олимпийском движении и ориентироваться не просто на то, что декларируется, провозглашается, пропагандируется, но в первую очередь на реальные действия и поступки.

Данная способность в некоторой степени формируется у воспитуемых независимо от олимпийской педагогической деятельности – на основе чтения газет, журналов, просмотра теле-

визионных передач и т. д. Но такая деятельность необходима, так как речь идет о сложной интеллектуальной деятельности, предполагающей умение использовать сложные понятия, соблюдать определенные методологические принципы и т. д.

Следующая важная педагогическая задача воспитания олимпийской культуры личности – воспитание мотивационного компонента этой культуры, олимпийской мотивации.

## Элементы и показатели олимпийской мотивации

**1** Интерес к Олимпийским играм, к другим олимпийским акциям, формам олимпийской активности, профессиям в сфере олимпийского спорта, олимпийскому движению в целом, его истории, целям, задачам, ценностям.

**2** Стремление, потребность ориентироваться в спортивной деятельности на ценности олимпизма:

- не просто участвовать в спорте, а стремиться к максимально возможным достижениям, к самосовершенствованию, постоянному превышению собственных достижений («побеждать самого себя»), а также к победе и рекордам в спортивных соревнованиях при непременном соблюдении принципов фэйр плэй;
- избирать в качестве идеала (образца для подражания) гармонично развитого олимпийского атлета, облик которого соответствует девизу Кубертена «Возвышенный дух в развитом теле!»;
- в соответствии с этим включаться в спортивную деятельность не только в целях отдыха и развлечения, но прежде всего в целях формирования и совершенствования своих физических, психических и духовных способностей, т. е. гармоничного развития, здорового образа жизни.

**3** Гуманистически ориентированные чувства и переживания:

- положительные эмоциональные реакции, связанные с теми или иными аспектами олимпийской активности (удовольствие от формирования посредством занятий спор-

<sup>2</sup> Bold M. *Olympic education in Germany: The paper presented at the International Post-Graduate Seminar on Olympic Studies, May 3rd to June 15th / M. Bold, J. Gutenberg. [S. l.], 1999.*

<sup>3</sup> Столяров В.И. *Олимпийское воспитание: теория и практика / В.И. Столяров. М.: Национальное образование, 2014. 416 с.; Столяров В.И. Олимпийское образование и спартианская система воспитания / В.И. Столяров // Спорт, духовные ценности, культура. Спорт и олимпизм в современной системе образования: сб. статей. М.: СпАрт, 1998. Вып. 6. С. 71–233; Столяров В.И. Современный олимпизм и олимпийская педагогика: достижения, проблемы, перспективы / В.И. Столяров. М.: Планета, 2018. 528 с.*

том качеств и способностей, характеризующих гармоничное развитие личности, возможности проявления в спортивной деятельности гуманного отношения к другим людям, от наблюдения за проявлением таких качеств, способностей и гуманного отношения на спортивных соревнованиях, от участия в Олимпийских играх и других олимпийских акциях, наблюдения за ними и т. д.);

- негативные эмоциональные реакции (в случаях нарушения норм нравственности и эстетики, других аспектах спортивной деятельности, противоречащих идеалам и ценностям олимпизма) на такие аспекты спортивной деятельности, которые противоречат идеалам и ценностям олимпизма;
- чувство личной ответственности за реализацию в спорте и посредством спорта олимпийских идеалов и ценностей, исключение антигуманных проявлений в нем, успешное развитие олимпийского движения.

**4** Стремление разъяснять и пропагандировать идеи и ценности олимпизма, активно участвовать в олимпийском движении, содействовать реализации его целей и задач.

Применительно к школьникам старшего возраста важное значение имеет воспитание у них интереса к профессиям, связанным с олимпийским спортом, и желания в будущем выбрать для себя одну из них.

При этом важно, чтобы значимость избранной профессии воспитуемые усматривали не только в материальном плане, но прежде всего в том, что она соответствует их способностям, интересам, ценностным ориентациям, желанию в спорте и посредством спорта реализовывать идеи и ценности гуманизма.

Наиболее важная задача организаторов олимпийской педагогической деятельности состоит в том, чтобы, опираясь на сформированность у воспитуемых указанных компонентов олимпийской культуры личности, содействовать их реальной олимпийской ценностной ориентации – включению в олимпийское движение, в те или иные олимпийские акции, их реальной (а не только декларативной) ориентации на ценности олимпизма в спортивной и других формах деятельности, в отношении к другим людям и к природе.

Следует иметь в виду, что само по себе участие индивида в олимпийских соревнованиях и других акциях олимпийского движения еще не свидетельствует о наличии у него олимпийской культуры личности. Ведь участник олим-

пийских акций может оценивать их с разных позиций, опираясь не на гуманистические идеалы олимпизма, а на другую систему ценностей. Так, например, участие в олимпийских акциях может основываться на возможности заработать большие деньги, приобрести славу, продемонстрировать свое превосходство над другими и т. д. Такая спортивно-прагматическая или даже антигуманная ценностная ориентация противоречит гуманистическим ценностям олимпийской культуры личности.

В олимпийском воспитании особенно важно, чтобы спортивная и олимпийская активность индивида приводила к таким результатам в личностном развитии, которые адекватны олимпийским ценностям.

Ожидаемые результаты олимпийской активности:

- спортивные достижения (соответствующие индивидуальным возможностям), победы в соревнованиях при условии соблюдения принципов фэйр плей;
- качества гармонично развитой личности (полноценное развитие физических, психических, духовно-нравственных и эстетических качеств);
- здоровый и спортивный образ жизни;
- гуманный характер отношений не только к другим людям (дружба, взаимное уважение, толерантность, отказ от насилия и т. д.), но и к окружающей среде, природе.

Таким образом, олимпийская педагогическая деятельность, ориентированная на воспитание олимпийской культуры личности, предполагает решение комплекса задач:

**1)** уточнение, дополнение, коррекция, совершенствование у воспитуемых исходных олимпийских знаний, умений, навыков, т. е. олимпийской образованности и информационно-операциональной готовности к олимпийской активности;

**2)** уточнение, дополнение, коррекция, совершенствование не только декларативной, но и реальной олимпийской ценностной ориентации воспитуемых;

**3)** педагогическое содействие тому, чтобы она приводила к таким результатам в плане личностных качеств, поведения, образа (стиля) жизни, характера взаимоотношений с другими людьми и т. д., которые адекватны ценностям олимпизма.

В настоящее время олимпийское воспитание призвано воспитывать такую олимпийскую культуру личности, определяющую отношение

индивида к спорту и олимпизму, основными ориентирами которой являются активность, философия, профессия<sup>4</sup>.

Олимпийская активность предполагает, что олимпиец – это активная, творческая личность и что к числу наиболее важных сфер его активности относятся спорт и олимпийское движение. Как отмечено выше, формы активности в спорте и олимпийском движении – это не только занятия спортом, но и многочисленные другие виды деятельности.

Олимпийская культура личности предполагает информированность об этих возможных направлениях спортивной и олимпийской активности и наличие желания реализовать себя в одном из них. При этом каждый человек выбирает ту или иную форму активности в спорте и олимпийском движении с учетом своих возможностей, склонностей и т. д.

Олимпийская философия, как важный ориентир олимпийской культуры личности, предусматривает ценностную установку активной деятельности индивида на ценности олимпизма.

Ориентация олимпийской культуры личности на олимпийскую профессию предполагает следующее.

**А** Представление индивида о себе как специалисте в определенной сфере профессиональной деятельности адекватно идеалам олимпизма. Имеется в виду, что человек, будучи специалистом высокого уровня в определенной сфере, а также ощущая себя гражданином и патриотом своей страны, является целостной, многогранной личностью, которая ориентирована на достижения, успех в жизни, в профессиональной карьере, но не любыми средствами, а на основе нравственного, культурного, интеллектуального и физического совершенствования.

**Б** Позитивное отношение к таким видам деятельности и профессиям, которые связаны со спортом и олимпийским движением. Олимпийская культура личности предполагает информированность об этих возможных про-

фессиях, интерес к ним, желание выбрать одну из них (с учетом возможностей, склонностей и т. д.) в будущей профессиональной деятельности, а также некоторый позитивный опыт «любительского» участия в ней – в качестве спортсмена, тренера, организатора спортивной деятельности, спортивного журналиста и т. д.

Необходимость добавления к двум указанным ориентациям олимпийской культуры личности (олимпийская активность и олимпийская философия) еще одной – олимпийская профессия – определяется следующими соображениями.

Во-первых, формирование ориентации на определенную профессиональную деятельность является важной задачей социализации личности.

Во-вторых, демонстрация человеку, раздумывающему над своей будущей профессиональной деятельностью, что современный спорт и олимпийское движение предоставляют огромные возможности для выбора профессии, которая не только обеспечит в материальном плане, но вместе с тем будет соответствовать его способностям, интересам, потребностям, ценностным ориентациям, то есть позволит комфортно чувствовать себя в сложном современном мире. Особенно важно объяснить, что каждый человек может реализовать себя в профессиональном плане в спорте и олимпизме не только как спортсмен-профессионал, но и в качестве специалиста в одном из направлений, интегрированных в индустрию спорта.

В-третьих, учет «прагматичности» детей и молодежи в условиях рыночной экономики. Поэтому для их включения в олимпийское движение важно не ограничиваться разъяснением и пропагандой гуманистических ценностей олимпизма, а показывать значимость выбора той или иной профессии, связанной со спортом и олимпийским движением<sup>5</sup>.

Такова краткая характеристика основных задач и структуры воспитания олимпийской культуры личности<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Столяров В.И. Основные ориентиры олимпийского образования школьников / В.И. Столяров, Н.В. Скирда // Теория, проекты и технологии интеграции спорта с искусством: материалы международной научной конференции, посвященной 20-летию разработанного в ГЦОЛИФК проекта «СПАРТ» (14–15 апреля 2011 г.) / Под общ. ред. д. ф. н., проф. В.И. Столярова; Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма. М., 2012. С. 278–285.

<sup>5</sup> Столяров В.И. Основные ориентиры олимпийского образования школьников / В.И. Столяров, Н.В. Скирда // Теория, проекты и технологии интеграции спорта с искусством: материалы международной научной конференции, посвященной 20-летию разработанного в ГЦОЛИФК проекта «СПАРТ» (14–15 апреля 2011 г.) / Под общ. ред. д. ф. н., проф. В.И. Столярова; Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма. М., 2012. С. 278–285.

<sup>6</sup> Столяров В.И. Олимпийское воспитание: теория и практика / В.И. Столяров. М.: Национальное образование, 2014. 416 с.; Столяров В.И. Система олимпийского образования, воспитания и обучения: Монография / В.И. Столяров. Бишкек: Максат, 2013. 457 с.; Столяров В.И. Современный олимпизм и олимпийская педагогика: достижения, проблемы, перспективы. М.: Планета, 2018. 528 с.



*ЕЛЕНА ДОЛГОПОЛОВА,  
доцент кафедры истории цивилизации,  
физической культуры и спорта, философии  
и социологии Российского государственного  
университета физической культуры, спорта,  
молодежи и туризма (ГЦОЛИФК), г. Москва, к. п. н.*

## Мои олимпийцы

Читатели «Вестника РМОУ» знают Елену Долгополову как яркого публициста, обращающегося к истории олимпийского движения в период его становления. Благодаря ее интересу к российским спортсменам, жизнь которых вместила в себя Олимпиаду, мировые войны и революцию, мы можем видеть настоящие триумфы и трагедии. Они описаны детально, но легко, и увлекают пуще детективов. В этом номере вашему вниманию предлагается сразу несколько таких историй – о людях разных судеб, но связанных друг с другом благодаря выступлению на Олимпийских играх в Стокгольме 1912 года. Эти Игры исключительны по нескольким причинам: впервые под флагом национального олимпийского комитета в них принимала участие российская сборная, а после их проведения Первая мировая война положила конец привычному укладу жизни многих народов. Четыре героя, четыре офицера, четыре стрелка. Их жизнеописания – часть будущей книги Елены Долгополовой «Мои олимпийцы», которую готовит к выходу в свет издательство «Кучково поле».

## Он хотел оставаться молодым

Старик с прямыми плечами и аккуратно подстриженной седой бородкой, из которой проглядывали жесткие темные волоски, устроился в поезде у окошка, поставив рядом небольшой чемодан. В пассажирском вагоне 4 декабря 1948 года было не то чтобы холодно, но, понимая, что путь до санатория предстоит неблизкий, Амос Маркович замотал шею шерстяным, мягким от многочисленных стирок кашне. Ему уже за 80, и, как всякий умудренный исходящими днями человек, он оберегал себя.

Уже совсем скоро отправление поезда. Сердце тяжело билось. Он прислонил голову к холодному стеклу, прикрыл глаза. В такие минуты обрывки значимых и совершенно пустяковых событий накатывались яркими фантомными вспышками без какой-либо причинной связи. Ох уж эти ушедшие дни...

Вспоминал своих родителей, от которых у него столь необычная фамилия Каше, но по глупости какого-то должностного дурака срезанная – убрана последняя гласная «е». И рано овдовевшую маму, Людмилу Алексеовну, твердо верившую в императора Николая II и победу российских войск в Первой мировой. Для сына она сочинила «Марш, посвященный 26-му саперному батальону». Именно в этом батальоне в ноябре 1914 года началась его фронтовая жизнь. Мелькнуло молодое красивое лицо обожаемой Женечки, бесстрашно приезжавшей к нему на фронт. И ушедшей так несправедливо рано, в 1919-м, от сыпного тифа вместе с их сыночком Адиком.

Как много горького и прекрасного. С детства знал, что станет офицером. После 1-й военной гимназии учился в Павловском военном училище. И там его умение обращаться с оружием оценили значком «За отличную стрельбу». В 1895-м торжественно вручили первый орден, Святого Станислава 3-й степени. Потом тоже было много наград. Жаль, самую главную, серебряную медаль за Олимпийские игры 1912 года, не сумел сохранить. Все ордена и медали ушли в Торгсин в начале голодных 1930-х. Зато в тот день закупили много вкусной еды. Дети радовались, взрослые понимающе сочувствовали. А его душа тихо постанывала, потому что в чужие руки навсегда ушло его победное осязаемое величие, его бесценное военное и спортивное прошлое. От той медали осталась только красная бархатная коробочка. И фотография его команды, «выбившей» второе место на Играх 1912 года в дуэльном соревновании на дистанции 30 метров.



**АМОК МАРКОВИЧ КАШЕ (КАШ).**

*Фото из архива Аллы Евгеньевны Кулевской*

Мастерство стрелка помогало в голодное советское время. Улыбка скользнула по изможденному лицу старика. Напротив их дома, в саду доктора Павловского, он стрелял из винтовки по воронам, а весной охотился на грачей. На обед получался хоть какой-то суп наподобие мясного.

Конечно, до войны 1914-го все было иначе. Выстроил для себя и родни три дачи. Женился. Появились дети. Его мастерство впервые оценили при обстоятельствах скорбных. В 1894 году поручили установить электроосвещение в Петропавловской крепости «на время печальной церемонии перевезения и погребения тела в Бозе почитаемого Императора Александра III». Сделали все отменно. Недаром он считался лучшим в Военно-электротехнической школе.

Долгие годы изобретал для армии, благо Общество взаимного кредита, где работал, поощряло его опыты. Получены патенты на пистолет-ракету для сигнализации, на пиррофорное огниво, портативную механическую мишень...

Только вот при советской власти все круто поменялось. В его квартиру подсадили чужих людей (после революции это называлось уплотнением). И надо было приспособливаться, выживать, терпеть и как-то общаться с уплотнителями.

Но страшнее всего оказались чистки. Чекисты в кожанках почему-то предпочитали врываться глубокой ночью. И весь дом, замирая от ужаса и страха, все, все слышал и молчал. Многих друзей и знакомых увели безвозвратно. Но его судьба помиловала.

Понимал: новой войны не миновать, потому продолжал работу. Вся комната завалена чертежами и моделями. Просил помощи. Но оказалось, никому ничего не нужно. Только в 1936-м газета «На страже» опубликовала статью «Дорогу ценным изобретениям». Уже во время новой мировой войны в 1940-м снова появилась огромная публикация «Почему задерживается изготовление приборов тов. КАШ?».

Писали о важности его работ. Что толку? Он еще сильнее занервничал и даже приоткрыл рот, чтобы заглотнуть так не хватавшего воздуха. Не получалось. Онемевшими пальцами медленно вытащил из кармана коробочку с таблетками. На мгновение показалось, что стало лучше. Всполохи ярких и даже приятных картинок прошли перед глазами. Сосредоточенное лицо второй жены, Нади, ее сказочные, ниже пояса, волосы. Зеленая елка с пестрыми, им же сотворенными игрушками. Лица детей и внуков. Они преданно улыбались ему и почему-то все уменьшались.

Резкая боль точно выстрелила в левую лопатку. И лица разом исчезли. А перрон со спешащими по грязному вокзальному снегу людьми превратился в необыкновенную божественную радугу.

Амоса Марковича Каш похоронили на Ваганьковском кладбище рядом с храмом Воскресения Словущего. Его не забывают. На Ваганьково приходит, правда, теперь совсем редко, его любимая уже немолодая внучка, которая бережно хранит историю своей семьи.

Крохотная однокомнатная квартирка в доме по улице со странным советским названием Первый Амбулаторный проезд. Меня, туда пришедшую, встретила Алла Евгеньевна – невысокая, стройная, со слегка вьющимися волосами. Она и есть внучка призера Олимпийских игр 1912 года Амоса Марковича Каш (я пишу фамилию моего героя по документам периода Российской империи и СССР). На стенах со старинными обоями много фотографий и картин, выполненных маслом. Заметив мой взгляд, Алла Евгеньевна объясняет:

– Амос Маркович не учился живописи. Но был замечательным художником – поэтом. Эти пейзажи – далеко не все: что-то пропало, что-то у родственников. Писал их уже в советское время в перерыве между борьбой за сохранение своей 17-метровой комнаты и за персональную пенсию.

– Ваш дедушка, безусловно, талантливый человек.

– Слово «дед» в семье было под строжайшим запретом. Мне разрешали его называть только «мамин папа». Думаю, такая деталь показывает, что он хотел оставаться молодым. Помню его все время чем-то занятым, он что-то всегда придумывал. И еще одна черточка к характеру – не признавал никаких спиртных напитков. За всю свою долгую жизнь только на свадьбе с моей бабушкой Женей пригубил из этой маленькой рюмочки.

Алла Евгеньевна достает из буфета крохотную, размером со спичечный коробок, рюмку, и мне с трудом верится, что этот сохраненный хрупкий раритет был в сильных руках мужчины – совершенного трезвенника и отменного стрелка.

– Алла Евгеньевна, а как при таких строгостях вас называли домашние?

– Моя мама Галина Каше была влюблена в знаменитую актрису МХАТа Аллу Константиновну Тарасову, и в честь ее дали имя. Но дома звали меня Лялюлей или просто Лю. Мамочка все успевала. И не только вырастила детей, но и стала известным педагогом – дефектологом, членом-корреспондентом Академии педагогических наук СССР. На долю поколения моих родителей пришлось много бед и горя. Жили очень бедно. Я хочу вам прочитать несколько фраз из письма моей мамы к мужу. «Лялюля (это про меня) носит твои боты. Не знаю, в чем бы она ходила. Сейчас в продаже бот совсем нет, а в калошах после болезни холодно. Есть ли в Ленинграде керосинки? Купи обязательно. Посылаю две белые тряпочки для ремонта белья».

Вы понимаете, как мы все тогда жили? Поэтому, когда деда отправили на лечение в интернат для инвалидов, это в Переделькино, и он, очень нездоровый 76-летний человек, умудрился избрести там паровую ванну для лечения, это было счастьем. Ведь его наградили одеждой. Даже есть такой документ в нашем архиве. Ведь Амос Маркович все собирал и старался все подписывать...

На обеденный стол ставится довольно объемный деревянный ящик. Хозяйка бережно его открывает и находит нужную бумагу.

«Приказ 230

По Республиканскому Интернату НКВД для инвалидов отечественной войны.

Ст. Переделкино. 2 сентября 1944 г.

Обеспечиваемым Каш за короткий срок пребывания его в интернате изобретена паровая ванна, оправдавшая себя в медсанчасти – объявить благодарность и премировать пиджаком и ботинками.

Директор интерната Хабибуллина».

Мне предоставили уникальную возможность изучить архив. Внимательно читаю документы. Вся жизнь Амоса Марковича связана с армией. Служил в 1-м стрелковом батальоне в городе Плоцке. «На соревнованиях среди офицеров 23 июля 1890 года выполнил условие на получение обыкновенного приза, выбив сумму квадратов триста пятьдесят девять». В 24 года получил чин поручика.

В его автобиографии отмечено учебное заведение, которое определило его творческий путь инженера-изобретателя. С 1892 по 1894 год учился в Военно-электротехнической школе в Петербурге, а затем получил должность в Инженерном корпусе – заведующего телеграфно-телефонным делом, топографией и математикой. Там даже составил учебник по этим предметам.

– Инженерный корпус, в котором служил мой дедушка, находился в здании Михайловского замка. И, конечно, родному заведению повезло. В 1900 году под его руководством замок был электрифицирован.

– Получается, что ваш родственник был главным специалистом по электрификации дворцов?

– Не совсем. Офицеры, окончившие курс, получали право на ношение особого нагрудного знака и распределялись в инженерные войска, преимущественно в крепостные минные роты и телеграфы. В 1894 году деда командировали во 2-ю саперную роту, которая участвовала в дальних маневрах у Смоленска. В марте 1896 года он уже в чине штабс-капитана был зачислен в инженерные войска начальником центральной станции Санкт-Петербургского Военно-полицейского телеграфа. Там он придумал схему соединения трех телеграфных станций, что для того времени было диковинкой. Дедушка все время что-то конструировал. Когда я была маленькой, то подолгу стояла в его комнате. Она была заставлена какими-то необычными приборами. Как зачарованная смотрела на аппарат, который ловко набивал ватой елочные морковки, лимоны, вишенки. До сих пор эти игрушки украшают новогоднюю елку. В нашем доме хранятся ящички, шкатулки, полочки и альбомы, сделанные золотыми руками деда.

– Сколько изобретений Амоса Марковича внедрено?



#### МАЛОИЗВЕСТНАЯ ФОТОГРАФИЯ

спортсменов российской команды на Играх в Стокгольме 1912 года. Четверка серебряных призеров в командной стрельбе из дуэльного пистолета на дистанции 30 метров. В первом ряду справа сидит Амос Каше, слева предположительно Георгий Пантелеймонов. Справа во втором ряду стоит Николай Мельницкий, слева стоит предположительно Павел Войлошников.

Фото из архива внучки Амоса Каше – Аллы Евгеньевны Кулевской



#### АВТОГРАФЫ

на обратной стороне фотографии: Николай Мельницкого, Амоса Каше и Павла Войлошникова.

– Трудно ответить на этот вопрос. Думаю, у него больше 30 изобретений. К сожалению, большинство так и осталось на бумаге. Правда, до революции его новшества все-таки помогали военным. Посмотрите вот этот документ.

«№ 202-в.

ПРИКАЗАНИЕ  
ПО ВОЙСКАМ ГВАРДИИ И ПЕТЕРБУРГСКОГО  
ВОЕННОГО ОКРУГА  
в С.-Петербурге  
Октябрь 16 дня 1908 года.

Циркуляром Главного штаба 1908 г. № 51 рекомендовано к обращению в войсках приборы капитана Каша типа № 2 – для ночной сигнали-

зации, стоимостью 13 руб., и циркуляром 1907 г. № 128 – прибор типа № 3, стоимостью 3 руб., для обучения звуковых знаков.

Ввиду выяснившихся на опыте преимуществ этих приборов перед всеми другими Августейший Главнокомандующий изволили приказать приобрести их в каждой части, по возможности на каждую роту, эскадрон, сотню и батарею, и настойчиво вести в частях занятия оптической сигнализацией.

Для более успешного хода занятий тем же изобретателем составлены наглядные стенные таблицы, карманные книжки для нижних чинов и учебник с описанием и наставлением для пользования приборами и обучения сигнализации.

Приборы и пособия продаются у капитана Каш. СПб, Васильевский о-в, 11 линия, д. 34».

– Безусловно, ваш дед – самородок и даже успешный предприниматель. Тем более в то время уже была семья, которую требовалось достойно содержать. По документам офицеру Каше было 29 лет, когда он женился.

– В Москве он познакомился с Женечкой, дочерью статского советника и директора мужской гимназии Ивана Григорьевича Семеновича. Их роман завершился свадьбой. Но было необходимо не только родительское благословение. Как военный служащий он обращается к начальнику Военной электротехнической школы полковнику Романову с просьбой получить разрешение на «вступление в первый законный брак с девицей Евгенией Ивановной Семенович, 21 года от роду, православного вероисповедования». И в 1898 году они венчаются в церкви Ржевской иконы Божьей Матери, что у Пречистенских ворот.

– Кажется, жизнь вашего деда складывалась удачно. Любимая жена, интересная работа. Молодость – это самое солнечное воспоминание.

– Я думаю, они были счастливы. Но в стране наступила политическая нестабильность, и у деда пошли неприятности на работе. Власти стали подозревать его в инакомыслии. А причина – младший брат Аркадий, которого в 1906 году арестовали за революционную пропаганду. Заодно блюстители порядка сочли неблагонадежным и старшего, Амоса, который не чуждался просветительских разговоров не только среди друзей. В наказание направили подальше, в глухое местечко Остроленко на северо-востоке Польши. До места дед не доехал, его арестовали. В Варшавской крепости отсидел почти год. В 1907 году он возвращается в Кронштадт, только уже в чине младшего офицера, в минную роту. В 1908-м его даже повышают – назначают на-

чальником Либавского крепостного военного телеграфа в Кронштадте.

– Какие резкие перемены в жизни Амоса Марковича! Как же он попал на Олимпиаду? Ведь тогда ему было уже немало, 44 года.

– Дед по всем показателям был одним из лучших стрелков России. В 1897 году его наградили вторым императорским призом за стрельбу из револьвера, в 1898-м – за стрельбу из ружей. В 1905 году он выступал от Санкт-Петербургского атлетического общества на Всероссийском чемпионате любителей в стрельбе из револьвера, и ему вручили первый приз. Самое значимое для нашей семьи – это участие деда в Олимпийских играх 1912 года в Стокгольме. Он достойно выступил в дуэльной стрельбе на 30 метров. Их команда заняла второе место. Из всей четверки благородных офицеров он отстрелялся лучше всех, выбив 281 очко. Им всем вручили медали из настоящего серебра. К сожалению, многие ценные вещи были проданы в голодные годы. Ушла и эта медаль. Остался лишь красный футляр, в котором сейчас хранится совершенно другая награда – за первое место во Всероссийском чемпионате любителей в стрельбе из револьвера 1905 года. Только на крышке футляра отмечено то памятное олимпийское событие – «Olympiska. Spelen. Stockholm. 1912 II PRIS». На внутренней стороне коробочки уже чернилами выведено рукой деда: «Кашь 1912».

– Алла Евгеньевна, в книге первого олимпийского чемпиона России по фигурному катанию и многократного чемпиона по стрельбе Николая Александровича Панина-Коломенкина есть интересное воспоминание об итогах соревнования 1905 года. Судя по его воспоминаниям, он и Каш не раз встречались. «Стрельба из пистолета и револьвера на звание чемпиона России по правилам общества длилась целый месяц. Семичов (лучший стрелок того периода) представил мишени в 43, 42, 42 42 и 42 = 211 очков. Вторым был капитан Кронштадтской крепостной артиллерии А.М. Каш, представивший мишени в 44, 43, 42, 40 и 39 = 208 очков. Если бы на чемпионате шли только три мишени, а не пять, то он был бы чемпионом. Но ровность стрельбы совершенно правильно дала Семичову преимущество, и Каш получил 1-й приз (таким считался приз, следующий за чемпионатом)». А сам Панин-Коломенкин набрал 207 очков.

– А как стрелок Каш оценивал выступления российских спортсменов на Играх 1912 года?

– По-моему, негативно. Сохранилось его интервью, опубликованное в январе 1936 года в газете «Ворошиловский стрелок»:

«В общем, на Олимпиаде мы позорно провалились. Победителем на Олимпиаде считалось то государство, которое займет наибольшее количество классных мест: за первое место зачитывалось 3 очка, за второе – 2 очка и за третье – 1 очко. Швеция, Англия и Америка каждая получила около 120 очков. Россия... – 7 очков. Эти очки сложились из нашего командного второго приза за стрельбу из дуэльных пистолетов и из двух третьих призов по другим видам спорта». (Здесь допущена ошибка. Команда России на Играх V Олимпиады завоевала всего четыре медали: две серебряные и две бронзовые. – *Авт.*)

– Алла Евгеньевна, я вижу в вашем архиве фотографию российских спортсменов – участников Игр 1912 года в Стокгольме. Это очень ценный, уникальный снимок для истории нашего спорта. Мы до сих пор не знаем, как выглядели некоторые наши атлеты – призеры Игр V Олимпиады. На обратной стороне даже есть автографы. И надпись вашего деда: «Фото то сделано 26 сентября 1912 года в Стокгольме».

– Для нашей семьи эта фотография бесценна. Мы гордимся дедом. Он и дальше продолжал выступать. В 1913 году боролся за первое место на первой российской Олимпиаде в Киеве. Вот заметка, вклеенная в его альбом.

«Состязания по стрельбе состоялись на Первой Российской Олимпиаде в Киеве на Сырецком военном стрельбище и на стенде Императорского общества правильной охоты. Весьма оживленными были стрельбы из пистолета и револьверов на расстоянии в 25, 30, 50 метров. В индивидуальной целевой стрельбе из пистолета первый приз получил кронштадтец капитан Амос Маркович Каш, начальник Либаво-крепостного телеграфа, получивший приз за стрельбу и в прошлом году на Олимпийских играх в Стокгольме.

Все жалуемые призы состоят из различного рода огнестрельного оружия с вензелевым изображением Имени Его Императорского Величества и надписью «За отличную стрельбу. Киев 1913».

Деда, как спортсмена и военного инженера-изобретателя, ценили и приглашали на важные совещания. В 1913 году он – участник заседания по развитию стрелкового спорта в средних и высших учебных заведениях России, созванного генералом В.Н. Воейковым, который в том же году занял пост главнонаблюдающего за физическим развитием народонаселения Российской империи.

– Алла Евгеньевна, я читала, что в Риге летом 1914 года, на второй российской Олимпиаде, Амос Маркович тоже победил в соревнованиях по стрельбе из пистолета. Только Первая мировая



**АМОС МАРКОВИЧ КАШЕ**

*с женой Евгенией Ивановной, в девичестве Семенович, на фронте.*

*Фото из архива Аллы Евгеньевны Кулевской*

война оборвала эти состязания. Не успели даже вручить награды. Офицеры получили приказ срочно покинуть Ригу и вернуться в воинские части.

– Моему деду было 46 лет, когда его мобилизовали. Точная дата – 2 ноября 1914 года. Жену и троих детей отправили к бабушке и маме в Москву. Письма с фронта приходили в 1914 году из Нарвы, в 1915 году – из Кракова. В автобиографии он обозначил коротко: «С 1914 по июль 1917 г. был на фронте, в боях на Карпатах и под Перемышлем. С ноября 1916 по июль 1917 находился в походах против германцев и австрийцев со штабом 5-й армии».

Из действующей армии 11 ноября 1916 года пришло письмо его маме Людмиле Алексеевне. В конверт была вложена фотография, где рядом с Амосом Марковичем его жена. «Дорогая мама! Посылаю тебе нашу карточку. Снимались, можно сказать, на позициях – в крепости. Женя приезжа-

ла на три дня. Очень довольна, что повидала меня, и я тоже... Я здоров, целую крепко, любящий тебя сын Амос».

Документы свидетельствуют, что Амос Маркович исполнял должность заведующего инженерной частью. В июле 1917 года переведен в Москву в 1-й запасной телеграфно-прожекторский полк. В августе его отправили в Харьков для принятия командования 1-м запасным саперным полком.

– Хорошо известно, что офицеры царской армии подвергались репрессиям после революции. Но Амос Маркович в советское время не пострадал и активно развивал стрелковый спорт, работал в ДОСААФ. Даже имел награды.

К счастью, удалось избежать самого страшного. Помог случай. Как мне рассказывала моя мама, дедушка в те годы считал революцию благом для страны, уставшей от войны. К его мнению прислушивались не только солдаты. В автобиографии он отметил, что в октябре 1917 года его саперный полк встал на сторону РСДРП, боровшейся против Временного правительства.

А дальше произошло весьма любопытное событие. Дед был послан полковым революционным комитетом в Петроград, в Смольный. Провожали торжественно, с музыкой. В конце октября 1917 года он доложил товарищу Ленину, что «полк находится в его распоряжении». Из Петрограда поехал обратно в Харьков, но по дороге заболел сыпным тифом и в Москве был снят с поезда. Вы понимаете, что встреча с Лениным сыграла важную роль. Она спасала. Его обходили стороной определенные органы. Да, он сумел поладить с советским режимом. Хотя довольно скоро понял, что новая власть для него совершенно чуждая. Родственник его жены был казнен, многие друзья исчезли. Но необходимость выжить заставляла.

– То есть он стал играть роль преданного борца за власть Советов?

– Так нельзя говорить. Дед всю жизнь оставался преданным стрелковому спорту. И главное – был кормильцем и защитником семьи. После болезни служил в оперативном отделе штаба Реввоенсовета республики консультантом по техническим вопросам, заведовал радиосвязью. В его распоряжении были радиостанции иностранных государств (привожу речь моей собеседницы дословно. – *Авт.*). В октябре 1919 года стал инспектором в правлении связи Красной армии и ездил в командировки на фронт. В июле 1921 года был демобилизован, но остался на службе добровольцем и даже принял красную присягу. Потом преподавал в Высшей военной школе связи РК и развивал стрелковый спорт.

*«Красная присяга» – приказ Реввоенсовета республики. Издан 13 апреля 1922 года за № 849. Распространялся на всех граждан РСФСР независимо от их религиозного исповедания. Состоял из шести подпунктов. Для понимания сути привожу дословно содержание двух пунктов.*

*«5. Я обязуюсь по первому зову Рабочего и Крестьянского Правительства выступать на защиту Советской Республики от всяких опасностей и покушений со стороны всех ее врагов и в борьбе за Российскую Советскую Республику, за дело социализма и братства народов не щадить ни своих сил, ни самой жизни.*

*6. Если по злему умыслу отступлю от этого моего торжественного обещания, то да будет моим уделом всеобщее презрение и да покарает меня суровая рука Революционного закона».*

– Можно ли сказать, что принятие присяги новой власти должно было способствовать в борьбе за выживание?

– Наверное. Тем более в семье случилось горе. В 1919 году от брюшного тифа умерли жена Евгения Ивановна и старший сын Аркадий. Через год Амос Маркович вступил в брак с Надеждой Антонюк, двоюродной сестрой своей покойной жены. Она красивая, молодая и давно в него влюблена. А его дочери, моей маме Алле, тогда было всего 12 лет. Чего только она не пережила. У меня сохранились воспоминания моего дяди Михаила Амосовича, родного брата мамы: «Отношения в семье складывались непросто. Дети фактически были предоставлены самим себе. После смерти мамы отцу было трудно. Я не хочу сказать, что отец был строгим или несправедливым, но он явно не умел воспитывать».

Но внуков любил, – продолжает Алла Евгеньевна. – Меня часто гладил по головке. Набожным особенно не был, правда, в последние годы меня и брата водил в церковь.

В Заветах Ильича у нас был огромный участок. Дед бережно относился к природе и научил меня собирать грибы. Еще он резал белые на мелкие кусочки, бросал их в ведро с водой и разливал под елочки для будущих урожаев.

– В вашем архиве сохранились старинные часы на серебряной цепочке. На циферблате – красная звезда с серпом и молотом. Внизу – черный кружочек. И надпись: «Рекорд СССР».

– Это наградные карманные часы знаменитой ювелирной фирмы И.П. Хлебникова. На циферблат умельцы припаяли советский символ. А внизу черный кружок – символ мишени. Амос Маркович стал победителем в личном зачете на первом чемпионате СССР по стрельбе, состояв-

шемся в 1923 году в Новогиреево. А в возрасте 61 года выиграл соревнования в стрельбе по тарелочкам на первой Всесоюзной спартакиаде 1928 года.

– Давайте вернемся к его изобретениям. Неужели при советской власти ваш дед не реализовал свои проекты?

– В автобиографии, которую он написал в 1948 году, отметил: «Когда кончилась эпоха военного коммунизма, меня снова потянуло к любимому спорту». Он не только стал организатором стрелкового дела в стране, но и еще изобретал различные усовершенствования для стрельбы. В архиве есть заявочные свидетельства за 1926 и 1927 годы, патенты на изобретения 1928 и 1932 годов, справки об изобретениях 1934 и 1946 годов от Военной академии РККА имени М.В. Фрунзе, заключения специалистов. В конце концов на него обратили внимание и даже помогли. При содействии Военно-научного исследовательского комитета при РВСР и Центрального совета Осоавиахим установили в комнате токарный станок и предоставили необходимое оборудование. 17-метровая комната мало походила на жилище. Ее перегородили шкафом на две половины, в одной стояли две узкие кровати для деда и тети Нади. В другой помещались изобретения деда, его бумаги, макеты. Они были всюду: в шкафу, на столе, висели в несколько рядов над токарным станком на крючках и гвоздях вперемишку с картинами и фотографиями. Комната стала лабораторией, в которой проводились эксперименты, сюда приходили стрелки, представители многих организаций. Дед создал множество различных приборов. Для тренировки глаза на ровную мушку, для упражнения в прицеливании и наводке винтовки и пулемета, для скоростной стрельбы по двигающимся целям. Всех изобретений не перечислить. Для тренировки меткости стрелков нарисовал панораму размером 1,5 на 0,5 м. Горы, серое небо. На этом фоне появлялся картонный фашист. Если стрелок промахивался, то фашист продолжает движение. При точном выстреле на место сбитого врага поднимается красный флажок. На второй панораме – летящий аэроплан, скорость которого можно регулировать. Появлялся даже строй солдат. В кратчайшее время стрелку необходимо поразить максимальное количество целей.

Но все равно даже в предвидении войны его изобретения не получили должной оценки. Посмотрите статью с кричащим заголовком, опубликованную в апреле 1940 года: «Когда стрелковые кружки получают приборы Каш?»». Журналист поведал о судьбе изобретений деда: «Ежегодно

осоавиахимовские организации тратят на подготовку ворошиловских стрелков миллионы патронов. Между тем опыт, накопленный за последнее время, позволяет расход патронов снизить. Достигается это путем применения приборов для беспатронной стрельбы и улучшения всей системы обучения стрелка».

Дедушка многое умел. Когда репродукторов в домах еще не было, он собрал детекторный приемник. Потом было еще любопытное изобретение винтовка-пылеуловитель.

Но всю жизнь шла непрерывная борьба за внедрение, а потом и за персональную пенсию. Особенно много публикаций было в предвоенные годы, их тема – почему изобретения Каш не реализованы. Почитайте еще одну выдержку из статьи «Стрелки зовут его «стрелковым дедушкой».

«Начиная с 1924 года Амос Маркович упорно и настойчиво изготавливает приборы и пособия для подготовки и тренировки в стрельбе. Таких приборов и пособий наберется с полсотни. Определенный набор приборов системы т. Каша позволяет любому стрелковому коллективу открыть у себя «мастерскую навыков стрелкового искусства». Стрелковые спортивные организации используют только немногие, отдельные приборы т. Каша. А жаль! Идея «Мастерская стрелковых навыков», выдвинутая «стрелковым дедушкой», заслуживает самого серьезного внимания».

– Ваш дед сумел выстоять и сохранить достоинство в пору революционного слома государства. Его не обошли наградами в царской России. Даже в 1897 году отметили медалью для ношения на груди на ленте государственных цветов как счетчику, участвовавшему в первой всеобщей переписи населения Российской империи.

– Наградных бумаг немало, особенно до революции. После, уже в советской России, он, несмотря на возраст, выступал в 1947 году на соревнованиях старейших стрелков России. И самая важная советская награда получена только в 1948 году, когда ему уже было за 80, за активную оборонно-массовую работу и личные заслуги в деле укрепления организаций Осоавиахима города Москвы. Ему вручили нагрудный знак «Активист Осоавиахим СССР» за подписью самого Буденного.

...Наша встреча с Аллой Евгеньевной подошла к концу. Мне показали еще картины, резные миниатюрные коробочки, рамочки, которые сделал Амос Маркович. Все эти свидетельства такой насыщенной жизни невольно приближали меня к тем далеко ушедшим дням.



## Не стреляйте в белых голубей!

Латышский архитектор Гарольд Карл Адольф Блау (в России его величали Гарольдом Карловичем или просто Гарри) стал призером Игр V Олимпиады в стрельбе по голубям, завоевав для России первую олимпийскую бронзу.

Стрельба по голубям пришла на современные Олимпийские игры из древности. Еще великий Гомер писал в «Иллиаде» о стрельбе по голубю, посаженному на высокий столб. В 1452 году впервые были проведены официальные соревнования в стрельбе на меткость по летящим птицам в швейцарском городе Сюрсе. Для аристократов стало модным занятием разводить, а потом безжалостно отстреливать белоснежных птиц.

Из Европы в начале XIX века подобные стрелковые турниры пришли и в Россию. Правила опубликовали в «Полуостровском обществе голубиных садков» в 1883 году. Суть их такова. Голубя выпускали из садка и стреляли с расстояния 22–28 метров. Если птица падала с внутренней стороны условной границы в 25 метров от садков, цель считалась пораженной. Если с внешней – не засчитывалась. На каждую птицу давалось два выстрела.

В ноябре 1913 года Императорское общество правильной охоты провело первые крупные соревнования. В течение двух недель разыграно 38 призов на сумму 12 тысяч и выпущено для отстрела около 10 тысяч птиц. В соревнованиях ежедневно участвовало до 40 стрелков. Меткостью отличались и представительницы слабого пола: в списке победителей значится госпожа М.Е. Вадковская.

Странное соревнование «стрельба по голубям» (прошу учесть, по живым и красивым птицам) впервые состоялось в 1900 году на Играх II Олимпиады в Париже. Участники должны были внести довольно крупный взнос, по 200 франков. И платили, желающих оказалось немало. За время соревнований расстреляли около 300 голубей! Золотую медаль получил бельгиец Леон де Лунден, загубивший 21 птаху и заработавший приз 5000 франков. Это не ошибка. Вразрез с правилами любительства, принятыми на первом конгрессе МОК в 1894 году, где четко было прописано, что только спортсмены-любители участвуют в Олимпийских играх и не получают за победу денежное вознаграждение, все же на Играх в Париже победителям вручали не только дорогие кубки, но и деньги. На соревнованиях перья и кровавые брызги оседали на стрелках и судьях, портили одежду и модные шляпы дам. Стрельба по живым мишеням вошла в историю как негуманное и кровавое зрелище.

Иван Бунин в рассказе «Господин из Сан-Франциско» с изяществом написал: «Карнавал он думал провести в Ницце, в Монте-Карло, куда в эту пору стекается самое отборное общество, где одни с азартом предаются автомобильным и парусным гонкам, другие рулетке, третьи тому, что принято называть флиртом, а четвертые – стрельбе в голубей, которые очень красиво взвиваются из садков над изумрудным газоном на фоне моря цвета незабудок и тотчас же стучаются белыми комочками о землю».

Зрелище голузино отстрела щекотало нервы, возбуждало, а заодно и шокировало благородную публику. В печати появились гневные статьи, осуждающие сей олимпийский вид состязаний. Несмотря на негодующие выступления общественности, эти соревнования еще раз были проведены на Играх IV Олимпиады в Лондоне в 1908 году. Только в 1910 году Международный олимпийский комитет осудил и исключил из олимпийской программы расстрел птиц. В 1912 году стреляли уже по подбрасываемым мишеням. Состязания назывались Clay Bird Shooting (стрельба по глиняным птицам). В индивидуальном первенстве для участия были заявлены 83 стрелка из 13 стран. Но на стрельбище 2 июля вышло гораздо меньше участников. После двух раундов из 61 стрелка в финал пробившись 28. В последнем круге 27-летний Гарри стрелял метко: выбил рекордные 49 очков из 50!

Победители стали известны 4 июля. По сумме трех дней Блау набрал 91 очко из 100 возможных, отстав от американца Джейса Грэма (96 очков) и немца Альфреда Гельделя (94 очка). Итак, Гарри заработал олимпийскую бронзу.

В Стокгольме Блау выступил еще и в стрельбе из одноствольного ружья и занял пятое место в составе команды, а в стрельбе по «бегущему оленю» со 100 метров одиночными выстрелами был только двадцатым.

О его жизни известно немного. Гарольд родился 24 декабря 1885 года в семье обрусевших немцев в Медзулской волости в Лифляндии (Российская империя). Его отец Карл Блау был известным доктором, а мама с нежным именем Лилия происходила из аристократического немецкого рода фон Цек.

Семья Блау переехала в Ригу в начале прошлого века. Гарри окончил школу и поступил в Рижский политехнический институт на архитектурное отделение. Его самым главным увлечением стала стрельба из винтовки. И в 1911 году 26-летний Блау успешно прошел предолимпийский отбор в Санкт-Петербурге.

После Олимпиады Блау получил должность архитектора в Управлении генерал-квартирмейстера

Главного штаба Русской армии в Санкт-Петербурге. Затем его откомандировали как инженера в Гельсингфорс (Хельсинки), где он и проработал до лета 1917 года. По сути, он сделал все, чтобы устраниться от событий Первой мировой войны. Гарри, при том что был великолепным стрелком, совершенно не стремился воевать. А в поступках был всегда джентльменом. Деталь его образа: на соревнованиях всегда выступал только в бабочке.

Блау вернулся в Латвию и поселился в 160 км от Риги в местечке Гауйиена. Там работал помощником инспектора Дорожного и строительного управления Латвийских железных дорог. В 1920 году, после получения нового паспорта, где его имя записали на латышский манер – Харальдс Блау, переехал в Ригу уже с женой. Его Эльза, получившая диплом Сорбонны и отлично владевшая латышским, немецким, русским, английским и французским языками, устроилась работать в посольство Румынии, а Гарольд – в страховое общество «Латвия». Жизнь налаживалась, родились сын и дочка. Семья жила в достатке, ведь Блау много работал – преподавал строительное дело в Рижском государственном техникуме, зарабатывал как архитектор. Хорошую прибавку к жалованью давало его хобби: он разводил охотничьих собак и продавал их за границу.

Он снова участвует в соревнованиях. В 20–30-х годах семь раз становился чемпионом Латвии в стрелковом спорте. Но, несмотря на потрясающий успех, в 1924 году лучший стрелок не попал в Париж на Олимпиаду. Видимо, в Риге еще не осознавали значения Олимпийских игр. Да и сама страна жила небогато. Может быть, испугались, что отправление одного стрелка, да еще вдобавок с очень дорогостоящими патронами обойдется казне слишком накладно – около тысячи латов. По поводу его отсутствия написали: «Блау не поехал по организационным причинам». Спортивная комиссия спохватилась, когда уже было поздно. Жаль, тем более он пребывал в хорошей форме. Однажды выбил 99 очков из 100 – блистательный результат! И наконец, он закончил в 1935 году свою книгу «Искусство стрельбы из ружья».

Стрельбу по глиняным фигуркам стали называть трап. Площадки, где в траншее устанавливали метательные машинки для глиняных мишеней, именовали стендами, а по месту их установки в траншее – траншейными, что и дало название «траншейный стенд», то есть трап.



ГАРОЛЬД КАРЛОВИЧ  
БЛАУ.

Не только стрельба привлекала Гарольда. Он был охотником и страстным фигуристом, даже выиграл чемпионат прибалтийских губерний России, а затем и Латвии. Трижды становился чемпионом республики по фигурному катанию. И учредил свой кубок для фигуристов. Когда уже перестал кататься, выходил на лед как арбитр.

Говорят, что виной его болезни легких стал именно этот вид спорта. Верится с трудом, даже несмотря на то обстоятельство, что крытых стадионов с искусственным катком в Латвии в ту пору еще не построили.

Последнее выступление, где упоминается стрелок Блау, состоялось на чемпионате мира в Гельсингфорсе в 1937 году. «Из 300 возможных он выбил 276 мишеней и занял 25-е место в конкуренции 54 участников». В 1938-м выиграл чемпионат Латвии «по голубям». После чего исчез из поля зрения прессы, закончив и преподавательскую деятельность. Но на все это были весомые причины.

В 1939 году, как и многих немцев в Латвии, семью Гарри Блау ждала незавидная участь. Приближалась новая война. Гитлер потребовал, чтобы балтийские немцы возвращались на историческую родину. 30 октября был заключен договор между Германией и Латвией о переселении граждан немецкой национальности. Правительство Карлиса Улманиса утверждало, что страна после депортации немцев станет более национальной, более латышской. Ограничения на вывоз имущества были суровыми. Не разрешалось брать с собой валюту, ценные бумаги, драгоценности и многое другое. Горько, но пришлось подчиниться. Супруга Эльза получила через румынское посольство разрешение на выезд. Для семьи это был нелегкий путь. Истощенный болезнью, Гарольд выглядел совсем неважно. Большой туберкулезом Блау с семьей покинул Латвию, где прожил больше 20 лет.

4 июня 1945 года бронзовый призер Игр V Олимпиады и многократный чемпион Латвии по стрельбе Гарольд Блау скончался в Аугсбурге (американской зоне оккупации Германии).

Летом 2012 года в честь 100-летия награждения бронзовой олимпийской медалью на Играх 1912 года на доме в Риге, где жил Гарольд Карл Адольф Блау, была установлена памятная табличка. Этот дом стоит на улице Баложу, что в переводе означает «Голубиная». Как тут не поверить в чудеса!



## Стрелок летал над царским дворцом

На старинной фотографии Николай Мельницкий – в летном шлеме в кабине дотопотного самолета. Он молод. И улыбается совершенно несерьезно, как бывает в минуты полнейшего счастья. Может быть, в те незабвенные минуты улыбался своей возлюбленной Верочке Лампе, ставшей ему женой.

Биография серебряного призера Игр V Олимпиады в дуэльной стрельбе Николая Михайловича Мельницкого типична для дворянской семьи. В Киеве окончил 2-й кадетский корпус, затем Павловское военное училище. С 1906 года карьерная лестница подпоручика лейб-гвардии Семеновского полка Мельницкого начиналась с должности заведующего оружием, старшего офицера учебной команды, а затем он стал начальником команды разведчиков, командующим ротой, заведующим школой подпрапорщиков.

С 1909 года в стране развивается авиационная промышленность. В 1910 году авиаконструктор Игорь Сикорский поднял в воздух первый самолет своей конструкции. В том же году прошел Первый всероссийский праздник воздухоплавания, организованный Императорским всероссийским аэроклубом на Комендантском аэродроме. Летуны, как называли авиаторов, восхищали публику. Летчики видели землю с небывалой 200-метровой высоты и бешено мчались на своих деревянных аэропланах со скоростью 100 км/ч. Сердце екало не только у юных дев.

А почитателей опасных прогулок по небосводу становилось все больше и больше. Один из них – Николай Мельницкий...

В 1909 году при кораблестроительном отделении Политехнического института были открыты Курсы авиации и воздухоплавания, ставшие первой высшей авиационной школой в России.

1912 год стал для него счастливым. Николаю еще нет 25, и ему здорово везет. В январе сбывается его мечта – он поступил на теоретические авиационные курсы при Петроградском политехническом институте. Затем подпоручика откомандировали в Севастополь, где он учится летать на аэроплане.

Удача пришла и на Играх V Олимпиады: он стал серебряным призером в командных соревнованиях по дуэльной стрельбе на 30 метров.

29 июня, в субботу, в 3-м часу после полудня на стрельбище Какпäs в северном пригоро-

де Стокгольма вышли спортсмены семи стран: Великобритании, Германии, Греции, России, США, Франции и Швеции. По регламенту в каждой команде четыре участника. Россию представляли стрелки из военного ведомства: «A. de Kache, N. de Milnitsky, P. de Woyloschnikoff, G. de Ranteleymonoff». Приставка de обозначает принадлежность А. Каше, Н. Мельницкого, П. Войлошникову и Г. Пантелеймонову к дворянскому роду. Список дается согласно набранным очкам на олимпийском стрельбище. Эти командные соревнования официально назывались Team Competitions with Revolver and Pistol. Distance 30 Meters (Duel Shooting).

Сильными соперниками считались хозяева. В общем зачете они выбили 1145 очков из 1200 возможных. Получилось это не случайно. О «заслугах» шведских судей поведал в своей книге Николай Панин-Коломенкин. На дуэльной стрельбе шведы ввели новшество. «Мишени из древесного картона представляли собой силуэт человека и были разделены на десять поясов. Каждая мишень помещалась на ящике с часовым механизмом. После команды «Огонь!» запускали часовой механизм в ящиках; ровно через 3 секунды все мишени поворачивались на 90 градусов и становились к стрелкам ребром. В правилах соревнования значилось, что пули, попавшие в мишень в момент ее вращения, считаются промахами, и признаком такого попадания признавалась продолговатая форма пробоины. Этот параграф правил давал шведским судьям полную возможность снижать результаты представителей других стран, а по существу был совершенно излишен, потому что древесный картон настолько вязок, что... при попадании пули в мишень пробоина часто получает неправильную форму».

Даже точный выстрел может иметь продолговатый след. «Правило продолговатого пулевого следа» – это когда пуля не всегда летит строго горизонтально, нередко бывает отклонение продольной оси пули от траектории полета, и тогда «неправильная» пробоина просто неизбежна». Это шведская придумка давала все тому же шведскому жюри возможность занижать результаты соперников.

Команда России заняла второе место (1091 очко). Третье – стрелки Великобритании.

В других соревнованиях по стрельбе из пистолета Мельницкий занял следующие места: с 30 метров личный зачет – 22-е, с 50 метров

личный зачет – 33-е, командный зачет с 50 метров – 4-е место.

После Игр в Стокгольме он вернулся к полетам. Отыскалась еще одна групповая фотография на фоне самолета «Русский Витязь», датированная 25 июля 1913 года, на Красносельском плацу. В центре император Николай II, рядом конструктор «Русского Витязя» Сикорский, военный министр Сухомлинов, и в несколько рядов расположились 23 авиатора 1-й авиационной роты. Среди них поручик лейб-гвардии Семеновского полка Мельницкий, прикомандированный к 1-й авиароте.

«Русский Витязь» – первый в мире четырехмоторный деревянный биплан, положивший начало тяжелой авиации.

К началу Первой мировой войны военно-воздушные силы России имели 39 авиационных отрядов и насчитывали 244 самолета. Это были одно- и двухмоторные аппараты, в основном бипланы, с продолжительностью полета 2–4 часа с максимальной скоростью 90–130 км/ч.

Биплан – самолет с двумя несущими поверхностями (то есть крыльями), как правило, расположенными одна над другой.

Во время войны капитан лейб-гвардии Семеновского полка стал летчиком XVI корпусного авиационного отряда, в формировании которого он также участвовал. Летчик Мельницкий выполнял разведывательные полеты. У польского города Люблин, захваченного Германией и Австро-Венгрией, получил тяжелое ранение и был эвакуирован в Петроград. Документы свидетельствуют, что с 24 по 31 августа 1914 года лечился в 1-м госпитале Кауфманской общины Красного Креста. После выздоровления вернулся в свой отряд.

В период войны Мельницкий за боевые заслуги награжден орденом Святой Анны 2-й степени с мечами, в феврале 1917 года представлен к георгиевскому оружию и ордену Святого Владимира 4-й степени с мечами и бантом. Но награды не успели вручить, началась революция и смена власти.

Георгиевское оружие – государственная награда Российской империи. К георгиевскому оружию относятся шпаги, сабли, палаши, шашки и кортики с позолоченными эфесами, лавровыми украшениями на кольцах и наконецниках ножен. На эфесе имеется надпись «За храбрость» и помещен крест ордена Святого Георгия.

Мельницкий получает новое назначение, его направляют в особый авиационный отряд охраны императорской резиденции в Царское



НИКОЛАЙ МИХАЙЛОВИЧ МЕЛЬНИЦКИЙ.

Село. Приказом верховного главнокомандующего № 422 от 22 мая 1915 года в Царском Селе был сформирован авиационный отряд, задача которого – не допускать появления неприятельских воздухоплавательных аппаратов над дворцом. Запрещалось преследовать противника за районом Царского Села.

В Царском Селе Мельницкий служил старшим офицером, затем помощником командира авиационного дивизиона. Ему доверяют сформировать 13-й армейский авиационный отряд, «командиром коего я и состоял до отставки по болезни». Как пилоты охраняли царский дворец, видно из инструкции.

«Утверждаю. Главнокомандующий Генерал-адъютант Рузский. 12 июля 1915 года.

И Н С Т Р У К Ц И Я № 7 для действий специального авиационного отряда для воздушной обороны императорской резиденции.

1. Отряд назначается для воздушной обороны императорской резиденции в Царском Селе.

2. Отряд должен быть расположен в Царском Селе.

3. По тревоге отряд изготавливается к подъему, на что необходимо около 20 минут.

4. По приказанию заведывающего обороной императорской резиденции отряд поднимается над дворцом на разные высоты от 1700 мтр. до 3000 мтр. Для подъема на высоты от 1700 до 2500 мтр. необходимо около 1 часа.

5. Отряд при подъеме не вылетает из круга в пределах действия артиллерийского огня



## ФОТОГРАФИЯ

на фоне «Русского Витязя» была сделана 25 июля 1913 года на Красносельском плацу. На фото государь император Николай II, конструктор «Русского Витязя» Сикорский, военный министр Сухомлинов, авиаторы 1-й авиационной роты. Летчик Мельницкий под номером 22.

отдельной батареи для воздушной артиллерийской обороны императорской резиденции.

6. О подъеме каждого аппарата отряда заведывающий обороной Царского Села предупреждает каждый взвод батареи отдельно.

7. Задача отряда – не допустить неприятельский аппарат появиться над дворцом, причем преследовать противника вне района Царского Села воспрещается.

8. В ночное время дежурный летчик вылетает только в случае особо благоприятных условий (белые ночи). В темную ночь вылет бесцелен, так как розыскание невозможно, а для своих войск является крайне трудным отличить свой воздухоплавательный аппарат от неприятельского.

Вр. и. д. Начальника Штаба, генерал-майор Бонч-Бруевич».

Ранение, а может быть, политическая ситуация в стране способствовали тому, что 11 апреля 1918 года летчик Николай Мельницкий, согласно медицинскому свидетельству врачебной комиссии Гвардейского Семеновского резервного полка, получил отставку по болезни.

Дворянин Мельницкий сделал свой выбор. С 14 декабря 1919-го по январь 1920 года он – участник Белого движения. Служил в 1-м автобронедивизионе в войсках Северного фронта под руководством главнокомандующего Евгения Миллера.

С 14 февраля 1920 года офицер Мельницкий – начальник авиации Архангельского района и командир авиационного дивизиона (приказ главнокомандующего всеми русскими вооруженными силами на Северном фронте № 442 от 14 декабря 1919 г., п. 5). В том же году был произведен в полковники.

Когда красные войска разгромили белогвардейцев, полковник с женой эмигрировали. 29 апреля 1920 года они находились в норвежском лагере Варнес, где белогвардейцы проходили регистрацию. В 1922 году жили в Венгрии. С декабря 1926 года Мельницкий уже в Париже. Ему нет и сорока. Чем занимался и как выживал? Пока не знаю. Как и все эмигранты, окончившие кадетские училища, Николай Михайлович стал членом Общекадетского объединения. С 1951 года работал в правлении Союза русских дипломированных инженеров во Франции. Авиатор, серебряный призер Олимпийских игр, дворянин Мельницкий прожил долгую жизнь, завершив свой земной путь 7 ноября 1965 года в городке Ганьи, что недалеко от Парижа.



# Трагедия полковника Войлошникова

**К**ак и все мои герои, полковник Павел Иванович Войлошников был человеком одаренным и со сложной судьбой. Его детство прошло в далекой Забайкальской губернии в селении Цаган-Олуй, что в переводе с бурятского означает «белое облако». Позже этот поселок стал станицей 2-го отделения Забайкальского казачьего войска и полем Гражданской войны.

В семье коллежского асессора Ивана Никифоровича и Агафьи Елисеевны было 10 детей: семеро сыновей и три дочери. Старший сын Павел родился 29 декабря 1878 года (по старому стилю). Очень рано у мальчика проявились способности к верховой езде и языкам. Он говорил на бурятском, монгольском, китайском и даже японском. Заботливые родители отвезли Павлушу в Омск, где его зачислили в Сибирский кадетский корпус. В 1899 году он уже в Петербурге продолжил обучение в Николаевском кавалерийском училище. Обязательный денежный взнос за абитуриента внесла казна Забайкальского казачьего войска.

Павел оправдал надежды земляков и окончил училище по второму разряду: метко стрелял, а предмет «иппология» (наука о лошадях) знал досконально, да еще выучил обязательные для гвардейского офицера французский, немецкий и английский языки.

Николаевское кавалерийское училище – привилегированное военное заведение, основанное 9 мая 1823 года в Санкт-Петербурге. Среди известных выпускников – М.Ю. Лермонтов, М.П. Мусоргский, генерал В.О. Каппель, будущий президент Финляндии Г. Маннергейм, писатель Н.П. Слепцов, географ и ботаник П.П. Семенов-Тянь-Шанский. В училище были открыты музей М.Ю. Лермонтова, Исторический музей и Георгиевская галерея.

Из воспоминаний Галины Геннадьевны Самсоновой, праправнучки Войлошникова, которую после долгих поисков мне удалось разыскать: «Он был очень образованным человеком, знал в совершенстве семь иностранных языков, обладал многогранным талантом. В полку ему не было равных в джигитовке. Безумно любил лошадей и готов был в часы досуга их рисовать бесконечно». Галина Геннадьевна прислала мне сохраненный рисунок прадеда, выполненный им профессионально.

К началу воинской службы Павел вымахал под 2 метра и был, как говорят, писаным красавцем. Кадровый офицер в 1902–1903 годах служил в чине хорунжего в 1-м Верхнеудинском казачьем полку в Порт-Артуре. Казаки вели разведку сухопутных сил неприятеля, охраняли штаб крепости,



ПАВЕЛ ИВАНОВИЧ ВОЙЛОШНИКОВ (В ЦЕНТРЕ).

патрулировали город, а когда начались кровопролитные бои, сражались, не щадя себя, с японцами, обороняя Порт-Артур. Русско-японская война закончилась поражением, которое метко окрестили «Цусимой». Когда было принято решение о сдаче Порт-Артура, офицер Войлошников вместе с бойцами прорвался через кольцо японской осады для соединения с российскими частями в Маньчжурii. Во время боя получил ранение в правое плечо, а потом и награды:

Св. Анны 4-й степени с надписью «За храбрость» (6 октября 1904 года);

Св. Анны 3-й степени с мечами и бантом (21 сентября 1905 года);

Св. Станислава 3-й степени с мечами и бантом (19 декабря 1905 года);

Св. равноапостольного князя Владимира 4-й степени с мечами и бантом (29 января 1906 года).

По характеру Войлошников был человеком решительным и твердо исполнял приказы. В 1905 году наводил порядок в революционном Владивостоке. 30 октября мародеры под революционными лозунгами захватывали оружейные склады, грабили магазины и лавки, поджигали дома, разгромили гауптвахту и тюрьму. Три месяца продолжался этот беспредел. И только 26 января 1906 года после ввода в город крупных воинских подразделений и забайкальских казаков мятеж был подавлен. Очевидцы вспоминали, что «Войлошников в 1905 году во Владивостоке наводил страх на революционеров, матросов и рабочих».

После русско-японской войны в 1906 году Войлошников зачислен хорунжим в 4-ую сводную сотню лейб-гвардии Сводно-казачьего полка. В том полку сложилась его офицерская и спортивная карьера. В 1909 году ему присвоили чин сотника, а еще через год – подьесаула.

Спорт в полку занимал почетное место, и на армейских соревнованиях статный офицер выделялся не только как меткий стрелок. Он стал чемпионом округа по лыжному кроссу со стрельбой из винтовки на маршруте (образ современного биатлона). Казак лейб-гвардии М.В. Порох писал: «В лыжных состязаниях команд всех полков гвардии на дистанцию около 15 верст с заключительной боевой стрельбой с учетом процентов команда полка в течение трех лет получала первые призы. Начальниками команды и их помощниками были подъесаулы Н.И. Аратовский (астраханец), Н.Н. Канцевич (семирек), Е.Г. Сычев (амурец) и Войлошников (забайкалец)».

Павлу Ивановичу исполнилось 33, когда он попал на Олимпийские игры в Стокгольм. Его родственница рассказывала, что специально к Играм он не готовился. Но позволю себе опровергнуть это утверждение. Ведь полк, в котором служил Войлошников, был на хорошем счету именно в стрельбе. «Стрелковое дело в полку было поставлено образцово. По стрельбе полк стоял в первых рядах среди гвардейской кавалерии наравне с гвардейскими пехотными полками (гвардейские пехотные полки считались асами в стрелковом деле. – *Авт.*) Ежегодно проходили состязания на переходящие призы по стрельбе и владению холодным оружием. Казна не скупилась, и награды были ценными. Призом за стрельбу была братина, а за владение холодным оружием – серебряная трубка на пику.

Братина – русский шаровидный сосуд для питья алкогольных напитков. Использовался в XVI–XIX веках. Для особых случаев братина изготавливалась из золота и серебра, с драгоценными камнями и чеканными узорами. Российский император Николай II подарил братину, созданную знаменитым ювелиром Карлом Фаберже, для награды за победу в десятиборье на Играх V Олимпиады, проходившей в 1912 году.

Командир А.И. Белов вспоминал, что в полку служило «немало отличных стрелков из офицеров и казаков. Из них полковник Хорошкин (уралец), есаул Белов, сотники Путинцев и Грибановский (сибиряки) и подъесаул Войлошников (забайкалец) выбивали право на императорский приз».

Вот результаты Войлошникова на Играх в Стокгольме: стрельба 50 метров, личный зачет – 34-е место, командный – 4-е место. С 30 метров, личный зачет – 24-е место.

В командной стрельбе из дуэльного пистолета на дистанции 30 метров Павел Иванович стал серебряным призером Олимпийских игр 1912 года.

Торжественной встречи и почестей призерам на родине не оказали. Да и печать писала о стрелках скупно и без фотографий.

Давайте опять пройдемся по строчкам памяти, которые сохранили потомки олимпийских призеров. Вот что написала правнучка Войлошникова: «Выступал в составе команды по стрельбе из дуэльного пистолета. Результаты превзошли все ожидания. Россияне выбили 1091 очко, что оказалось вторым результатом. Благодаря большому числу попаданий в центр мишенной (118 против 117 у команд Великобритании и США) стрелкам сборной команды России были вручены серебряные медали. Так мой прапрадед внес вклад в общий успех. Тогда на спорт царское правительство смотрело как на развлечение, забаву для состоятельных людей. Поэтому никаких пышных встреч олимпийцам устроено не было. Свою медаль прапрадед обмыл только с однополчанами».

К сожалению, даже лучших, серебряных призеров из огромной команды олимпийцев в России не отметили, уж слишком болезненное было поражение на этих Играх. Рассчитывали все-таки на более приличное место, а тут команда потерпела полное фиаско: поделила, напомним, в неофициальном зачете 15–16-е места с Австрией.

## Испытания войной

Германия объявила войну России 1 августа 1914 года. И уже 8-го командир 4-й Приамурской сотни в составе лейб-гвардии Сводно-казацкого полка Войлошников прибыл на театр военных действий.

«Полк выступил в поход 8 августа 1914 года в составе: генералов – один, обер-офицеров – 28, шашек – 596. С начала августа месяца до 30 ноября лейб-гвардии Сводно-казацкий полк нес боевую службу в непосредственном соприкосновении с противником, входя последовательно в состав конных отрядов, подчиненных начальнику Варшавского отряда 9-й, 2-й и 1-й армий. В первом периоде боевых действий полк, находясь в составе Гвардейской казачьей бригады, нес боевую разведочную службу, боем отгоняя мелкие части противника, очищая от них Западную Польшу».

«9 сентября полком обнаружено наступление значительных сил с Запада от Калиша на Конин, под давлением которых части полка начали отходить. В этот день сотня полка обстреляла и сбила германский аэроплан, захватив офицера-летчика в плен, и вывезла аэроплан, несмотря на явную опасность в непосредственной близости от неприятеля».

В одной популярной современной газете попала заметка, будто олимпиец Войлошников загарпунил падающий аэроплан. Пусть это залихватское описание останется на совести автора. На самом деле сотня услышала шум аэроплана и сейчас же была собрана повзводно. Когда аэроплан летел над головным взводом, по команде открыли огонь. Появился дым, и подстреленный аэроплан начал снижаться. «Немедленно был отправлен разъезд в погоню, погнались также подьесаул Войлошников и хорунжий Токмаков. Аэроплан приземлился севернее деревни Константиновки. Летчик – лейтенант Наумэр – хотел бежать, но был задержан. Аппарат с помощью казаков и крестьян разобран и на подводах был увезен вместе с пленным в штаб бригады подьесаулом Войлошниковым и хорунжим Токмаковым». История больше для кино, но характеризует Войлошникова как человека очень решительного, мгновенно действующего по ситуации.

Тяжела профессия военного. Понятия чести и клятва воина – его главные принципы. «Во время Великой войны был ранен 14 раз. И каждый раз возвращался на фронт». Генерал И.Ф. Шильников в своей книге «1-я Забайкальская казачья дивизия в Великой европейской войне 1914–1918 годов» отмечал, что Войлошников – «...выдающийся офицер во всех отношениях – прекрасный строевик, спортсмен, выдающейся храбрости». «За отличия в делах против неприятеля» Павел Иванович Войлошников высочайшим приказом от 5 марта 1915 года был пожалован мечами к уже имеющемуся ордену Святого Станислава 2-й степени, а приказом от 30 апреля ему было объявлено высочайшее благоволение. В 1916 году ему присвоили звание полковника.

В русской армии о спортивных занятиях всегда помнили. Особенно во время отдыха. Сохранилась запись в Журнале боевых действий за 1915 год. «Сентябрь, 11-е. Было собрание актива спорта полка под председательством есаула Войлошникова. Решено устроить состязание офицеров полка: 1) в стрельбе из револьверов и винтовок, 2) в рубке и уколах пикой, 3) пробег на скорость на расстояние 15 верст».

Испытания войной семья Войлошникова прошла достойно. Его отец, 62-летний Иван Никифорович, ушел на фронт в декабре 1915-го и служил в составе 2-го Верхнеудинского казачьего полка. Братья Иван и Арсений воевали в 1-м Читинском казачьем полку. За военный подвиг Арсений был награжден Георгиевским крестом 4-й степени. На фронт прямо из училища с маршевой командой ушел младший, Андрей, и сра-



**ПАВЕЛ ВОЙЛОШНИКОВ**  
*с женой Екатериной Сергеевной.*

жался с врагом в составе Аргунского казачьего полка.

## На распутье

Война перешла в революцию, а потом началась война Гражданская. К революции Войлошников отнесся настороженно. Многие рассуждавшие о новом праведном пути для России посчитали революцию необходимым горьким лекарством для будущего расцвета, но у Войлошникова было другое мнение. Весной 1917 года его назначают командиром 1-го Аргунского полка Забайкальского казачьего войска. Назначение не случайное: выбор пал на сильную личность, способную управлять людьми в кризисный период, когда отсутствовала военная дисциплина и начинались мятежи.

В июне 1917 года Павел Иванович участвовал в работе Казачьего съезда в Петрограде. На этом съезде уже появилась правая часть, выступавшая за возвращение в армию порядка. Его родственник, бывший председатель колхоза «Сибиряк» Георгий Евстафьевич Большаков, вспоминая о тех непростых днях, рассказывал, что Октябрьскую революцию Павел Войлошников не принял и стал активным участником подготовки белого восстания в Чите. Однако от себя добавлю, что полковник все-таки не смог окончательно найти общего языка с лидерами белого движения.

Чтобы прояснить обстоятельства того периода, приведу запись допроса полковника П.И. Войлошникова во время его ареста в 1938 году.

«Генерал Шильников и Сычев создали нелегальное офицерское собрание активных офицеров в станице Титовской, где дали нам указание... приступить к организации казачьих частей с целью подготовки восстания против советской власти. Одновременно Сычев и Шильников связались с атаманом Семеновым, формировавшим в то время на территории Маньчжурии особый казачий отряд. Они договорились с Семеновым о том, что в момент поднятия вооруженного восстания нашей организации он вступит со своим отрядом в Читу. В июле месяце 1918 года мы сумели сформировать два казачьих полка. С помощью этих полков мы взяли Читу и свергли советскую власть.

Атаман Семенов со своим отрядом несколько запоздал и вступил в Читу через неделю. Имея в своем распоряжении более превосходящие силы (четыре полка), Семенов начал вести линию на захват власти в свои руки и на оттирание от руководства Шильникова, Сычева и меня. При формировании армии и органов власти Семенов на руководящие должности назначал своих сторонников, выживая участников нашей организации. На этой почве мы рассорились с Семеновым, все трое – Шильников Сычев и я – покинули Читу и уехали в Иркутск, где приняли руководящее участие в формировании белогвардейских частей по заданию только что образованного Сибирского Временного правительства. Сычев связался с адмиралом Колчаком и обещал ему полную поддержку в захвате власти и разгоне эсеровского правительства. После установления власти Колчака Сычев получил назначение на должность начальника Иркутского военного района, Шильников – командир Иркутской казачьей бригады» (Архив РУ ФСБ РФ по Иркутской области. АУД 7669 № 66–67. Н.М. Меринов. «Иркутское казачье войско: история и современность»).

В 1919 году Павел Иванович – командир полка в бригаде Ивана Шильникова. Но на фронт их бригаду не отправили, так как в августе этого же года он был смещен с должности комполка атаманом всех казачьих войск Сибири Александром Дутовым.

## Лихолетье

Прошла пора метаний и несогласия. Не смог, а может, и раздумал пробираться с семьей на чужбину. Нужно было выживать и приспособливаться к новым реалиям. Кажется, получилось – нашел неприметное местечко служащего в конторе «За-

готосель» в Иркутске. Но не прошло и двух лет, как вспомнили о «боевых заслугах» казачьего полковника. 15 марта 1920 года заболевшего тифом Войлошникова арестовали. Правда, 10 мая освободили. Говорят, в освобождении немалую роль сыграл его успех на Олимпийских играх. Но через двое суток по доносу арестовали снова. Прошло десять месяцев заключения, и его, как важного арестанта, перевезли через всю страну в Москву. 14 ноября 1920 года заключили в Бутырскую тюрьму.

Приговор был ожидаемый. За активную борьбу с советской властью Павел Иванович Войлошников был приговорен к высшей мере наказания. К счастью, пощадили, заменив расстрел десятью годами изоляции.

В ноябре 1920 года по предложению заведующего юридическим отделом Московского Политического Красного Креста он заполнил опросный лист.

Политический Красный Крест – общее название ряда организаций, оказывавших помощь политзаключенным в Российской империи, Советской России и СССР.

В графе «Особые замечания (по возможности подробнее изложить сущность дела и допроса)» написал следующее:

«В гор. Иркутске были в дек. 1919 г. мобилизованы все офицеры и чиновники по приезду Начальника военного района для защиты власти от наступающих повстанцев Полит. центра и разделены на участки – на одном из второстепенных участков был я и нес службу часового три раза, не участвуя ни в чем. Всего же нахожусь не на свободе с 15 марта, когда при первой регистрации был заключен в лагерь, как полковник, и освобожден 10 мая, а 12 мая вновь арестован (личные связи были поводом к доносу). Подпись гражд. П.И. Войлошников».

Если комментировать эту записку, то она точно им выверенная – для следствия. В изложении «сущности дела» одно желание – спастись!

В декабре 1921 года он обращается в Московский Политический Красный Крест:

«Заявление заключенного Павла Ивановича Войлошникова, Бутырская тюрьма, изолятор, за ОО ВЧК.

Убедительно прошу Вас сообщить моей семье по адресу: гор Иркутск, Успенская ул., д. 27, Екатерине Сергеевне Войлошниковой, что я нахожусь в г. Москве в Бутырской тюрьме, здоров, письма пишу еженедельно. 5 декабря 1921 г. Гражд. П.И. Войлошников».

Екатерина Сергеевна переживала и ждала писем. Судьбу свою она определила сама. Барышня

из богатой дворянской семьи Петербурга оставила родных и друзей и связала свою жизнь с любящим человеком.

После объявления приговора Войлошникова отправили в Песковский лагерь, называвшийся еще Лагерем принудительных работ при Московско-Казанской железной дороге.

Судя по следующему документу, бывшего офицера перевели в новый лагерь. В марте 1922 года заведующий юридическим отделом Московского Политического Красного Креста обратился с заявлением к начальнику следственной части.

«Начальнику следственной части при Гл. Полит. Управлении. След. по делу Павла Ивановича Войлошникова.

Заклученный Кожуховского лагеря Павел Иванович ВОЙЛОШНИКОВ, находящийся для излечения в Ходынской больнице, обратился к Московскому Политическому Красному Кресту с просьбой возбудить ходатайство о пересмотре приговора по его делу и об его освобождении. При этом гр. Войлошников объяснил, что он был арестован в 1920 г. по ордеру ОО 5 армии в Иркутске и в ноябре того же года доставлен в Москву. Постановлением Коллегии ОО ВЧК гр. Войлошников за службу у белых в качестве офицера присужден к заключению в лагерь на 10 лет. Гр. ВОЙЛОШНИКОВ по проф. военный, постоянно проживал в Иркутске. В 1919 г. он был мобилизован в армию белых, в которой и оставался до сдачи ее Красной армии. При регистрации б. офицеров гр. Войлошников был арестован. Принимая во внимание, что Войлошников лишен свободы около 2 лет, Московский Политический Красный Крест ходатайствует о пересмотре приговора по его делу и о его освобождении».

ОО ВЧК – особый отдел Всероссийской чрезвычайной комиссии по борьбе с контрреволюцией, спекуляцией и преступлениями по должности при СНК РСФСР.

Ходатайство удовлетворили. В 1922 году Павел Иванович был досрочно освобожден. Он снова с семьей и, прячась от иркутских властей, уезжает как можно дальше от города. Но спокойной жизни не получилось. В 1930-м его находят и обвиняют по ст. 58-2, 58-9, 58-11 УК РСФСР. И вместе с семьей высылают из пограничного района снова в Иркутск. В Иркутске он, когда-то хорошо рисовавший лошадей, работает чертежником в отделе капстроительства СУПРа и воспитывает троих сыновей и дочь.

Наступил 1937 год. Бывший полковник внимательно читал газеты и понимал: если доберутся до него, плахи не миновать.



#### РИСУНОК

авторства Павла Войлошникова 1919 года.  
Фото из архива его правнучки Галины Геннадьевны Самсоновой

15 ноября 1937 года его арестовали. Теперь он проходил по делу о подготовке белоказачьего восстания в Прибайкалье.

«Приговорен: Комиссия НКВД СССР и Прокуратура СССР 05.09.38 г. по ст. 58-1 «а», 58-2, 58-8 УК РСФСР подвергнуть расстрелу. Приговор: расстрел».

Приговор приведен в исполнение 19.11.1938 в Иркутске. Судьба отпустила ему 41 год жизни, его жене Екатерине Сергеевне – 106 лет. Его судьбу повторили братья Петр, Павел и Иван. Под разными предлогами они были арестованы и расстреляны в 1938-м.

Екатерина Сергеевна Войлошникова всю свою жизнь сохраняла память о любимом муже. В годы репрессий многое из реликвий, особенно фотографии и письма, было изъято и уничтожено. Но награды мужа, в том числе серебряная олимпийская медаль, были надежно спрятаны и сохранены. Войлошникова завещала их самым близким родственникам и со слезами на глазах просила «беречь, беречь, беречь как самое дорогое, самое бесценное».

Как я узнала, Екатерина Сергеевна и Павел Иванович расписались только в 1909 году. У них родились сыновья Константин, Николай, самый младший Михаил и дочка Галина, ставшая медсестрой. По ее стопам пошла Галина Геннадьевна Самсонова, довольно известный доктор. Именно она предоставила сохраненный рисунок своего прадеда. А серебряная олимпийская медаль сохранилась. Она у внука – Олега Васильевича Овсянкина.

Павел Иванович Войлошников был реабилитирован 20 сентября 1957 года.

# Summary

## Sergey Muravyev. Training Modern Management Teams for the Sports Industry

RIOU acted as a partner to the forum «Sport Forum Live. Modern Sport. Innovations and Prospects», where it presented its new training course targeting regional sports officials. The course has been developed and is being delivered in cooperation with the Russian Ministry of Sport.

## RIOU's Anti-Doping Programmes: A New Stage of Development

Since 2020, RIOU has been delivering a number of anti-doping projects in partnership with the Russian Olympic Committee. These include a professional enhancement course entitled «Organisational and Legal Aspects of Anti-Doping Support: Officials' Roles and Duties». The course aims to train anti-doping coordinators for sports federations. In this article, Veronika Loginova, Advisor to RIOU Rector for Anti-Doping Programmes, tells the readers about this and other educational projects in the field.

## Vladimir Lednev. The Football Industry: What is the Current Diagnosis?

In 2015 and 2016, the Vice-President of the Synergy University published two analytical articles in RIOU Herald, discussing the turbulent events in the football industry and offering some forecasts. Now, five years later, is a good time to assess the validity of those predictions.

## Alexey Kirichek. An Inspiring Matchday: the Formula for Trust and Meeting the Spectrum of Spectator Needs

In recent years, many Russian sports organisations have begun to attach special importance to providing extensive entertainment programmes on the days on which sports games take place, says Alexey Kirichek, an international expert in the field of sports management.

### Andrey Malygin. Multi-Marketing: Things are More Complicated Than You Might Think

Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University, believes that in the current context multi-factor marketing, or multi-marketing, is the most relevant concept for sports organisations.

### Valery Gorelikov. Media Rights – A Marketing Product for Sports Organisations

While sports federations, leagues and clubs around the world are assessing losses caused by the COVID-19 pandemic, the United States is witnessing a true sports revolution: US professional leagues are renewing their TV rights contracts at fantastic prices, says Director of the Synergy University's Sports Management Centre Valery Gorelikov.

### Vladislav Stolyarov. Instilling Olympic Culture as a Component of a Person's Social Adjustment

This article develops the topic discussed in the monograph «Instilling Humane Olympic Personal Culture in Secondary School Students» edited by Professor, Doctor in Philosophy Vladislav Stolyarov.

### Strategic Management in Sport

The RIOU Library publishing series will soon see the release of the textbook «Strategic Management in Sport». The authors discuss real-world case studies, formulating a systemic approach to management in a sport context.

### Yelena Dolgopolova. My Olympians

RIOU Herald's readers know Yelena Dolgopolova as a sharp writer focusing on the early history of the Olympic Movement. This issue features stories about different people whose lives got interconnected by their participation in the 1912 Stockholm Olympic Games.

# Annotation

## ***Sergey Muravyev. Training Modern Management Teams for the Sports Industry***

In late April, the Moscow Gostiny Dvor hosted a forum entitled «Sport Forum Live. Modern Sport. Innovations and Prospects». This was the first federal-level event in the sports industry held in a live format after a long period of self-isolation and coronavirus-related restrictions. This article by RIOU Herald's editor-in-chief Sergey Muravyev tells readers about the forum events organised by RIOU, as a forum partner. RIOU's key initiative presented at the forum was the Team 2030 training course targeting regional sports officials. The course has been developed and is being delivered in cooperation with the Russian Ministry of Sport.

## ***RIOU's Anti-Doping Programmes: A New Stage of Development***

RIOU was the first educational institution to sign an agreement on partnership and delivery of joint educational projects with the Russian Anti-Doping Agency (RUSADA) back in 2017. Since then, the university has integrated anti-doping topics in its master's programmes, as well as designing a number of dedicated courses. Besides, RIOU has been delivering several anti-doping projects in partnership with the Russian Olympic Committee since 2020. These include a professional enhancement course entitled «Organisational and Legal Aspects of Anti-Doping Support: Officials' Roles and Duties». The course aims to train anti-doping coordinators for sports federations. In this article, Veronika Loginova, Advisor to RIOU Rector for Anti-Doping Programmes, tells the readers about this and other educational projects in the field.

## ***Vladimir Lednev. The Football Industry: What is the Current Diagnosis?***

In 2015 and 2016, Vice-President of the Synergy University Vladimir Lednev published two analytical articles in RIOU Herald («The Football Industry: the Time of Change» and «The Football Industry: Is There a New Development Vector?») which discussed the turbulent events in the lives of FIFA, UEFA, and the Russian Football Union, offering the author's personal perspective on the future course of development of the football industry. Now, five years later, is a good time to assess the validity of those predictions.

## ***Alexey Kirichek. An Inspiring Matchday: the Formula for Trust and Meeting the Spectrum of Spectator Needs***

In recent years, many Russian sports organisations have begun to attach special importance to organising extensive entertainment programmes on the days on which sports games take place. For example, the Russian Football Union launched such a programme as early as a few days before the match between the national teams of Russia and Slovenia on 27 March 2021 in Sochi. This demonstrates the desire of the organisers to not only stage a sporting event but also provide a full-blown show that will stay in spectators' memory and encourage them to come back, says Alexey Kirichek, an international expert in the field of sports management.

## ***Andrey Malygin. Multi-Marketing: Things are More Complicated Than You Might Think***

When developing marketing programmes for sports organisations, managers generally use standard templates, overlooking the fact that such organisations deal with a range of products (as well as a range of target audiences). Besides, marketing programmes are usually developed for a sports organisation as a whole. As a result, they often prove to be ineffective, which is not surprising as each of the marketed products requires a special business model. Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University, believes that in this context multi-factor marketing, or multi-marketing, is the most relevant concept.

## ***Valery Gorelikov. Media Rights — A Marketing Product for Sports Organisations***

The sale of media rights is one of the three most lucrative revenue sources in the sports industry, after ticket sales and sponsorship, says Director of the Synergy University's Sports Management Centre Valery Gorelikov. While sports federations, leagues and clubs around the world are assessing losses caused by the COVID-19 pandemic, the United States is witnessing a true sports revolution: US professional leagues are renewing their TV rights contracts at fantastic prices. In a similar trend, in the rest of the world the sale of TV rights is the fastest-growing source of income for sports clubs and leagues.

### ***Vladislav Stolyarov. Instilling Olympic Culture as a Component of a Person's Social Adjustment***

RIOU Herald's previous issue featured the article «The Concept of Personal Olympic Culture and the Process of its Formation», which provided the scientific rationale for such process. This article develops the topic discussed in the monograph «Instilling Humane Olympic Personal Culture in Secondary School Students» edited by Professor, Doctor in Philosophy Vladislav Stolyarov.

### ***Strategic Management in Sport***

The RIOU Library publishing series will soon see the release of the textbook «Strategic Management in Sport» authored by Danny O'Brien, Milena M. Parent, Lesley Ferkins and Lisa Gowthorp. The authors discuss real-world case studies, formulating a systemic approach to management in a sport context. This article is an abridged version of a chapter from the book.

### ***Yelena Dolgoplova. My Olympians***

RIOU Herald's readers know Yelena Dolgoplova as a sharp writer focusing on the early history of the Olympic Movement. Her interest in the Russian athletes, whose lives encompassed the Olympic Games, world wars and the Russian Revolution, produced fascinating stories of true triumphs and tragedies. This issue features several such stories about different people whose lives got interconnected by their participation in the 1912 Stockholm Olympic Games. Four heroes, four officers, four shooters. Their biographies are part of Yelena Dolgoplova's book «My Olympians», which will soon be going to print.

### ***Sergey Muravyev. Training Modern Management Teams for the Sports Industry***

In late April, the Moscow Gostiny Dvor hosted a forum entitled «SportForumLive. Modern Sport. Innovations and Prospects». This was the first federal-level event in the sports industry held in a live format after a long period of self-isolation and coronavirus-related restrictions. This article by RIOU Herald's editor-in-chief Sergey Muravyev tells readers about the forum events organised by RIOU, as a forum partner. RIOU's key initiative presented at the forum was the Programme 2030 training course targeting regional sports officials. The course has been developed and is being delivered in cooperation with the Russian Ministry of Sport.

### ***RIOU's Anti-Doping Programmes: A New Stage of Development***

RIOU was the first educational institution to sign an agreement on partnership and delivery of joint educational projects with the Russian Anti-Doping Agency (RUSADA) back in 2017. Since then, the university has integrated anti-doping topics in its master's programmes, as well as designing a number of dedicated courses. Besides, RIOU has been delivering several anti-doping projects in partnership with the Russian Olympic Committee since 2020. These include a professional enhancement course entitled «Organisational and Legal Aspects of Anti-Doping Support: Officials' Roles and Duties». The course aims to train anti-doping coordinators for sports federations. In this article, Veronika Loginova, Advisor to RIOU Rector for Anti-Doping Programmes, tells the readers about this and other educational projects in the field.

### ***Vladimir Lednev. The Football Industry: What is the Current Diagnosis?***

In 2015 and 2016, Vice-President of the Synergy University Vladimir Lednev published two analytical articles in RIOU Herald («The Football Industry: the Time of Change» and «The Football Industry: Is There a New Development Vector?») which discussed the turbulent events in the lives of FIFA, UEFA, and the Russian Football Union, offering the author's personal perspective on the future course of development of the football industry. Now, five years later, is a good time to assess the validity of those predictions.

### ***Alexey Kirichek. An Inspiring Matchday: the Formula for Trust and Meeting the Spectrum of Spectator Needs***

In recent years, many Russian sports organisations have begun to attach special importance to organising extensive entertainment programmes on the days on which sports games take place. For example, the Russian Football Union launched such a programme as early as a few days before the match between the national teams of Russia and Slovenia on 27 March 2021 in Sochi. This demonstrates the desire of the organisers to not only stage a sporting event but also provide a full-blown show that will stay in spectators' memory and encourage them to come back, says Alexey Kirichek, an international expert in the field of sports management.

### ***Andrey Malygin. Multi-Marketing: Things are More Complicated Than You Might Think***

When developing marketing programmes for sports organisations, managers generally use standard templates, overlooking the fact that such organisations deal with a range of products (as well as a range of target audiences). Besides, marketing programmes are usually developed for a sports organisation as a whole. As a result, they often prove to be ineffective, which is not surprising as each of the marketed products requires a special business model. Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University, believes that in this context multi-factor marketing, or multi-marketing, is the most relevant concept.

### ***Valery Gorelikov. Media Rights — A Marketing Product for Sports Organisations***

The sale of media rights is one of the three most lucrative revenue sources in the sports industry, after ticket sales and sponsorship, says Director of the Synergy University's Sports Management Centre Valery Gorelikov. While sports federations, leagues and clubs around the world are assessing losses caused by the COVID-19 pandemic, the United States is witnessing a true sports revolution: US professional leagues are renewing their TV rights contracts at fantastic prices. In a similar trend, in the rest of the world the sale of TV rights is the fastest-growing source of income for sports clubs and leagues.

### ***Vladislav Stolyarov. Instilling Olympic Culture as a Component of a Person's Social Adjustment***

RIOU Herald's previous issue featured the article «The Concept of Personal Olympic Culture and the Process of its Formation», which provided the scientific rationale for such process. This article develops the topic discussed in the monograph «Instilling Humane Olympic Personal Culture in Secondary School Students» edited by Professor, Doctor in Philosophy Vladislav Stolyarov.

### ***Strategic Management in Sport***

The RIOU Library publishing series will soon see the release of the textbook «Strategic Management in Sport» authored by Danny O'Brien, Milena M. Parent, Lesley Ferkins and Lisa Gowthorp. The authors discuss real-world case studies, formulating a systemic approach to management in a sport context. This article is an abridged version of a chapter from the book.

### ***Yelena Dolgopolova. My Olympians***

RIOU Herald's readers know Yelena Dolgopolova as a sharp writer focusing on the early history of the Olympic Movement. Her interest in the Russian athletes, whose lives encompassed the Olympic Games, world wars and the Russian Revolution, produced fascinating stories of true triumphs and tragedies. This issue features several such stories about different people whose lives got interconnected by their participation in the 1912 Stockholm Olympic Games. Four heroes, four officers, four shooters. Their biographies are part of Yelena Dolgopolova's book «My Olympians», which will soon be going to print.



# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

## КАРЬЕРА НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ!

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



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



**МСА** – это лучшие зарубежные и отечественные профессора и практики



**МСА** – это прямой доступ к олимпийскому наследию



**МСА** – это встречи с лидерами мирового спорта и олимпийского движения



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



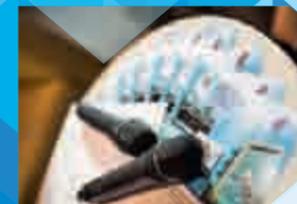
# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Программы повышения квалификации для руководителей и специалистов:

- Спортивный менеджмент
- Спортивный маркетинг
- Управление объектами
- Формирование безбарьерной среды
- Спортивное право и безопасность в спорте



Интерактивные лекции лучших преподавателей и экспертов отрасли



Примеры из российской и зарубежной практики



Знакомство с работой спортивных объектов



Наследие Игр: опыт, знания, навыки



Программы учитывают потребности профессиональной аудитории. По итогам обучения выдается сертификат РМОУ



**ЗАНЯТИЯ НАЧИНАЮТСЯ В СЕНТЯБРЕ, ВЫПУСК – В ИЮНЕ**

Телефон (Сочи) +7 (862) 262 97 20  
Телефон (Москва) +7 (495) 956 24 30  
[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)

Более подробная информация о содержании образовательных программ:

тел. +7 (495) 956-24-30  
e-mail: [programs@olympicuniversity.ru](mailto:programs@olympicuniversity.ru)  
[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)