

ВЕСТНИК

март
№1(18)/2016

РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

www.olympicuniversity.ru

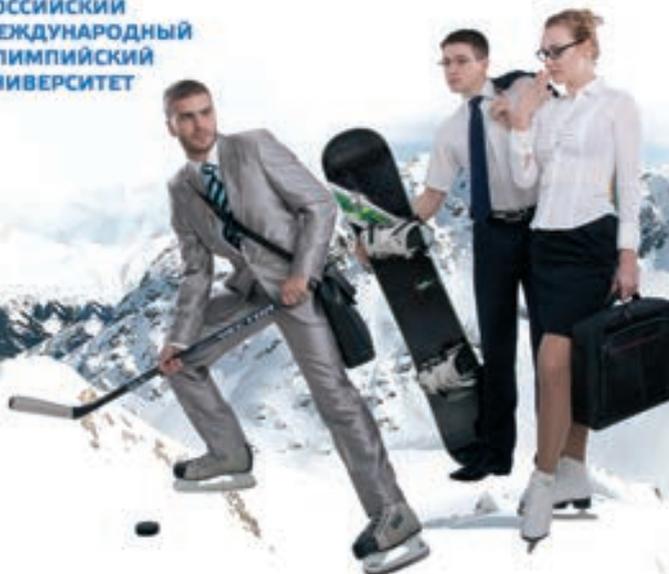


ПОСТРОЕНИЕ СПОРТИВНОГО БРЕНДА: АТРИБУТИВНЫЙ ПОДХОД



sochi.ru
2014

РОССИЙСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОЛИМПИЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



MSA

УНИКАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»

Master of Sport Administration

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

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

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

МОДУЛИ:

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

ПРЕИМУЩЕСТВА:

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

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

www.olympicuniversity.ru/MSA

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

ВЕСТНИК

РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

Владимир ВАСИН,
почетный вице-президент
Олимпийского комитета России

Ольга БРУСНИКИНА,
председатель Комиссии
спортсменов Олимпийского
комитета России

Сергей ЕВСЕЕВ,
директор Департамента
образования и науки
Министерства спорта РФ

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

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

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

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

Олег ХОДЕНКОВ, директор издательских и медиапрограмм РМОУ

РЕДАКЦИЯ

Сергей МУРАВЬЕВ, главный редактор

Ольга БЛАГОДАТСКИХ, бильдредактор

Павел ЕРЕМИН, дизайн-макет

Павел МХЕИДЗЕ, дизайн и верстка

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

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

Адрес редакции: 119049 Москва, ул. Новослободская, д. 23, офис 740

Тел.: +7 (495) 956-24-30; факс: +7 (495) 956-24-31

E-mail: vestnik@olympicuniversity.ru

www.olympicuniversity.ru

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

Тираж 1500 экземпляров. Заказ № 23310 от 31 марта 2016 г.

Фото на обложке: двукратная олимпийская чемпионка Елена Исинбаева. Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»
В номере использованы фото: МИА «Россия сегодня», агентства ЕРА, из архивов РМОУ и Оргкомитета «Сочи 2014»



СОДЕРЖАНИЕ

РМОУ

4

ПЕРВЫЙ СПОРТИВНЫЙ ФОРУМ SPORT CONNECT СОСТОЯЛСЯ В СОЧИ
Форум организован университетом и холдинговой компанией «Интеррос»

6

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

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

10

ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ. ФУТБОЛЬНАЯ ИНДУСТРИЯ: ПОЯВИЛСЯ ЛИ НОВЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ?
К избранию нового президента ФИФА Джанни Инфантино

18

**АЙНУР НУРИЕВ. ЗАПРЕТ ОТЧУЖДЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРАВ НА ФУТБОЛИСТОВ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ:
ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ФУТБОЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ**
Экономические отношения в футболе претерпевают серьезные изменения

ПРАВО И СПОРТ

26

**НИКОЛАЙ ПЕШИН. МЕЖДУНАРОДНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, НАПРАВЛЕННОЕ НА БОРЬБУ
С КОРРУПЦИЕЙ В СФЕРЕ СПОРТА**
Проректор РМОУ отмечает специфические особенности данной области права

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

36

АНДРЕЙ МАЛЫГИН. АТТРИБУТИВНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ СПОРТИВНЫХ БРЕНДОВ
*Почему одни спортивные продукты и организации становятся полноценными брендами,
а другие – нет?*

ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

52

**АЛЕКСАНДР КОНТАНИСТОВ. «ТВОЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УЧЕБНИК»:
20 ЛЕТ СЛУЖЕНИЯ ОЛИМПИЙСКОМУ ОБРАЗОВАНИЮ**
Посвящается 85-летию со дня рождения Владимира Сергеевича Родиченко



60

ВАСИЛ ГИРГИНОВ. УЧАСТИЕ БРИТАНСКОГО СЕКТОРА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ПОДГОТОВКЕ Игр 2012 года

Как Игры в Лондоне повлияли на развитие исследовательского и педагогического потенциала

КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

72

ВЕРА ПЕРЕДЕРИЙ: «УЗНАВ О ВОЗМОЖНОСТИ УЧИТЬСЯ В СОЧИ, Я СРАЗУ СКАЗАЛА: ХОЧУ, МОГУ И ЕДУ!»

Посол Юношеских Олимпийских игр – о карьерных успехах после учебы в РМОУ

75

РОМАН ТРОФИМОВ: «ПРАКТИКА НА ИГРАХ В СОЧИ БЫЛА НЕЗАБЫВАЕМОЙ. А К ВЕЧЕРУ ОСТАВАЛОСЬ ОДНО ЖЕЛАНИЕ – ДОБРАТЬСЯ БЫ ДО НОМЕРА...»

Выпускник первого потока программы MSA – о самом ценном приобретении

78

«КОГДА ДЛЯ ТЕБЯ ОТКРЫВАЕТ СВОИ ДВЕРИ МЕЖДУНАРОДНАЯ СПОРТИВНАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, ЭТО ПРИВИЛЕГИЯ, ДОСТУПНАЯ НЕМНОГИМ»

Карлос Гутьеррес и Ма Чанюй прошли стажировку в штаб-квартире Международной федерации бобслея и скелетона

82

КАЛЕНДАРЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Форумы, конференции и выставки

ALUMNI CLUB

92

«THE MERE FACT THAT AN INTERNATIONAL SPORT FEDERATION OPENS THE DOORS TO YOU IS A UNIQUE OPPORTUNITY»

Last year MSA students Carlos Gutierrez and Ma Changyu went to the IBSF headquarters to undergo a two-week placement

OLYMPIC EDUCATION

96

ENGAGEMENT OF THE UK HIGHER EDUCATION SECTOR WITH THE 2012 LONDON OLYMPIC AND PARALYMPIC GAMES FOR BUILDING RESEARCH AND TEACHING CAPACITY

Professor Vassil Girginov offers a snapshot of how the host HE institutions have leveraged the London 2012 Olympic Games to build their research and teaching capacities

ПЕРВЫЙ СПОРТИВНЫЙ ФОРУМ SPORT CONNECT



СПОРТИВНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «МИР БОКСА»

*Дмитрий Иванов (слева)
и главный редактор портала sports.ru Юрий Дудь*



ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ФК «ЗЕНИТ»

*Жанна Дембо и редактор социальных медиа
ФК «Зенит» Артем Петров*

В конце марта в Сочи состоялся первый спортивный форум Sport Connect, организованный группой «Интеррос» и Российским Международным Олимпийским Университетом при партнерской поддержке агентства «Рейкьявик». Это совершенно новое мероприятие для спортивной индустрии, на площадке которого для обмена опытом и дискуссий собрались представители ведущих клубов РФПЛ и КХЛ, федераций олимпийских видов спорта, маркетинговых агентств и крупных бизнес-структур, спортивные журналисты и блогеры из разных регионов России.

Тема первого форума «Система коммуникаций в спорте» отражала, пожалуй, одну из наиболее актуальных для спортивных организаций задач – построение системы взаимоотношений с целевыми аудиториями в современных условиях. Как при текущих экономических реалиях не потерять болельщиков? Как выиграть конкуренцию за аудиторию у кинотеатров и торговых центров? Как эффективно активировать спонсорский контракт?



**СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ БРЕНДА
ХК «АВАНГАРД»**
*Дарья Мерионкова и директор по маркетингу
ХК «Спартак» Роман Дворянкин*



ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВЫ ГОРОДА СОЧИ
Анатолий Рыков

Эти и другие вопросы обсуждались в ходе тематических сессий, проведенных в первый день работы форума.

Участники делились опытом спортивных организаций, которые они представляют, на практических примерах. Например, директор по маркетингу футбольного клуба «Спартак» (Москва) Павел Швец рассказал об опыте работы с партнерами-спонсорами. Спортивный

директор компании «Мир бокса» Дмитрий Иванов (организовывала самые статусные боксерские поединки последних лет, в том числе бой Поветкин – Кличко) объяснил, как продуманная режиссура околоспортивного спектакля с элементами шоу делает профессиональный бокс статусным и светским видом спорта в России. Среди других кейсов нужно отметить историю специалиста по продвижению бренда хоккейного клуба «Авангард» Дарьи Мерионковой о том, как благодаря предсезонному пикнику для болельщиков удалось увеличить среднюю посещаемость домашних матчей

команды на 2 тыс. зрителей; выступление заместителя генерального директора по маркетингу и PR хоккейного клуба «Сочи» Ксении Цукаревой, посвященное опыту проведения ярких маркетинговых акций в условиях ограниченного бюджета и продвижения хоккея в южном городе; рассказ руководителя отдела маркетинга и продаж баскетбольного клуба ЦСКА Максима Садовникова о том, как благодаря развлекательной программе для зрителей и грамотному использованию зоны фойе клубу после переезда в новый дворец удалось существенно повысить посещаемость домашних матчей.

Второй день работы форума Sport Connect 2016 был организован в формате воркшопов. Участники разделились на два потока в соответствии с тематикой: менеджмент и журналистика. Занятия для менеджеров провели директор по маркетингу хоккейного клуба «Спартак» (Москва) Роман Дворянкин и заместитель генерального директора по связям с общественностью футбольного клуба «Зенит» Жанна Дембо, а с журналистами работали главный редактор сайта Sports.ru Юрий Дудь и комментатор канала «Матч ТВ» Нобель Арустамян.

Sport Connect 2016 прошел при информационной поддержке популярных и отраслевых спортивных СМИ. Генеральным информационным партнером мероприятия выступило информационное агентство «Р-Спорт», информационными партнерами стали газета «Спорт Экспресс», championat.com, радио «Спорт FM», издания «СБК. Спорт Бизнес Консалтинг» и ресурс «Спортменеджмент.ру».

ФУТБОЛИСТКИ ИЗ ЯПОНИИ ВСТРЕТИЛИ ВЕСНУ В СОЧИ



Японские спортсменки приехали в Сочи для участия в международном турнире по женскому футболу «Кубанская весна». Свободный от тренировок и матчей день они решили провести с пользой и отправились с визитом в кампус РМОУ. Девушки познакомились с информационно-ресурсным центром, посетили экспозицию олимпийских артефактов и пообщались со студентами РМОУ из разных стран мира. Встреча прошла очень продуктивно, так как нашлось много общих тем для обсуждения: на родине спортсменки не только играют в футбол, но и учатся в университете Цукуба.

ЯРМАРКА ВАКАНСИЙ

18 марта в кампусе РМОУ прошла II Ежегодная ярмарка вакансий. Основная цель мероприятия – знакомство руководителей профильных компаний и организаций с талантливыми студентами, завершающими курс обучения в РМОУ. «Наши студенты – это будущие универсальные менеджеры для спортивной индустрии. Они подкованы не только в плане теории, но и вооружены практически знаниями, – отметил ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Только в этом году студенты РМОУ прошли практику на Гран-при «Формулы-1» в Сочи, стажировались в штаб-квартире Международной федерации бобслея и скелетона в Австрии, изучали опыт спортивных учреждений Финляндии и Тайваня, познакомились с деятельностью олимпийских объектов Сочи».

Высокая квалификация студентов РМОУ уже оценена рынком. Выпускники прошлых лет трудятся в самых разных областях индустрии спорта: кто-то открыл собственную спортивную школу и растит будущих звезд, кто-то занял руководящую позицию в спортивном министерстве, другие работают в офисах крупных международных компаний и ведущих российских банков. На ярмарке работодатели представили свои предприятия и рассказали о перспективах развития карьеры для слушателей университета. Студенты, в свою

очередь, продемонстрировали собственные управленческие проекты по разработке и развитию бизнес-идей, социальных акций и стартапов. «После завершения обучения в РМОУ я бы хотел стать маркетологом хоккейного или футбольного клуба, – поделился студент РМОУ Сергей Комаров. – Занимаюсь этими видами спорта и хорошо понимаю их специфику. На ярмарке вакансий моя команда представила проект по продвижению чемпионата мира по бобслею и скелетону, который состоится в будущем году в Сочи».

Среди работодателей, представители которых посетили ярмарку вакансий РМОУ, были Дирекция международных спортивных проектов города Алматы (Дирекция по подготовке и проведению Зимней универсиады – 2017), оргкомитет «Россия-2018», Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в Красноярске, Региональный центр спортивных сооружений (Красноярск), Исполнительная дирекция спортивных проектов (Казань), сеть спортивных магазинов «Высшая Лига», центр спорта «Эволюция» (Евпатория), Центр спортивной подготовки сборных команд России, департамент физической культуры и спорта администрации города Сочи, ФГБУ «Юг-Спорт», ООО «Роза Хутор», дворец спорта «Большой», хоккейный клуб «Сочи».

СТАЖИРОВКИ СТУДЕНТОВ МСА



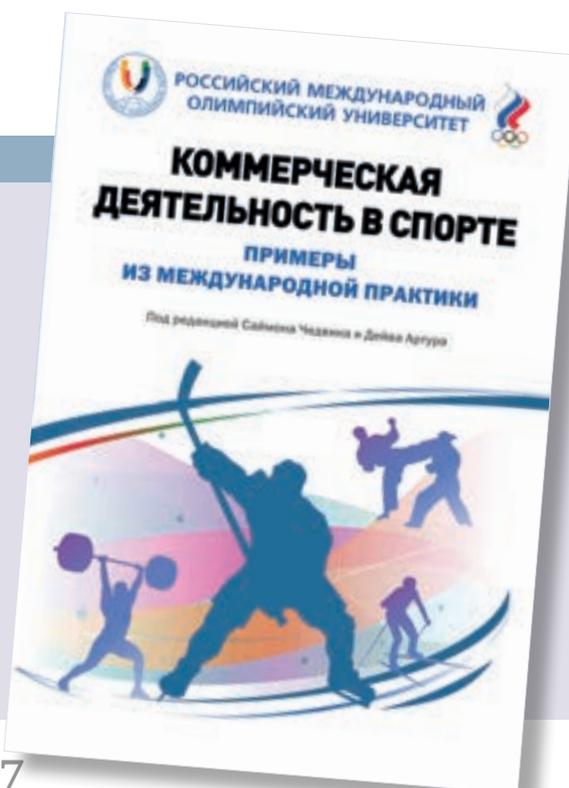
Слушатели программы «Мастер спортивного администрирования» (МСА) приступили к очередному циклу практических занятий. В этом учебном году студенты будут стажироваться как за рубежом, так и в России – на олимпийских объектах Сочи. Подобная практика обеспечивает вовлеченность в реальные бизнес-процессы и позволяет закрепить полученные теоретические знания по менеджменту в спорте. В течение двух недель (с 22 февраля по 5 марта) девять студентов международной программы МСА будут стажироваться за рубежом: в офисах некоммерческой спортивной организации (Etela-Savon Liikunta, Mikkeli, Финляндия), спортивной консалтинговой компании (Thaida sports consulting company, Тайвань),

в университете – партнере РМОУ (University of Applied Sciences Kufstein, Австрия), а также на крупном спортивном соревновании (World Wheelchair Curling Championship 2016, Швейцария).

Вместе с тем проходит практика студентов МСА и на олимпийских объектах Сочи, среди которых центр санного спорта «Санки», дворец зимнего спорта «Айсберг», крытый конькобежный центр «Омега». В ходе практики каждый студент ведет дневник, в котором фиксирует ее этапы и делает наброски, необходимые для последующей подготовки отчета и выпускной работы.

НОВИНКА В СЕРИИ «БИБЛИОТЕКА РМОУ»

Книга «Коммерческая деятельность в спорте: примеры из международной практики» под редакцией известных специалистов Саймона Чедвика и Дейва Артура вышла в рамках издательской программы РМОУ. Она знакомит читателей с яркими бизнес-кейсами из деловой практики индустрии спорта. «Понимание того, что происходит в динамично развивающемся мире спорта, очень важно для студентов, преподавателей и практиков, – отмечает генеральный менеджер УЕФА Алекс Филипс. – Я уверен, что книга «Коммерческая деятельность в спорте: примеры из международной практики» привлечет внимание читателей ко многим актуальным вопросам в этой области».



СТУДЕНТЫ ИЗ ФИНЛЯНДИИ ПРИСТУПИЛИ К ОБУЧЕНИЮ В РМОУ

Группа студентов второго курса факультета туризма и гостеприимства финского Университета прикладных наук (Савония) в феврале прибыла в Сочи для обучения в РМОУ по двум образовательным модулям: «Брендинг и коммуникации в спорте» и «Маркетинг и связи с общественностью». Известные специалисты Джон Тиббс (Великобритания) и Мишель Деборд (Франция) читают лекции и ведут семинарские занятия по этим направлениям. Это стало возможным благодаря партнерским отношениям двух учебных заведений, меморандум о сотрудничестве между которыми подписан в 2014 году. Это уже вторая группа финских студентов, которые приезжают учиться в Сочи. Отзывы первопроходцев были хорошими и сыграли свою роль. «Основным стимулом для моей поездки в Сочи стали позитивные отзывы, которые я слышал от сокурсников, приехавших сюда



в прошлом году, – говорит второкурсник Университета Савония Маркус Ранци. – Хотя в Финляндии я обучаюсь по направлению «Туризм», предметы, которые мы будем проходить в РМОУ, дают универсальные знания, которые применимы не только в спорте. Ну а возможность прослушать лекции абсолютных профессионалов спортивного бизнеса является большим бонусом».

УНИВЕРСИТЕТ ПОСЕТИЛА ДЕЛЕГАЦИЯ НОК ТУРКМЕНИСТАНА

Генеральный секретарь НОК Туркменистана Азат Мурадов в конце января посетил Российский Международный Олимпийский Университет с рабочим визитом. Главной целью его поездки в Сочи было знакомство с деятельностью и образовательными возможностями РМОУ, а также развитие сотрудничества в сфере подготовки и повышения квалификации руководителей спортивной отрасли Туркменистана. По словам г-на Мурадова, спортивная индустрия республики сейчас на подъеме, что подтверждает грандиозный проект по строительству Олимпийского городка в Ашхабаде, а также проведение в сентябре 2017 года V Азиатских игр в закрытых помещениях и по боевым искусствам. «Это свидетельствует о признании международным спортивным сообществом огромного потенциала и больших возможностей нашего государства», – отметил Азат Мурадов. В ходе пребывания в Сочи он встретился со слушателями программы «Мастер спортивного администрирования», рассказал о подготовке к предстоящим Азиатским играм, а также



о системе управления спортивной отраслью в Туркменистане и перспективах ее развития. Азат Мурадов выразил надежду, что выпускники РМОУ присоединятся к подготовке Азиатских игр и смогут применить полученные знания на новых спортивных объектах Ашхабада.

ПАРТНЕРСТВО С РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИЕЙ ОБРАЗОВАНИЯ

ФГБУ «Российская академия образования» и АНО ДПО «Российский Международный Олимпийский Университет» подписали договор о сотрудничестве. В церемонии подписания документа приняли участие президент РАО академик Людмила Вербицкая и ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. В соответствии с договором ключевым направлением совместной деятельности является интеграция научно-образовательного потенциала академии и университета в сфере наук об образовании. В рамках этой работы особое внимание будет уделено совместным исследовательским, образовательным и консультационным проектам. Документ также подразумевает совместную организацию научных стажировок, обмен научной и методической литературой, публикациями, проведение совместных симпозиумов, семинаров и конференций. «Мы рассчитываем на синергию и эффективное сотрудничество, в том числе в деле разработки профессиональных образовательных стандартов для спортивных управленцев», – заявил на церемонии подписания Лев Белоусов.

ГОСТЕМ УНИВЕРСИТЕТА СТАЛ ЛЕГЕНДАРНЫЙ «РАЗРУШИТЕЛЬ»

Трехкратный чемпион мира по боксу в полутяжелом весе Сергей Ковалев встретился в кампусе РМОУ со студентами программы «Мастер спортивного администрирования», журналистами, представителями федераций бокса Сочи и Абхазии, воспитанниками детских спортивных школ. В ходе общения известный спортсмен обращался к самым разным областям: от системы тренировок и развития карьеры на международной арене до структуры мировой индустрии бокса и особенностей промоутерской работы. Он также поделился своими планами создать в России собственную сеть боксерских школ, первая из них уже работает в Новокузнецке. Сергей Ковалев с большим интересом ознакомился с учебной инфраструктурой кампуса, провел фото- и авторграф-сессии.



ОТКРЫТЫ КОНКУРСЫ ПРОГРАММЫ «ОЛИМПИЙСКИЕ СТИПЕНДИИ» БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА В. ПОТАНИНА

Благотворительный фонд В. Потанина объявил о приеме заявок на конкурсы программы «Олимпийские стипендии». Программа, созданная фондом в преддверии зимних Игр в Сочи для продвижения современных подходов в области спортивного образования и обучения спортивных менеджеров в Российском Международном Олимпийском Университете (РМОУ), подтвердила свою востребованность и продолжает активно развиваться. Программа включает в себя два конкурса. Стипендиальный конкурс предусматривает именные стипендии для потенциальных слушателей англоязычной версии программы «Мастер спортивного администрирования» РМОУ. Претендовать на стипендии могут будущие спортивные менеджеры, желающие получить дополнительное профессиональное образование и прошедшие конкурсный отбор на обучение в РМОУ. Грантовый конкурс проводится среди зарубежных специалистов и преподавателей университетов – приглашенных профессоров программы «Мастер спортивного администрирования» РМОУ.

Генеральный директор Благотворительного фонда В. Потанина Оксана Орачева заявила в связи с этим: «Фонд традиционно поддерживает сильных студентов и преподавателей, поскольку это позволяет обеспечить качество учебного процесса. В нынешнем году наша программа «Олимпийские стипендии» сделала логичный шаг

в этом направлении: в дополнение к стипендиальному конкурсу мы впервые объявили конкурс для приглашенных профессоров. Мы уверены, что он будет таким же востребованным и позволит нам привлечь к обучению слушателей РМОУ самых лучших, уникальных, высокопрофессиональных специалистов по спортивному менеджменту».

Ректор РМОУ профессор Лев Белоусов отметил также: «Мы признательны фонду за расширение грантовой программы в этом году. Университет ориентирован на исключительно качественное образование в спортивном менеджменте. Уже сегодня у нас работают лучшие преподаватели из ведущих университетов мира. В то же время дополнительная грантовая поддержка позволит нам привлечь в качестве приглашенных профессоров новые силы, что, конечно, положительно скажется на всем учебном процессе».

В настоящее время обучение по программе «Мастер спортивного администрирования» проходят 20 стипендиатов из 14 стран. В 2014/15 учебном году обучение прошли 18 стипендиатов из 12 стран.

Подробная информация о программе и условиях конкурсов – <http://www.fondpotanin.ru/programs/360316/about>

Консультации по программе и проведению конкурсов проводятся сотрудниками фонда по телефону +7 (495) 974 30 19 или электронной почте info@fondpotanin.ru



*Владимир Леднев,
первый проректор Московского финансово-
промышленного университета «Синергия»,
научный руководитель факультета спортивного
менеджмента, профессор, д. э. н.*

Футбольная индустрия: появился ли новый вектор развития?

В июне 2015 года в «Вестнике РМОУ» была опубликована статья «ФУТБОЛЬНАЯ ИНДУСТРИЯ: ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН», в которой автор попытался проанализировать как отдельные, довольно противоречивые и бурные события в жизни ФИФА, УЕФА и РФС того времени, так и некоторые элементы их стратегии развития. За прошедшие с тех пор девять месяцев произошло немало новых, судьбоносных событий, начиная с отстранения от профессиональной деятельности руководителей ФИФА и УЕФА до выборов нового президента ФИФА. Давайте сделаем еще одну попытку анализа текущих событий и попробуем ответить на самый сложный и интересный многих вопрос: появился ли новый вектор развития в мировой футбольной индустрии?

Долгие годы мировой спорт, олимпийское движение, международные спортивные организации и вся мировая индустрия спорта развивались со стабильной динамикой, демонстрируя понятное всем субъектам индустрии поступательное движение, без глобальных революций и громких переворотов. Безусловно, всегда были определенные плановые изменения, отдельные локальные потрясения и периодические скандалы и расследования. Но с конца 2014 года мировая индустрия спорта

прочно вошла в бурный период сильных потрясений и значительных перемен, которые очень многое изменят (и уже меняют) в ее стратегическом развитии на многие годы вперед.

Важно попробовать дать ответы на два ключевых вопроса.

- ◆ Что же принципиально нового и необычного произошло в мировой индустрии спорта?
- ◆ Почему это в принципе происходит и почему именно сейчас (в достаточно короткий период с конца 2014 года и по настоящее время).



Из самых значимых событий последних полутора лет стоит выделить несколько важнейших.

- ◆ 40 рекомендаций Международного олимпийского комитета (МОК), определяющих будущее олимпийского движения и оформленных в итоговый документ под названием «Олимпийская повестка дня 2020» (принят на сессии МОК в декабре 2014 года).

- ◆ Совершенно неожиданные и откровенно сенсационные инициативы Генеральной ассоциации международных спортивных федераций (коротко – просто «СпортАккорд») с резкой критикой политики МОК, результатом которых явилось необычное предложение проводить Объединенные всемирные игры, то есть, по сути, прямой аналог существующих Олимпийских игр (были озвучены на Международной конвенции в апреле 2015 года).

- ◆ Нескончаемая череда скандалов и расследований, во многом связанных с персональной деятельностью руководителей ФИФА и УЕФА, которые в итоге привели к отстранению от профессиональной деятельности Зеппа Блаттера и Мишеля Platини по обвинению в коррупции.

- ◆ Допинговые разоблачения и обвинения со стороны Всемирного антидопингового агентства (ВАДА) по отношению к Международной федерации легкой атлетики (ИААФ),

ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ЕВРОПЫ ДЖАННИ ИНФАНТИНО

победил с не самым большим преимуществом, набрав 115 голосов (то есть чуть более 55%), и теперь ему предстоит серьезная и длительная работа по объединению усилий и интересов основных участников мировой футбольной индустрии. На фото: генеральный секретарь УЕФА Джанни Инфантино (в центре на первом плане), избранный новым президентом ФИФА на внеочередном конгрессе Международной федерации футбола (ФИФА) в Цюрихе

Фото: Александр Вильф/МНА «Россия сегодня»

главными фигурантами которых являлись российские спортсмены. Прямым следствием этих расследований ВАДА является решение ИААФ о временном отстранении всех российских легкоатлетов от участия в любых международных соревнованиях, которое действует уже почти пять месяцев. До сих пор нет никакой ясности по вопросу участия сборной России по легкой атлетике в Олимпийских играх в Бразилии.

- ◆ Новый виток допинговых скандалов вокруг недавно запрещенного препарата милдронат (мельдоний), в орбиту которого уже вовлечены более 100 спортсменов из разных стран и по многим видам спорта.

Эти и другие события и факты подводят нас к выводу о том, что мировая индустрия спорта сегодня переживает этап значительного увеличения количества заинтересованных участников и резкого обострения конкурентной борьбы

(как, впрочем, и в других коммерчески привлекательных сферах деятельности).

Обострение конкуренции сейчас наблюдается:

- ◆ между ведущими мировыми державами (за право считаться лидерами как на крупных спортивных соревнованиях, таких как Олимпийские игры, так и в отдельных, самых популярных видах спорта);
- ◆ между странами и городами-кандидатами за право проведения крупных спортивных соревнований;
- ◆ между спортсменами за высокий спортивный результат, который дает им уникальную возможность достойно зарабатывать в спорте не только за счет призовых денег, но и благодаря выгодным спонсорским и рекламным контрактам;

26 ФЕВРАЛЯ 2016 ГОДА
ЗАВЕРШИЛАСЬ ЦЕЛАЯ ЭПОХА
В МИРОВОМ ФУТБОЛЕ, ОТМЕЧЕННАЯ
18-ЛЕТНИМ НАХОЖДЕНИЕМ У РУЛЯ
ФИФА ЗЕППА БЛАТТЕРА

- ◆ между международными спортивными федерациями за выгодное сотрудничество с бизнесом (через многомиллионные спонсорские и рекламные контракты);
- ◆ между национальными федерациями по видам спорта, а также организаторами различных соревнований за право попасть на телеэкраны с целью показа именно своих событий;
- ◆ за зрителя – как со стороны различных спортивных организаций, так и со стороны индустрии развлечений.

Если к многочисленным фактам жестокой конкуренции, которая нередко приобретает недобросовестные формы, добавить еще и политические амбиции вкуче с экономическими обстоятельствами, можно с полной уверенностью сказать, что в мировой индустрии спорта наступило время необратимых перемен.

Завершилась эпоха Блаттера: что ждет дальше ФИФА?

26 февраля 2016 года окончательно завершилась целая эпоха в мировом футболе, отмеченная 18-летним нахождением у руля этой влиятельной спортивной организации

Зеппа Блаттера (хотя фактически Блаттер уже с лета 2015 года перестал реально руководить ФИФА, поскольку был отстранен от деятельности в футболе в результате дисквалификации). Наверное, эксперты, аналитики и историки еще дадут окончательную оценку длительному периоду правления Зеппа Блаттера. Но сегодня коротко можно сказать, что этот период вместил в себя очень многое, связанное как с успехами и процветанием, так и с проблемами и скандалами.

1 Зепп Блаттер стал президентом ФИФА, когда ее финансовое положение было достаточно сложным, и за прошедшие годы сделал ФИФА могущественной и успешной спортивной организацией, которую можно было поставить в один ряд с МОК. Необходимо напомнить, что за период с 2011 по 2014 год доходы ФИФА составили около \$5,7 млрд, а объем резервного фонда организации превысил \$1,5 млрд.

2 Именно при Блаттере существенно расширилась география крупнейших футбольных событий, включая в первую очередь Чемпионаты мира ФИФА. Финальные этапы этих турниров были впервые проведены в Азии (Корея и Япония в 2002 году) и Африке (ЮАР в 2010 году). Теперь на очереди Россия-2018 и Катар-2022. Такая стратегия в развитии ФИФА, безусловно, повлияла на популяризацию футбола в мире и коммерциализацию всей футбольной индустрии.

3 Приход в футбол крупнейших мировых компаний, которые стали многолетними партнерами ФИФА, тоже во многом заслуга ее президента.

4 Глубочайший кризис в ФИФА, который неожиданно для многих разразился в конце мая 2015 года, в истории футбола тоже будет в первую очередь ассоциироваться с Зеппом Блаттером.

Но теперь произошла смена власти, новым президентом ФИФА избран Джанни Инфантино, и в жизни организации наступает новый этап развития. Что ждет ее дальше, по какому пути поведет ее новый президент, можно ли быстро и эффективно решить накопившиеся за многомесячный период фактического безвластия проблемы? Насколько Джанни Инфантино, который более десяти лет занимал руководящие посты в УЕФА, сможет сплотить вокруг себя и своих идей достаточно противоречивую

компанию континентальных и национальных федераций и отдельных футбольных функционеров? На эти и многие другие вопросы сегодня ждут ответы все, кто интересуется и связан с «игрой № 1».

Действительно коррупция или все же политика?

Ключевой вопрос во всем этом футбольном кризисе в ФИФА: почему так стремительно и бесповоротно пошел ко дну казавшийся вечным и непотопляемым корабль под названием «Блаттер»? Действительно ли во всем виновата многолетняя коррупция в мировом футболе или это чья-то искусная и невидимая для большинства глаз политика? А может, что-то еще? Очень часто специалисты говорят, что у крупных аварий и катастроф не бывает единственной причины. Применимо ли это к ФИФА?

По этому поводу можно попробовать высказать некоторые субъективные предположения, которые кратко сводятся к следующему.

◆ За 18 лет правления Блаттер, безусловно, допускал какие-то ошибки, и в его работе были определенные упущения. Некоторые, кстати говоря, он сам признавал: например, он понял, что проводить чемпионат мира в двух странах – не очень правильное решение, так как в этом случае возникает много сложных проблем между двумя организаторами.

◆ В любой богатой организации, а именно таковой при Блаттере стала ФИФА, всегда появляются чиновники, не очень чистые на руку. ФИФА в среднем получала ежегодные доходы около \$1 млрд, что привело к фактам коррупции, многие из которых, между прочим, так до конца и не доказаны (ведь нужны не только предположения и журналистские расследования, а конкретные судебные решения).

◆ Да, действительно, периодически (уже на протяжении многих лет) появляются сообщения, разоблачения и признания отдельных футбольных чиновников о том, что при процедурах выбора стран – организаторов Чемпионатов мира ФИФА 2006 и 2010 годов в Германии и Южно-Африканской Республике имели место факты коррупции. Совсем недавно такие высказывания появились со стороны бывших руководителей Немецкого футбольного союза. Кстати, некоторые пытаются провести прямую связь между этими фактами из довольно далекого прошлого и выборами стран – органи-

заторов Чемпионатов мира ФИФА 2018 и 2022 годов в России и Катаре соответственно. В таких случаях всегда возникает вопрос: а кому конкретно это выгодно, кто является главным интересантом?

◆ Такой сильный лидер, как Зепп Блаттер, конечно, за многие годы своего руководства в ФИФА приобрел немало недоброжелателей и недовольных, конкурентов, оппонентов и врагов. В последние несколько лет таковым был и Мишель Platини, который руководил УЕФА и долгое время считался главным конкурентом Блаттера на предстоящих выборах нового президента. Но Platини, как известно, также был отстранен от любой деятельности в футболе и, похоже, завершает свою яркую карьеру футбольного чиновника.

И все-таки не покидает ощущение, что главная причина свержения Блаттера с футбольного трона – не коррупция, а политика. Слишком независимой организацией (для кого-то) была ФИФА многие годы при Блаттере, очень высоко поднялась в иерархии ведущих международных спортивных организаций. Достаточно аппетитным за многие годы правления Блаттера стал финансовый пирог ФИФА.

МНОГОЕ В РАБОТЕ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА ФИФА ДЖАННИ ИНФАНТИНО ДОЛЖНО БЫТЬ ПОСТРОЕНО НА ПОИСКЕ СОВМЕСТНЫХ РЕШЕНИЙ, УСТРАИВАЮЩИХ ФЕДЕРАЦИИ РАЗНЫХ КОНТИНЕНТОВ

Поэтому, хоть и не хочется говорить о теории заговоров, но все-таки необходимо отметить: условная операция по свержению Блаттера, видимо, долго готовилась, состояла из нескольких этапов и была в итоге довольно искусно и успешно проведена. А главным (но не единственным) интересантом в этой операции, как можно судить, являются США. Именно они имеют отношение к громким майским арестам прошлого года, с которых и началась вся эта антикоррупционная кампания. И именно они – главный неудачник выборов страны – организатора чемпионата мира 2022 года. А на этот чемпионат у США были (а возможно, и до сих пор остаются) очень серьезные планы, в том числе коммерческие и имиджевые.

Но все это уже в прошлом, Зепп Блаттер ушел из мирового футбола, а впереди большая работа по восстановлению утерянных позиций ФИФА.

Возможно ли объединить усилия основных участников футбольной индустрии?

Выборы нового президента ФИФА показали, что былого единства в этой организации сейчас нет. Представитель Европы Джанни Инфантино победил с не самым большим преимуществом, набрав 115 голосов (то есть чуть более 55%), и теперь ему предстоит серьезная и длительная работа по объединению усилий и интересов основных участников мировой футбольной индустрии. По сути прошедшие выборы превратились в жесткую борьбу футбольных конфедераций разных континентов, поэтому многое в работе нового президента ФИФА (и в стратегии ее дальнейшего развития) должно быть построено на поиске совместных решений и компромиссов, которые устраивали бы все заинтересованные стороны, а это более 200 национальных федераций, не говоря о других стейкхолдерах.

Некоторые предложения по реформированию системы управления мировым футболом уже приняты, многие еще предстоит разработать, но ключевые вопросы и задачи сегодня уже понятны:

- ◆ ограничение длительности пребывания на посту президента (12 лет) и установление предельного возраста для президента и членов исполкома;
- ◆ прозрачная и открытая для всех членов ФИФА финансовая политика с публикацией сведений о доходах руководителей ФИФА (недавно впервые была опубликована информация о доходах Зеппа Блаттера, согласно которой в 2015 году экс-президент заработал около \$3,7 млн);
- ◆ передача части важных полномочий от исполкома конгрессу и новым органам управления, которые еще предстоит создать;
- ◆ четкое разделение в структуре управления ФИФА спортивного и коммерческого направлений, которые не должны находиться только в руках президента;
- ◆ восстановление прежней финансовой стабильности и устойчивости ФИФА (недавно было объявлено о нынешнем отрицательном балансе ФИФА в размере \$122 млн);
- ◆ восстановление доверия к ФИФА со стороны крупного бизнеса (известно, что в ходе не-

давних скандалов и расследований некоторые партнеры и спонсоры ФИФА начали серьезно думать о прекращении сотрудничества).

Упомянутая последней задача представляется едва ли не самой главной на сегодняшний день. Во многом прежнее финансовое благополучие ФИФА, как известно, было связано с тем, что удалось наладить многолетнее сотрудничество с крупнейшими мировыми компаниями. А бизнес не любит скандалов и расследований, не важно, касаются ли они допинга, коррупции или чего-то еще; бизнес любит тишину, успехи, спортивные рекорды и победные фанфары.

Только объединив усилия со своими вчерашними конкурентами и оппонентами, президент ФИФА Джанни Инфантино сможет быстро и успешно решить те приоритетные задачи, которые сегодня стоят в повестке дня для ФИФА. А для этого ему предстоит доказать всем, что он не только опытный футбольный чиновник, но и искусный политик, гибкий дипломат и умелый переговорщик.

УЕФА без Платини: впереди новая борьба суперклубов?

Весьма вероятно, что в ближайшее время нам стоит ждать серьезных изменений в УЕФА и европейском клубном футболе. Мишель Платини от своей деятельности отстранен, а его ближайший сподвижник Джанни Инфантино теперь руководит мировым футболом. Уже сегодня отчетливо видно, что могут быть подвержены определенному пересмотру те проекты, которые Платини лично инициировал: это турнир Лиги Европы УЕФА и система финансового Fair Play (FFP).

Суперклубы ведущих европейских стран почувствовали, что наступил период некоторого безвластия и на свет вновь выносятся старая идея, которая при Платини была вроде бы окончательно похоронена. Речь идет 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.

Ассоциация европейских клубов (ЕСА) готовит предложения по реформированию нынешних форматов Лиги чемпионов УЕФА и Лиги Европы УЕФА. Конечно, это может произойти только после 2018 года, так как все телевизионные и коммерческие права на

SOCHI

Black Sea dolphins •
Friendly dolphins are a symbol of Sochi.

The Black Sea •
Sochi is one of the resort towns on the Black Sea and is a favored holiday destination for Russians.

Caucasus Mountains •
Sochi is a unique resort in Russia for its climate. Here you can both ski and swim in the sea on the same day.

The Sochi cable car •
A legacy of the 2014 Winter Olympic and Paralympic Games in Sochi is an international standard ski resort.

ROSTOV-ON-DON

Троица •
A stroke of history is a symbol of Russia and symbolizes the history and tradition of southern Russia.

Cathedral of the Nativity of the Blessed Virgin •
The Cathedral of the Nativity of the Blessed Virgin is a central element of Rostov-on-Don's architectural make-up. In the 19th century, you could hear the strains of the cathedral's bells from nearly 4 kilometers away.

Memorial Stele •
The 12-meter-high stele with a golden depiction of the Greek god Nike can be seen from practically any point in the city.

ЕКАТЕРИНБУРГ

Дом Севастьянова •
Исторический особняк, 1908 года постройки, был выстроен по заказу известного промышленника и финансиста Дмитрия Севастьянова в центре Екатеринбурга и считается самым дорогим зданием города. Сейчас в здании располагается музей и работает популярный ресторан города.

Уральские горы •
Длинами Уральские горы являются крупнейшей горной системой России. Они протянулись на более чем 2000 км через девять государств на границе Европы и Азии.

Обелиск «Европа-Азия» •
Обелиск в виде буквы «X» расположен в Екатеринбурге, в 10 км от центра. Это символ дружбы и сотрудничества между Европой и Азией. Обелиск представляет собой стилизованный символ Европы — буква «P» и Азии — буква «A». В центре буквы — стилизованный символ единства континентов — буква «U» — улица Демкина.

Собор •
Собор возвышается на горе Копейкинский. Это величественное сооружение во французском стиле является самым высоким собором России — его высота достигает 103 метров. Собор является символом Екатеринбурга.

уже действующий трехлетний цикл были за год проданы. Но серьезный разговор об этих реформах идет сейчас на достаточно проработанном уровне. И, как обычно, главный интерес богатых клубов, основных инициаторов этих изменений, – стремление существенно повысить свои доходы от вышеназванных турниров.

Про систему FFP владельцы клубов пока открыто не говорят, но очень часто о будущих планах можно судить по конкретным действиям. А они показывают следующее: в зимнюю трансферную кампанию, которая, как правило, бывает менее активной, чем летняя, клубы европейских топ-лиг серьезно потратились на новые приобретения. Например, итальянские клубы истратили на новых игроков около 83 млн евро, а английские клубы вообще показали рекордный уровень расходов – более 236 млн евро. Причем, что очень важно, общий баланс между доходами и расходами по трансферам у англичан является отрицательным и составляет почти 145 млн евро. А это очень важный показатель экономической деятельности клубов, который внимательно анализируется в рамках соблюдения принципов FFP.

Поэтому общие выводы по европейскому футболу можно сформулировать так.

- ◆ Суперклубы обязательно будут объединять свои усилия для существенного повышения будущих доходов.

- ◆ Есть опасность еще более серьезного финансового расслоения различных клубов по уровню получаемых доходов. В этом случае богатые станут еще богаче, а вот о том, что произойдет со средними и бедными, можно только догадываться.

- ◆ Владельцы наиболее крупных и богатых европейских клубов (а очень часто это представители азиатских стран) обязательно постараются нивелировать, а может, и просто пересмотреть главные принципы FFP.

При таком развитии событий крайне трудно пытаться определить новый вектор в развитии европейского клубного футбола.

ЧМ-2018: новые возможности для развития российского футбола

В отличие от ФИФА и УЕФА российский футбол находится сегодня в более понятном и предсказуемом режиме своего развития. РФС спокойно, поэтапно и в плотном рабочем графике решает накопившиеся за прошедшие годы про-

блемы и старается урегулировать свои отношения с клубами по таким тонким вопросам, как, например, лимит на легионеров. А главной путеводной звездой для всех нас, безусловно, является Чемпионат мира по футболу ФИФА – 2018, который предоставляет новые возможности и перспективы для развития всего российского футбола (хотя справедливости ради стоит подчеркнуть, что эффективному использованию будущего футбольного наследия нам еще предстоит научиться).

Чемпионат мира, безусловно, дает российскому футболу очевидные преимущества для развития. Среди них можно выделить несколько ключевых:

- ◆ 11 городов приобретут ни с чем не сравнимый опыт организации и проведения крупных футбольных соревнований;

- ◆ профессиональные клубы и болельщики получают в свое распоряжение в общей сложности 12 первоклассных стадионов;

- ◆ 34 города будут иметь современные учебно-тренировочные базы, которые смогут использовать профессиональные клубы всех российских лиг;

- ◆ появится регулярная практика работы с большими потоками болельщиков как на самих стадионах, так и в специально оборудованных фан-зонах;

- ◆ домашний чемпионат мира даст серьезный импульс популяризации футбола в разных регионах России;

- ◆ существенно повысится интерес детей к занятиям футболом, что даст возможность в конечном итоге воспитывать спортивный резерв футболистов для профессиональных клубов и сборных команд.

Мы говорим о будущих радужных перспективах, вместе с тем сегодня также стоит напомнить и о больших резервах отечественного футбола, которые лучше всего рассматривать через отдельные достижения и проблемы российских клубов.

1 Россия в очередной раз быстро и неудачно финишировала уже на первой весенней стадии всех еврокубков. Необходимо признать, что богатые российские клубы («Зенит», «Локомотив» и «Краснодар») уступили клубам не самых великих футбольных держав (Португалия, Турция и Чехия).

2 По-прежнему практически все клубы Премьер-лиги не могут похвастаться высокой посещаемостью, а матчи в ФНЛ, второй по статусу лиги, вообще проходят при пустых



трибунах (трудно назвать даже полупустыми трибуны, на которых присутствует, как правило, 1–3 тысячи болельщиков). Списать все на климат и плохую погоду не очень получается, значит, настоящие причины в другом. Поэтому уже сегодня необходимо думать, как заполнять красавцы-стадионы после окончания домашнего чемпионата мира.

3 Пока нет особых достижений при работе с болельщиками. Поход на футбол для семьи с детьми – по-прежнему занятие небезопасное.

4 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.

ГЛАВНОЙ ПУТЕВОДНОЙ ЗВЕЗДОЙ

для всех нас, безусловно, является Чемпионат мира ФИФА – 2018, который предоставляет новые возможности и перспективы для развития всего российского футбола.

На фото: министр спорта РФ Виталий Мутко выходит из медиацентра предварительной жеребьевки чемпионата мира – 2018 по футболу

Фото: Константин Чалабов/МИА «Россия сегодня»

ты. Так что у российского футбола по-прежнему много домашних заданий, которые профессиональным клубам необходимо в ближайшее время успешно выполнить.

Завершая в целом краткий анализ бурных, порой даже сенсационных событий в мировой футбольной индустрии, хочется быть оптимистом и надеяться, что выданный в 2015 году на-гора негатив – это окончательная порция. А в 2016 году ФИФА, УЕФА, а также российский футбол будут радовать нас исключительно позитивными спортивными событиями. Если такое в футбольной жизни, конечно, возможно...





*Айнур Нуриев,
директор 360 Sport Agency, к. ю. н., мастер
спортивного администрирования (MSA)*

Запрет отчуждения экономических прав на футболистов третьим лицам: последствия для футбольной индустрии

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В СОВРЕМЕННОМ ФУТБОЛЕ ПРЕТЕРПЕВАЮТ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СЕРЬЕЗНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ. В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЭТО ОБУСЛОВЛЕНО РЕШЕНИЯМИ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕГУЛЯТИВНЫХ ОРГАНОВ, А ИМЕННО ФИФА И УЕФА, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЮТСЯ В КОНТЕКСТЕ ПРИНЦИПОВ ФИНАНСОВОЙ ФЭЙР-ПЛЕЙ. ОДНИМ ИЗ ТАКИХ СУДЬБОНОСНЫХ РЕШЕНИЙ СТАЛ ВСТУПИВШИЙ В СИЛУ В МАЕ 2015 ГОДА ЗАПРЕТ НА ОТЧУЖДЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРАВ НА ФУТБОЛИСТОВ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ. ДАННАЯ СТАТЬЯ РАССМАТРИВАЕТ ГЕНЕЗИС ПРИНЯТИЯ ЭТОГО РЕШЕНИЯ, ВКЛЮЧАЯ АРГУМЕНТЫ СТОРОННИКОВ И ПРОТИВНИКОВ, И НЕКОТОРЫЕ ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ.

История возникновения института владения экономическими правами на футболистов третьим лицом (Third Party Ownership или TPO) берет начало в Бразилии на рубеже веков. В 1998 году в рамках реформы спортивного законодательства этой страны был принят так называемый закон Пеле (Pele Law), который предоставил футболистам автономию в построении карьеры и сделал их менее зависимыми от клу-

бов. Впоследствии рост популярности бразильских футболистов в Европе привел к увеличению их стоимости на трансферном рынке, чем поспешили воспользоваться заинтересованные лица, увидевшие в спортсменах высокомаржинальный товар, сделки с которым могут принести значительную прибыль. В частности, за период с 2003 по 2006 год около 70% всех трансферов из Бразилии за рубеж приходились на Европу¹.



По соглашению об отчуждении экономических прав на игрока третьему лицу (далее – ТРО) одна сторона (футбольный клуб/спортивная школа) обязуется передать в собственность долю в принадлежащих ей экономических правах на игрока другой стороне (третьему лицу), а третье лицо обязуется принять обозначенную долю в экономических правах на игрока и уплатить за это определенную денежную сумму². Иными словами, компания или физическое лицо (инвесторы) покупают у клуба долю (от 1 до 99%) в экономических правах на молодого игрока, то есть вкладываются в игрока как в инвестиционный актив в надежде получить прибыль, если игрок вырастет успешным футболистом и его цена на трансферном рынке возрастет.

В 1998 ГОДУ
в Бразилии был принят так называемый закон Пеле, призванный обеспечить футболистам этой страны определенную автономию при построении карьеры. Этот закон стал катализатором расцвета инвестиций в игроков со стороны третьих лиц, которые увидели в них высокомаржинальный товар. На фото: легендарный Пеле во время посещения Академии футбольного клуба «Краснодар» в марте 2014 года
Фото предоставлено пресс-службой ФК «Краснодар»

В первое время считалось, что применение указанного инструмента не порождает существенных проблем для функционирования футбольных клубов и лиг, а, наоборот, способно дать существенные преимущества. Например, с финансовой поддержкой инвестора клуб может приобрести талантливого игрока, что повысит

¹ Damo, A.S. (2007). *The training of Football Players in Brazil*. *Social Brazilian Anthropology*, 6 (2). Source: www.vibrant.org.br/downloads/v6n2_damo.pdf

² Нуриев А.Х. К вопросу об отчуждении экономических прав на футболистов третьим лицам // *Спортивное право*. 2013. № 5.



ВМЕШАТЕЛЬСТВО ТРЕТЬИХ ЛИЦ

в трансферную деятельность чревато ограничением самостоятельности клуба, вплоть до полной потери независимости в этом вопросе – таков один из ключевых аргументов сторонников запрета ТРО

Фото: Daniel Hambury/EPA

его конкурентоспособность в борьбе за более высокие места. А коли усиливается конкуренция между клубами на национальном и международном уровне, то будет расти и привлекательность соревнований для болельщиков – со всеми сопутствующими выгодами для различных заинтересованных сторон.

Однако со временем проблема владения правами на игроков стала предметом острых дискуссий. Первым по-настоящему резонансным делом стал трансфер игроков Карлоса Те-

веса и Хавьера Маскерано в 2006 году из бразильского футбольного клуба «Коринтианс» в английский «Вест Хэм». Тогда выяснилось, что права на игроков помимо клуба принадлежат еще и третьим лицам (компаниям Media Sport Investment Ltd и Just Sports Inc.). При этом заключенное соглашение предусматривало, что «Вест Хэм» не имеет права вести какие-либо переговоры с игроками без участия третьих лиц.

Руководство английской Премьер-лиги обеспокоилось данным фактом, в частности, возможностью третьих лиц влиять на трансферную политику клуба, а также тем, что при сделке стороны заключили соглашение о неразглашении (как следствие, в финансовой отчетности клубов обстоятельства продажи прав третьим лицам никак не обозначались). Отмечалось, что подобная схема позволяет клубам

не оплачивать полную стоимость игрока при трансферах, сокращать расходы при его подготовке в спортивных школах, уплачивать меньше налогов, использовать прибыль от продажи прав в контексте требований о финансовой фэйр-плей.

Учитывая изложенное, в 2008 году руководством английской Премьер-лиги был принят регламент «О правомочии владения третьих лиц» (FA Third Party Ownership Regulations), положения которого запрещают клубам взаимодействовать с третьими лицами по поводу отчуждения экономических прав на футболистов без согласия лиги³. Впоследствии на замену вышеупомянутому акту был принят регламент «Об интересе третьих лиц в игроках» (Third party interest in players Regulations, 2015–2016)⁴. По такому же пути пошло и руководство французской футбольной федерации: во Франции, в частности, был введен запрет на отчуждение прав на игрока третьим лицам (ст. 221 Административных правил лиги).

В том же 2008 году свою позицию по вопросу отчуждения прав на футболистов третьим лицам высказали Международный спортивный суд (CAS) и ФИФА. В одном из своих решений CAS установил, что:

- а)** игроки могут свободно отчуждать свои права третьим лицам;
- б)** такие соглашения подлежат исполнению лицами, его заключившими;
- в)** соглашение между игроком и третьим лицом не может влиять на действительность трудового договора между игроком и клубом⁵.

ФИФА, в свою очередь, впервые ввела норму ст. 18bis в Регламент по статусу и переходам игроков, согласно которой «ни один клуб не должен заключать контракт, который позволяет

какой-либо другой стороне данного контракта или любому третьему лицу приобрести право оказывать влияние в трудовых и трансферных вопросах, на его независимость, политику или выступление его команд»⁶.

Решения CAS и ФИФА стали первыми шагами, которые международные юрисдикционные органы предприняли для ограничения влияния третьих лиц на трансферную политику клубов и контрактные обязательства игроков. Впоследствии с ростом числа споров в спортивных арбитражах о выплатах компенсаций третьим лицам, а также расследований о договорных матчах и матчах, в исходе которых была обнаружена заинтересованность конкретных игроков или

ЗАПРЕТ ТРО ВЫЗВАЛ ВОЛНУ НЕГОДОВАНИЯ СРЕДИ КЛУБОВ И ДАЖЕ ЦЕЛЫХ ЛИГ. НЕТРУДНО ДОГАДАТЬСЯ, ЧТО ОСОБЕННО ВОЗМУЩАЛАСЬ БРАЗИЛИЯ: В БРАЗИЛЬСКОМ ТОП-ДИВИЗИОНЕ 90% ИГРОКОВ БЫЛИ СУБЪЕКТАМИ ТАКИХ СОГЛАШЕНИЙ НА МОМЕНТ ПРИНЯТИЯ ЭТОГО РЕШЕНИЯ

третьих лиц, владеющих правами на вовлеченных в «подозрительный» матч спортсменов⁷, позиция руководителей футбольных организаций по этому вопросу существенно ужесточилась – вплоть до полного запрета.

Так, 19 декабря 2014 года на заседании Исполкома ФИФА было принято решение о запрете передачи экономических прав на футболистов третьим лицам. Соответствующие изменения внесены в регламент ФИФА по статусу и переходам игроков. В частности, регламент ФИФА дополнен ст. 18ter, которая устанавливает, что «ни один клуб или игрок не должен вступать

³ FA Third Party Ownership Regulations (2008). Source: http://www.thefa.com/TheFA/~/_/media/Files/PDF/TheFA/FA%20Handbook%20200809/Third%20Party%20Investment%20-20FA%20Regulations%20JUNE%2009%20FINAL.ashx/Third%20Party%20Investment%20-%20FA%20Regulations%20JUNE%2009%20FINAL.pdf

⁴ FA Third party interest in players Regulations, 2015-16. Source: http://www.thefa.com/~/_/media/files/thefaportal/governance-docs/rules-of-the-association/2015-16/029_third-party-interest-in-players-regulations.ashx

⁵ CAS 2008/A/1568 M. & Football Club Wil 1900 v. FIFA & Club PFC Naftex AC Bourgas, award of 24 December 2008.

⁶ FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players (2015), Source: http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/regulations_on_the_status_and_transfer_of_players_en_33410.pdf

⁷ Study on the Economic and Legal Aspects of Transfers of Players (совместная работа KEA European Affairs и The Center for the Law and Economic of Sport, January 2013) / Источник, электронный ресурс: <http://ec.europa.eu/sport/library/documents/f-studies/study-transfers-final-rpt.pdf>

в соглашение с третьим лицом, в рамках которого третье лицо наделяется правом участвовать, в полном объеме или частично, в компенсационных выплатах в отношении будущего трансфера игрока из одного клуба в другой либо иным другим правом в отношении будущего трансфера».

Запрет вступил в силу 1 мая 2015 года. Вышеупомянутая статья также предусматривает, что существующие соглашения остаются в силе до тех пор, пока не истечет предусмотренный ими срок действия (то есть пока не исчерпается гражданско-правовое обязательство, возникшее между сторонами соглашения). Очевидно, что ФИФА придерживается принципа контрактной стабильности при регулировании даже таких неприятных для футбола вопросов, как владение экономическими правами на футболистов. При этом соглашения, заключенные в период с 1 января 2015 года по 1 мая 2015 года,

та на передачу экономических прав на футболистов третьим лицам в виде штрафа в размере 150 тыс. швейцарских франков и запрета на регистрацию игроков на четыре регистрационных периода⁸. В частности, Дисциплинарный комитет ФИФА пришел к вводу, что футбольный клуб «Серен» нарушил положения ст. 18bis и 18ter регламента ФИФА, продав часть экономических прав на ряд футболистов третьему лицу, которое в результате соглашения приобрело возможность влиять на трансферную политику клуба и тем самым на его независимость в качестве спортивной организации.

Полный запрет ТРО вызвал волну негодования среди клубов и даже целых лиг, преимущественно тех из них, в практике которых ТРО использовалось на протяжении длительного времени. Нетрудно догадаться, что в первую очередь речь идет о Бразилии: в бразильском топ-дивизионе 90% игроков были субъектами

таких соглашений на момент принятия ФИФА решения о запрете⁹. В свою очередь федерации футбола Португалии и Испании подали официальную жалобу в Европейскую комиссию с требованием признать решение ФИФА нарушающим антимонопольное законодательство Европейского союза. Кроме того, в июле 2015 года Антимонопольная служба Испании (CNMC) опубликовала доклад по вопросу запрета передачи прав игроков третьим лицам, в котором утверждается, что этот запрет нарушает основные принципы права Европейского союза, а связанное с запретом снижение зарплат и стоимости молодых талантов приведет к падению конкуренции и качества футбола, что в итоге скажется на конечных потребителях¹⁰.

Очевидно, что у обеих сторон – приверженцев и противников запрета ТРО – есть разумные доводы в поддержку своих позиций. В частности, среди аргументов в пользу запрета ТРО приводятся следующие:

- ◆ несмотря на то что ТРО может быть благом для клубов, которые столкнулись с финансовыми трудностями, со временем такие соглашения могут привести к потере клубом контроля над собственной трансферной политикой и к потере его независимости в целом¹¹;
- ◆ исследования подтверждают, что

Очевидно, что запрет ТРО приведет к сокращению финансирования отдельных клубов; им придется искать новые источники финансирования, иначе они не смогут конкурировать с ведущими клубами своих лиг, которые ежегодно пополняют бюджеты посредством участия в европейских клубных соревнованиях и еще более отдаляются от основной массы клубов

остаются в силе максимум в течение одного года. Все действующие контракты должны быть зарегистрированы в системе FIFA TMS (Transfer Matching System) до конца апреля 2015 года. Указанные правила должны быть инкорпорированы национальными ассоциациями в свои внутренние регламентирующие документы.

Имплементацию нового подхода ФИФА в отношении ТРО можно проследить на следующем примере. Решением от 17 сентября 2015 года Дисциплинарный комитет ФИФА привлек бельгийский футбольный клуб «Серен» (FC Seraing) к ответственности за нарушение запре-



чрезмерная активность на трансферном рынке (обычное дело при ТРО, учитывая высокую заинтересованность третьих лиц в получении прибыли) приводит к негативным последствиям в долгосрочной перспективе¹²;

◆ манипуляции с трансферами молодых игроков, экономические права на которых принадлежат третьим лицам, наносят непосредственный вред карьере игроков. Например, поспешный переход талантливого молодого футболиста, не успевшего набраться достаточного опыта в своем клубе, часто ведет к спаду в его игре и дальнейшей стагнации.

ПЕРВЫМ ПО-НАСТОЯЩЕМУ РЕЗОНАНСНЫМ ДЕЛОМ

стал трансфер аргентинцев Карлоса Тевеса и Хавьера Маскерано в 2006 году из бразильского клуба «Коринтианс» в английский «Вест Хэм»: права на игроков помимо клуба принадлежали третьим лицам, а клуб не имел права вести какие-либо переговоры с игроками без участия этих лиц

Фото: Daniel Hambury/EPA

В исследовании также отмечается, что возникающая в результате нестабильность составов обуславливает увеличение пропасти между клубами, а конкурентный баланс ослабевает

⁸ Belgian club FC Seraing sanctioned under third-party influence and third-party ownership rules (2015). Source: <http://www.fifa.com/governance/news/y=2015/m=9/news=belgian-club-fc-seraing-sanctioned-under-third-party-influence-and-thi-2678395.html>

⁹ Majithia P. (2014). Third party ownership – a Brazilian perspective. Source: <http://www.lawinsport.com/articles/employmentlaw/item/third-party-ownership-a-brazilian-perspective>. Accessed 31 March 2014.

¹⁰ Van Maren et al (2016). Debating FIFA's TPO ban: ASSER International Sports Law Blog symposium. *International Sports Law Journal*, 15. P. 238.

¹¹ CDES-CIES (2014). *Third-party ownership of players' economic rights, Part II (June)*. P. 8.

¹² Poli, R., Ravenel, L. and Besson, R. (2015). *Club instability and its consequences*. CIES Football Observatory monthly report. Source: http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr01_eng.pdf

как на национальном, так и на международном уровне¹³;

- ◆ ТРО дискредитирует два основополагающих принципа трансферной политики клубов (эти принципы были согласованы ФИФА, УЕФА и ЕС еще в 2001 году), а именно принципы приверженности контрактной стабильности и поощрению обучения игроков¹⁴. Это происходит, поскольку а) ТРО способствует переходам игроков до истечения их действующих контрактов, ведь в ином случае игроки приобрели бы статус свободных агентов и третье лицо не смогло бы получить какие-либо дивиденды; б) ТРО-соглашения заключаются без выплаты денежных средств в адрес предыдущих клубов за обучение игроков и в рамках механизма солидарности;

- ◆ ТРО часто обуславливает дискриминацию игроков при реализации клубами трансферной политики. В частности, те игроки, права на которых принадлежат третьему лицу, выставляются на трансфер быстрее, чем воспитанники клубов, не выступающие объектами ТРО-соглашений. Это связано с тем, что третьи лица стремятся быстрее окупить инвестиции. Так, по результатам исследования европейского трансферного рынка в сезоне 2014/15 было обнаружено, что доля трансферов игроков в топ-дивизионы оказалась рекордно высокой за все время существования УЕФА, а доля трансферов воспитанников клубов, наоборот, рекордно низкой¹⁵;

- ◆ проблемы также возникают в ситуациях, когда заинтересованный в приобретении игрока клуб входит в футбольную ассоциацию, правила которой запрещают использование ТРО (касается таких национальных ассоциаций, как, например, английская, польская, французская). В таких случаях клуб-покупатель просит, чтобы клуб-продавец решил вопрос с третьим лицом (и чтобы это лицо в принципе не фигурировало в их взаимоотношениях и контракте). А третье лицо, учитывая сильную заинтересованность сторон в игроке и надеясь максимизировать свою прибыль, снова пересматривает цену контракта в большую сторону либо продавливает дополнительные бонусы. В итоге переговоры затягиваются, клубу-покупателю приходится нести дополнительные расходы, что в конечном счете приводит к дисбалансу возможностей между футбольными ассоциациями¹⁶.

В свою очередь сторонники сохранения механизма ТРО оперируют, как правило, следующими доводами:

- ◆ риск нарушения целостности соревнований ввиду использования ТРО преувеличен. Так, если третье лицо имеет долю в правах на двух футболистов, играющих между собой за противоположные клубы, то оно как раз заинтересовано в хорошей игре обоих игроков, ведь в этом случае их трансферная стоимость вырастет, а с ней увеличится и потенциальная прибыль инвестора. Соответственно, третьему лицу нет смысла договариваться с упомянутыми игроками о плохой игре и (или) сдаче матча, поскольку это навредит всем участникам¹⁷;

- ◆ ФИФА и УЕФА видят в ТРО причину нарушения конкурентного баланса в рамках отдельных футбольных соревнований. Хотя те же самые доводы можно применить и к арендным контрактам, доля которых в регистрационные периоды превышает 20% от всего объема трансферов¹⁸. Так, злоупотребление арендой приводит к тому, что несколько сильных игроков приходят в один клуб, который начинает впоследствии доминировать в лиге;

- ◆ институт ТРО позволяет лигам и клубам успешно развиваться и оставаться конкурентоспособными на европейской футбольной арене. Без ТРО клубы с небольшими бюджетами не смогли бы приобрести хороших игроков и составить конкуренцию ведущим клубам;

- ◆ сэкономив средства на приобретении хороших игроков, клубы получают возможность вкладывать их в развитие собственной спортивной инфраструктуры и детского футбола.

Очевидно, что запрет ТРО приведет к сокращению финансирования отдельных клубов, что в конечном итоге скажется на их результатах. Таким клубам придется искать новые источники финансирования, иначе они не смогут конкурировать с ведущими клубами своих лиг, которые ежегодно пополняют свои бюджеты посредством участия в европейских клубных соревнованиях и еще более отдаляются от основной массы клубов¹⁹. В связи с этим можно прогнозировать дальнейшее использование ТРО клубами в обход запрета ФИФА. Такие сделки будут заключаться конфиденциально без регистрации в TMS (Transfer Matching System), что, безусловно, породит новые риски для владельцев клубов и самих игроков. При этом такие скрытые соглашения будут противоречить не только положениям регламента ФИФА о запрете ТРО, но и правилам о финансовой фэйр-плей.



В частности, положения регламента УЕФА по лицензированию клубов и финансовой фэйр-плей²⁰ устанавливают, что:

а) приложение VI (E, m, ii) обязывает клубы раскрывать информацию об игроках, экономические права которых принадлежат не только клубу, но и третьему лицу, а также указывать, сколько процентов от общей доли экономических прав на игрока принадлежит клубу на начало и на конец сезона, в отношении которого подана заявка о лицензировании;

б) приложение X (B, m) поясняет: дабы избежать сомнений, любой доход или прибыль, возникающие из владения экономическими правами на игрока, могут быть учтены в качестве релевантного дохода в целях ис-

ПОЛНЫЙ ЗАПРЕТ ТРО
вступил в силу с 1 мая 2015 года. FIFA предписала национальным ассоциациям инкорпорировать правила, связанные с этим запретом, в свои внутренние регламентирующие документы

Фото: Владимир Астапкович/МИА «Россия сегодня»

числения безубыточности клуба только после бессрочного трансфера игрока в другой клуб.

Соответственно, те клубы, которые решат обойти ограничение на отчуждение экономических прав на футболистов третьим лицам, рискуют быть привлеченными к ответственности как стороны юрисдикционных органов ФИФА, так и УЕФА.



¹³ CDES-CIES (2014). P. 78.

¹⁴ European Commission (2002). Press release, IP/02/824 (2 June 2002).

¹⁵ CIES Football Observatory (2015). Source: <http://www.footballobservatory.com/Digital-Atlas>

¹⁶ Van Maren et al (2016) Debating FIFA's TPO ban. P. 240.

¹⁷ Ibid. P. 242.

¹⁸ KEA-CDES (2013). Study on the economic and legal aspects of transfers of players. December 2013. <http://ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt>

¹⁹ Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8 (1), 3–27.

²⁰ UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2015. Source: http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf



*Николай Пешин,
проректор Российского Международного
Олимпийского Университета, профессор
юридического факультета
МГУ им. М.В. Ломоносова, д. ю. н.*

Международное законодательство, направленное на борьбу с коррупцией в сфере спорта

КОРРУПЦИЯ ДАВНО УЖЕ ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ ЛОКАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМОЙ И ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ, ЗАТРАГИВАЮЩЕЕ ВСЕ МИРОВОЕ СООБЩЕСТВО. СООТВЕТСТВЕННО, И БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ – ЭТО ВОПРОС ВСЕМИРНОГО ЗНАЧЕНИЯ. ПОЭТОМУ, ГОВОРЯ О ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ, НАПРАВЛЕННОМ НА БОРЬБУ С КОРРУПЦИЕЙ В СПОРТЕ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО СЛЕДУЕТ ОБРАЩАТЬСЯ К АКТАМ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА.

Классическое определение коррупции (лат. *corruptio* – подкуп, порча) сводится к злоупотреблению публичной властью. Это злоупотребление чаще всего связано со служебным положением (или полномочиями) либо с незаконным обогащением (взятки, подкуп). В самом общем виде

можно утверждать, что незаконное использование лицом своей власти посягает на интересы общества и государства и позволяет такому лицу получить (как для себя, так и для третьих лиц) определенные выгоды: деньги, ценности, иное имущество или услуги либо имущественные права.



Борьба с коррупцией – это вопрос всемирного значения, поэтому, говоря о международном законодательстве, направленном на борьбу с коррупцией в спорте, прежде всего следует обращаться к общим актам международного права. Важнейшим из них является **Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции**^{*} (принята в Нью-Йорке 31 октября 2003 года Резолюцией 58/4 на 51-м пленарном заседании 58-й сессии Генеральной ассамблеи ООН). Конвенция констатирует связь между коррупцией и другими формами преступности, в частности, организованной и экономической преступностью, включая отмывание денежных средств, и указывает на то, что в коррупционной сфере в настоящее время оказались большие объемы активов, которые могут составлять значительную долю ресурсов государств и ставить под угрозу их политическую стабильность и устойчивое развитие. Коррупция давно уже перестала быть локальной, внутригосударственной проблемой, она представляет собой транснациональное явление, затраги-

ВАЖНЕЙШИМ
из актов международного права, касающихся данной области, является Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции.
На фото: скульптура Евгения Вучетича «Перекуем мечи на орала» в сквере у здания ООН в Нью-Йорке

Фото: Алексей Бойцов/МИА «Россия сегодня»

вающее все мировое сообщество, экономику всех стран, и именно поэтому крайне важно организовать международное сотрудничество в области предупреждения коррупции и борьбы с ней.

Важно отметить, что Конвенция прямо указывает на то, что предупреждение и искоренение коррупции – это обязанность всех государств и что для обеспечения эффективности своих усилий в данной области они должны сотрудничать друг с другом при поддержке и участии отдельных лиц и групп за пределами публичного сектора, таких как гражданское общество, неправительственные организации и организации, функционирующие на базе общин.

^{*} Данный материал подготовлен с использованием СПС «КонсультантПлюс».

^{**} Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 26. Ст. 27–80.

О неправительственных организациях следует порассуждать отдельно, поскольку в современном мире в большинстве своем именно такие организации и возглавляют спорт. Международная неправительственная (негосударственная) организация (МНПО; англ. *International NonGovernmental Organization, INGO*) – это объединение лиц, членами которого являются субъекты из различных стран, зарегистрированных в государстве, законодательство которого позволяет иностранным физическим или юридическим лицам создавать общественные организации и быть избранными в состав руководящего органа такой организации. Подобного рода объединения преследуют самые разнообразные цели, основанные на общности интересов в политической, культурной, социальной и экономической сферах.

МОК В СИСТЕМЕ ОЛИМПИЙСКОГО ДВИЖЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ СПОРТИВНЫЕ ФЕДЕРАЦИИ В ТОМ ИЛИ ИНОМ ВИДЕ СПОРТА (КАК ФИФА В ФУТБОЛЕ, ФИБА В БАСКЕТБОЛЕ И Т. П.) СТАЛИ, В СУЩНОСТИ, МОНОПОЛИСТАМИ, ВСЕЦЕЛО КОНТРОЛИРУЮЩИМИ КАК ОЛИМПИЙСКОЕ ДВИЖЕНИЕ, ТАК И ТЕ ИЛИ ИНЫЕ ВИДЫ СПОРТА

Современное международное право не выработало единого общепризнанного определения неправительственной организации. Устав ООН (ст. 71) содержит упоминание о неправительственных организациях, где на Экономический и Социальный совет (ЭКОСОС) возложены мероприятия для консультаций с неправительственными организациями (иными словами, придание им консультативного статуса). В настоящее время в системе ООН существует двойственный механизм взаимодействия с неправительственными организациями. Этим во многом обусловлены особенности в определении неправительственной организации в системе органов и организаций ООН. Согласно определению ЭКОСОС (Резолюция 288 (X) от 27 февраля 1950 года) под МНПО подразумевается лю-

бая международная организация, созданная не на основе межгосударственного соглашения. В Резолюции 1996/313 от 1996 года в п. 12 разъясняется, что под неправительственной организацией для целей ЭКОСОС понимается организация, которая учреждена не каким-либо государственным органом или на основе межправительственного соглашения и удовлетворяет следующим условиям:

- 1 имеет представительную структуру;
- 2 располагает соответствующими механизмами отчетности перед своими членами;
- 3 ее члены осуществляют эффективный контроль над ее политикой и деятельностью путем использования права голоса и через другие соответствующие демократические и транспарентные (прозрачные) процессы принятия решений.

Кроме того, следует отметить, что в своих публикациях Департамент общественной информации Секретариата ООН определяет неправительственную организацию следующим образом: «Неправительственной организацией является любой добровольный некоммерческий союз граждан, организованный на местном, государственном или международном уровне». Как видно, такой подход исключает участие юридических лиц в МНПО.

Исторически целями создания международных спортивных организаций служили либо задачи, связанные со становлением и развитием того или иного вида спорта, в частности, введением единых правил проведения соревнований, обеспечения судейства и пр. (так возникли международные спортивные федерации), либо задачи организации того или иного спортивного мероприятия: самый очевидный пример – Международный олимпийский комитет (МОК), цель существования которого – проведение Олимпийских игр.

Два этих направления становления международных спортивных организаций предопределили двойственную структуру современного спортивного движения. С одной стороны, в нем существует общая система, связывающая (в упрощенном виде) МОК и национальные олимпийские комитеты (НОКи),

а с другой стороны, в каждом виде спорта существует международная спортивная федерация (МСФ), которая управляет национальными спортивными федерациями (НСФ) по этому виду спорта. Данная связь носит, по сути, императивный (подчиняющий) характер, поскольку основана она, во-первых, на институте признания Международным олимпийским комитетом национального олимпийского комитета (или МСФ – НСФ).

Во-вторых, как МОК, так и МСФ основаны на членстве (МОК – физические лица, МСФ – юридические лица (национальные федерации), и это ставит под сомнение статус МСФ как МНПО). В результате МОК в системе олимпийского движения и МСФ в каждом конкретном виде спорта (например, ФИФА в футболе, ФИБА в баскетболе и т. п.; хотя из этого правила имеются и определенные исключения) стали, в сущности, монопольными организациями, всецело контролирующими как олимпийское движение, так и те или иные виды спорта. А монополизм, как известно, является одной из самых распространенных предпосылок возникновения коррупции.

Второе условие ее возникновения, как представляется, – это контроль над ресурсами. В ранние годы, в период зарождения, и МОК, и МСФ были совершенно общественными структурами, объединявшими спортсменов-любителей, которые для своего удовольствия (сам термин «спорт», англ. *Sport*, произошел от старофр. *Dusport* – развлечение, удовольствие) устраивали соревнования по тем или иным правилам. Однако после того как в этот процесс оказались втянуты миллионы спортсменов и болельщиков, после того как спорт стал большим и в него пришли большие деньги, ситуация изменилась совершенно принципиальным образом. Появился ресурс, за обладание которым ведется борьба как честными, так и недостойными методами.

Но можно ли при этом утверждать, что члены МОК или МСФ – субъекты антикоррупционного воздействия? Формально коррупция – это незаконное использование лицом своего **публичного статуса**, сопряженное с получением выгоды. Являются ли современные международные спортивные организации носителями публичной власти, а их члены – публичными должностными лицами? С точки

зрения обладания публичной властью ответ, как представляется, должен быть отрицательным. Публичная власть, по сути, отождествляется с государственной, это власть иерархически организованная, подчиняющая и не основанная на принципе равноправия и координации. Можно, конечно, указать на то, что в отношении НОКов и других субъектов олимпийского движения МОК обладает, в сущности, такими императивными полномочиями. Но особенность публичной власти в том, что она распространяется на неопределенный

В наиболее концентрированном виде принцип организационно-правовой автономии спорта был изложен Хуаном Антонио Самаранчем: «Важно, чтобы каждый из вас (НОКов. – Прим. авт.) поддерживал тесные контакты с правительствами ваших стран и чтобы правительства, со своей стороны, признавали нашу независимость»

круг субъектов вне зависимости от их воли или желания: каждый, кто находится в каком-либо государстве, обязан соблюдать законы этого государства. Каждый, кто находится в городе (муниципальном образовании), обязан соблюдать предписания местных властей. В системе МОК – МСФ правила иные: только те, кто добровольно соглашается с верховной властью МОК/МСФ, должны выполнять их требования и подчиняться их решениям.

Отдельный вопрос – взаимоотношения МОК/МСФ и государств. На первое место здесь всегда выдвигается принцип организационно-правовой автономии спорта. В наиболее концентрированном виде этот принцип был изложен Хуаном Антонио Самаранчем на Генеральной ассамблее МОК в Сеуле, где Самаранч заявил: «Важно, чтобы каждый из вас (НОКов. – Прим. авт.) поддерживал тесные контакты с правительствами ваших стран и чтобы правительства, со своей стороны, признавали нашу независимость». Автономный характер деятельности ведущих сил в современном спорте приводит, по сути,

к тому, что международное спортивное движение организационно не представляет собой единого целого. Как спортсмены, так и спортивные организации объединяются по совершенно различным признакам: территориальному, профессиональному и проч., даже, например, религиозному (как пример можно привести Международный католический союз физического воспитания и спорта). Все они, с одной стороны, совершенно четко декларируют принцип невмешательства во внутреннюю политику государств, а с другой – фактически давно уже отказались от концепции «отделения» спорта от государства. Повсеместно государства на принципах государственно-частного партнерства вместе со спортивными организациями развивают спорт высших достижений и спортивную инфраструктуру национального значения, местные (региональные) власти развивают массовый (оздоровительный) спорт – все это означает приток государственных денег в сферу спорта и, соответственно, государственные методы контроля за их расходованием, включая антикоррупционные стандарты.

Таким образом, с публичным статусом МНПО в сфере спорта – совершенно иная ситуация. Оказавшись столь плотно вовлеченными в спорт, именно государства наделяют данным статусом спортивные организации (или, точнее сказать, признают этот статус). Публичный статус вполне может возникнуть как результат проявления государственной воли. Кроме того, не секрет, что в большинстве конституций развитых стран на первое место ставятся интересы именно общества, а не государства, и поэтому речь в законодательстве всегда идет о возможности/необходимости введения ограничений, в том числе антикоррупционных, исходя из потребностей общества. Именно поэтому английский термин *public* (букв. «публичный») традиционно переводится как «общественный». Отсюда и распространение антикоррупционного законодательства на сферу деятельности общественных спортивных организаций.

Именно поэтому упоминается выше Конвенция против коррупции говорит о «публичных должностных» лицах не только как о чиновниках, занимающих «какую-либо должность в законодательном, исполнительном, административном или судебном органе» государства, но и как о любых других лицах, выполняющих любые публичные функции или предоставляющих публичные услуги. Более того, даже такой крайне широкий подход не является исчерпываю-

щим: Конвенция признает субъектом любое другое лицо, определяемое в качестве публичного должностного лица во внутреннем законодательстве государства – участника Конвенции.

Следует помнить при этом, что Конвенция, и вообще любой международный договор, есть инструмент координации, согласования воли суверенных государств, поэтому нормы этого документа постоянно подчеркивают, что основные усилия по борьбе с коррупцией, в том числе и в сфере спорта, сосредоточены на национальном уровне: государства-участники осуществляют свои обязательства по борьбе с коррупцией в соответствии с принципами суверенного равенства и территориальной целостности государств и принципом невмешательства во внутренние дела других государств. Ничто не наделяет какое-либо государство правом осуществлять на территории другого государства юрисдикцию и функции, которые входят исключительно в компетенцию органов этого другого государства в соответствии с его внутренним законодательством. Поэтому, несмотря на то, что в самом громком коррупционном скандале последних месяцев чаще всего упоминалось ФБР США как агентство, ведущее расследование коррупционного подкупа со стороны представителей спортивных фирм с целью получения спонсорских контрактов и прав на трансляцию крупнейших турниров, в основном в Южной Америке, аресты в Цюрихе осуществляли именно швейцарская полиция и швейцарская прокуратура.

Примечательно, что если бы подобная ситуация сложилась в отношении МОК, провести такого рода аресты было бы весьма затруднительно – как по инициативе самих швейцарских властей, так и по запросам третьих стран. Связано это с наличием Соглашения между МОК и Швейцарией от 1 ноября 2000 года, которым, по сути, со стороны Швейцарии признаны элементы международной правосубъектности МОК (таможенный, налоговый, иммиграционный и другие иммунитеты). И несмотря на то, что в отдельных положениях документа швейцарское законодательство именуется превалирующим (*prevailing Swiss law*), в отношении возможных злоупотреблений (ст. 11 Договора «Abuse Prevention») положения договора говорят только о сотрудничестве сторон по надлежащему осуществлению правосудия (*proper administration of justice*) при том, что базовым принципом решения любых конфликтов между МОК и Швейцарией является **исключительно** принцип переговоров (ст. 15 Договора «Settlement



of disputes»). Сказанное означает, что в отсутствие согласия со стороны МОК никакие силовые действия не были бы возможны в отношении его членов. Следует подчеркнуть: только на территории Швейцарии. Другими странами данный принцип (международной правосубъектности МОК, то есть приравнивания МОК к ООН и тому подобным международным организациям) пока не восприняют.

Помимо норм международного права всемирного характера важную роль в установлении международного правопорядка, противодействующего коррупции, играет региональное (в широком смысле) регулирование. В нашем регионе речь прежде всего идет о европейских стандартах (обычно формирующихся в рамках Совета Европы). И в данном случае речь может идти как об общем (с точки зрения борьбы с коррупцией), так и о специальном (с точки зрения регламентации спорта) регулировании. К актам первой группы прежде всего относится Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию (заключена в Страсбурге 27 января 1999 года). На примере данного документа также можно увидеть пробелы в правовом регулировании антикоррупционности спорта. Более всего они связаны с кругом субъектов. По смыслу Конвенции коррупционные действия совершаются:

а в системе государственного управления (включая парламенты, другие представительные органы публичной власти, а равно суды);

ПРЕЗИДЕНТ МОК ХУАН АНТониО САМАРАНЧ не раз подчеркивал важность соблюдения принципа организационно-правовой автономии спорта и в то же время настаивал на необходимости тесных контактов между НОКами и правительствами. На фото: Хуан Антонио Самаранч и Томас Бах на заседании Исполнительного комитета МОК в Лозанне 9 декабря 1999 года

Фото: Fabrice Coffrini/EPA PHOTO KEYSTONE

б в частном секторе (в сфере коммерческой деятельности);
в в системе международных организаций (под которыми понимаются межправительственные и наднациональные организации).

Как видно, МНПО не подпадают ни под одно из приведенных выше определений. Они находятся и не в системе государственного (в узком смысле публичного), и не в системе частного управления. МОК/МСФ – это общественные объединения, это сфера публичного управления, но в самом широком смысле – понимаемого как общественное (похожего рода системы возникают в сфере гражданского общества: политические партии, профсоюзы, органы территориального общественного самоуправления и т. д.). Таким образом, можно ли бюрократов из МОК/МСФ приравнивать к государственным / муниципальным чиновникам (берущим взятки) или (подкупаемым) предпринимателям, – большой вопрос. На который, заметим, действующее законодательство ответа пока не дает.

Как представляется, в сфере спорта мы преимущественно говорим именно об общественном интересе. И даже формализованные позиции государства в этой области часто находятся в русле решения общесоциальных (общественных) задач: оздоровление нации, вовлечение в спорт детей и т. д., и все это не вполне область публичного. Да, есть и общегосударственные задачи развития спорта высших достижений, и тем не менее на передний план здесь все же выходит именно общественный интерес. Этот интерес выступает как совокупность частных интересов, которые далее перерастают в групповые и далее – в общие (всеобщие) интересы. Это такой интерес, который необходимо реализовать в целях развития частного (группового, общего) интереса, но при этом реализовать таким образом, чтобы сохранить устойчивость общества (и государства) в целом. С юридической точки зрения общественный интерес является важнейшим элементом демократическо-

В СФЕРЕ СПОРТА МЫ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ГОВОРИМ ИМЕННО ОБ ОБЩЕСТВЕННОМ ИНТЕРЕСЕ. И ДАЖЕ ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ ПОЗИЦИИ ГОСУДАРСТВА В ЭТОЙ ОБЛАСТИ ЧАСТО НАХОДЯТСЯ В РУСЛЕ РЕШЕНИЯ ОБЩЕСОЦИАЛЬНЫХ (ОБЩЕСТВЕННЫХ) ЗАДАЧ: ОЗДОРОВЛЕНИЕ НАЦИИ, ВОВЛЕЧЕНИЕ В СПОРТ ДЕТЕЙ И Т. Д.

го государственного устройства, в том числе неотъемлемым элементом системы сдержек и противовесов: представляется, что различные общественные интересы (в том числе и связанные со спортом) должны сочетаться и балансироваться как на уровне гражданского общества, так и на уровнях государственной власти. Поэтому государства могут и должны формализовать вопросы противодействия коррупции в системе МНПО, включая и МОК, и МСФ.

И они это делают – в специальных актах. Одним из последних примеров такого рода является Конвенция Совета Европы против манипулирования спортивными соревнованиями (заключена в Маглингене 18 сентября 2014 года). Российская Федерация подписала, но на

настоящий момент не ратифицировала данную Конвенцию. Этот документ констатирует, что спорт, основанный на принципах честного и равного соревнования, непредсказуем по своей природе и требует убедительно и эффективно противодействовать практике и поведению, противоречащим этическим нормам; что значительным фактором, способствующим искоренению коррупции, манипулирования спортивными соревнованиями, других злоупотреблений в спорте, является последовательное применение принципов добросовестного (надлежащего) управления и этических норм в системе спортивных организаций.

Парадоксально, но, с одной стороны, Конвенция подчеркивает признание принципа автономии спорта: «...ответственность за вопросы спорта лежит на спортивных организациях, и именно они выполняют функции саморегулирования и дисциплинарные функции в борьбе с манипулированием спортивными соревнованиями», а с другой – прямо указывает на возможность вторжения государств в эту автономию: «...в случае необходимости добросовестное поведение в спорте обеспечивают органы государственной власти».

Изучение норм Конвенции показывает, что она, по сути, предписывает спортивным организациям внедрить в свою практику принципы добросовестного (надлежащего) управления (*good governance*). Речь при этом, разумеется, идет не обо всех спортивных организациях. И очевидно, что создатели Конвенции столкнулись с рядом сложностей в категориальном подходе к данному понятию. Выход был предложен достаточно простой и эффективный: создается специальный Комитет по реализации Конвенции, который формирует список спортивных организаций, управляющих спортом (или каким-либо одним видом спорта) на национальном уровне, вносит в него изменения и обеспечивает его публикацию в надлежащем виде. Основными принципами *good governance*, которые обязаны внедрить спортивные организации, если они находятся на территории государств – участников Конвенции, являются:

1 определение и предупреждение конфликтов интересов, включая запрет на разглашение инсайдерской информации;

2 точное и неуклонное соблюдение контрактов, прежде всего обязательств, из них вытекающих;

3 раскрытие информации и др.

Но, как известно, принципы надлежащего управления охватывают гораздо более широкий круг вопросов, и начинаются они с устройства собственно спортивных организаций. Основываясь на Рекомендации № R (2005) 8 Комитета министров Совета Европы «О принципах надлежащего управления в спорте» (принята 20 апреля 2005 года на 924-м заседании представителей министров), можно сделать выводы, что данные принципы связаны с:

- ♦ демократическим устройством неправительственных спортивных организаций, основанном на прозрачном и регулярном избирательном процессе, открытом для всех членов;

- ♦ профессиональным уровнем организации и управления, с соответствующим кодексом этических норм и процедур для разрешения столкновений интересов;

- ♦ ответственностью и прозрачностью при принятии решений и финансовых операциях, в том числе об открытой публикации ежегодных финансовых отчетов, которые должны надлежащим образом проверяться;

- ♦ справедливостью в вопросах членства, в том числе о равенстве полов и единстве.

При этом каждое государство – участник Конвенции принимает на себя прямые обязательства:

1 наблюдать за ходом любых спортивных соревнований, которые могут подвергнуться манипулированию;

2 немедленно вовлекать правоохранительные органы в случаях подозрительной деятельности, связанной с манипулированием спортивными соревнованиями;

3 обеспечить раскрытие любой информации о возможных или имевших место случаях манипулирования спортивными соревнованиями, в том числе с соответствующей защитой информаторов;

4 информировать участников соревнований, в том числе молодых спортсменов, о рисках, связанных с манипулированием спортивными соревнованиями;

5 требовать назначения официальных лиц спортивных соревнований, в частности судей и рефери, на как можно более позднем этапе.

Как видно, принцип автономии спорта становится весьма условным, если данные обязательства будут полно и последовательно реализованы государствами.

Более того, Конвенция совершенно прямо и недвусмысленно указывает на то, что спортивные санкции не могут заменить мер юридической ответственности: «Дисциплинарная ответственность, предусмотренная спортивными организациями, не исключает уголовную, гражданскую или административную ответственность». Таким образом, меры государственного

Представляется, что различные общественные интересы (в том числе и связанные со спортом) должны сочетаться и балансироваться как на уровне гражданского общества, так и на уровнях государственной власти. Поэтому государства могут и должны формализовать вопросы противодействия коррупции в системе МНПО, включая и МОК, и МСФ

принуждения дополняют, но не заменяют то воздействие, которое существует внутри системы спортивных организаций (по сути, как форма саморегулирования).

Отдельный вопрос – финансирование спорта. Принципиальное требование Конвенции – открытость соответствующей информации и прозрачность механизмов вливания бюджетных ресурсов в спорт. Кроме того, каждое государство должно создать (и финансировать) институты, противодействующие манипулированию спортивными состязаниями. Наконец, Конвенция содержит обязательство каждого государства рассмотреть вопрос о прекращении финансовой поддержки спортивной организации, в отношении которой действуют санкции за манипулирование спортивными соревнованиями как минимум на период действия таких санкций. Аналогичная финансовая

санкция должна применяться от имени государства и в том случае, если соответствующие спортивные организации неэффективно применяют правила по борьбе с манипулированием спортивными соревнованиями.

К наиболее важным направлениям борьбы с коррупцией в области спорта Конвенция относит:

- ◆ борьбу с незаконной букмекерской деятельностью;
- ◆ организацию информационного обмена по вопросам манипулирования спортивными соревнованиями. Такой информационный обмен включает создание специального информационного центра (в Конвенции он называется «национальная платформа»), который собирает и распространяет соответствующую информацию;
- ◆ установление мер уголовной ответственности за манипулирование спортивными соревнованиями;

В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ ИНТЕРЕСЫ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ ПРЕВАЛИРУЮТ НАД АВТОНОМИЕЙ, САМООРГАНИЗАЦИЕЙ СПОРТА. ЦЕЛЬ МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫХ СОГЛАШЕНИЙ, ОТНОСЯЩИХСЯ К СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТОМ, СВЯЗАНА С ВНЕДРЕНИЕМ ПРИНЦИПОВ *GOOD GOVERNANCE* В СПОРТИВНУЮ ПОЛИТИКУ И ПРАКТИКУ

- ◆ ведение борьбы с отмытием доходов, полученных в результате манипулирования спортивными соревнованиями.

Еще один важный момент (он возвращает нас к общеевропейским актам, направленным на предотвращение коррупции): современное регулирование разграничивает уголовно-правовой и гражданско-правовой подход к противодействию коррупции. Помимо рассмотренной выше Европейской конвенции об уголовной ответственности за коррупцию в рамках Совета Европы была принята и Конвенция о гражданско-правовой ответственности за коррупцию (ETS № 174), заключенная в Страсбурге 4 ноября 1999 года. Согласно этой Конвенции коррупция означает «просьбу, предложение, дачу или принятие, прямо или

косвенно, взятки или любого другого ненадлежащего преимущества или обещания такового, которые искажают нормальное выполнение любой обязанности или поведение, требуемое от получателя взятки, ненадлежащего преимущества или обещания такового». Как видно, данное определение гораздо шире определения коррупции в уголовно-правовом смысле. Смысл разработки и принятия данной Конвенции – закрепление права лиц, понесших ущерб в результате коррупции, подать иск с целью получения полного возмещения ущерба (вне зависимости от привлечения коррумпированного лица к уголовной ответственности). При этом любой контракт или его положения, если они были заключены в коррупционных целях, являются недействительными и не имеющими юридической силы.

Наконец, следует указать и на еще один квазимеждународный уровень регулирования вопросов борьбы с коррупцией. Говорим «квази», поскольку, несмотря на международный характер деятельности, МНПО не являются межгосударственными или межправительственными структурами и не создают норм международного права. Но вместе с тем характер их влияния на спорт настолько велик, что, по сути, регулирование, исходящее от таких структур, как, например, МОК, признается и соблюдается государствами.

Так, например, п. 3 Правила 34 МОК требует от правительства страны города-организатора представления в МОК гарантийного обязательства, где будет подтверждено, что страна и ее руководство будут соблюдать и уважать Олимпийскую хартию. И данная Хартия содержит специальные институциональные элементы борьбы с коррупцией, прежде всего речь идет о Комиссии по этике.

История появления данной структуры связана с коррупционным скандалом 1999 года, когда ряд членов МОК был обвинен в получении взяток при выборе Солт-Лейк-Сити городом, принимающим Олимпийские игры 2002 года. МОК отреагировал достаточно эффективно, во-первых, проведя ротацию и лишив членства лиц, замешанных в скандале, и, во-вторых, создав Комиссию по этике. Согласно правилу 22 Олимпийской хартии Комиссия МОК по этике обязана определять и способ-



ствовать применению этических принципов, включающих Кодекс этики, основанный на ценностях и принципах, изложенных в Олимпийской хартии. Кроме того, она проводит расследование по жалобам, связанным с незнанием или непризнанием данных этических принципов, включая случаи нарушения Кодекса этики, и в случае необходимости предлагает Исполкому МОК применение санкций.

Таким образом, Хартия указывает на специальный документ, направленный на предотвращение коррупции в системе олимпийского движения. Кодекс раскрывает и развивает принципы целостности спорта (*integrity of sport*) и надлежащего управления (*good governance*) – в том же духе, как это урегулировано в актах международного права, и запрещает официальным лицам в системе олимпийского движения получать любое вознаграждение, комиссионные или услуги любого характера в связи с Олимпийскими играми, а равно вовлекать себя в ситуации, связанные с конфликтом интересов. Также Кодекс содержит ссылку на еще один базовый акт МОК в области предотвращения коррупции, а именно Кодекс олимпийского движения против манипулирования спортивными соревнованиями. Детальное рассмотрение положений данного акта не требуется, поскольку в преамбуле документа прямо указывается на то, что кодекс разработан в полном со-

КОНВЕНЦИЯ СОВЕТА ЕВРОПЫ
против манипулирования спортивными соревнованиями относит борьбу с незаконной букмекерской деятельностью к наиболее важным направлениям борьбы с коррупцией в области спорта.

На фото: демонтаж незаконно установленного рекламного щита над входом в игровой и букмекерский клуб в Москве

Фото: Руслан Кривобок / МИА «Россия сегодня»

ответствии с положениями Конвенции Совета Европы против манипулирования спортивными соревнованиями от 18 сентября 2014 года, о которой шла речь сейчас.

Таким образом, в современном мире интересы борьбы с коррупцией превалируют над автономией, самоорганизацией спорта. По сути, цель межгосударственных соглашений, относящихся к сфере управления спортом, связана с внедрением принципов *good governance* в спортивную политику и практику. Именно на основе этих принципов строится и развивается сотрудничество между органами государственной власти и спортивным движением. Наконец, очевидная цель воздействия государств на спорт – создание механизмов контроля над организациями, которые управляют современным спортом, равно как и механизмов борьбы с неэтичным (коррупционным) поведением в спорте, включая, если это необходимо, уголовное преследование.





*Андрей Малыгин,
заведующий кафедрой спортивного маркетинга
университета «Синергия», директор Sport
Marketing School, к. э. н.*

Атрибутивный подход к построению спортивных брендов

Современный спорт наполнен брендами — событий, клубов, федераций, спортсменов, стадионов и т. п. Многие из них нам просто хорошо известны, и у нас даже складываются определенные отношения, с другими же мы можем встретиться в первый и единственный раз в жизни, и они не оставят никакого следа в памяти. Одни бренды благополучны и приносят своим владельцам огромные доходы, а другие лишь заявляют намерения и уходят в небытие. В чем же причина успехов одних и неудач других? Почему некоторые спортивные продукты и организации становятся брендами, а другие — нет? На эти вопросы мы постараемся ответить в данной статье.

Неправильное понимание сущности бренда даже специалистами спортивной индустрии не позволяет в полной мере воспользоваться преимуществами этого эффективного инструмента маркетинга. Среди распространенных заблуждений — восприятие брендинга как стратегии, которую могут использовать лишь крупные компании. Кроме того, зачастую брендом считают лишь отдельные его компоненты — логотип, фирменный стиль, имя и т. п. Вот почему нередко громкие заявления о появлении

нового спортивного бренда или о ребрендинге существующего на деле оказываются лишь презентацией новой эмблемы.

Существуют различные концепции структуры и содержания бренда¹, в некоторых случаях они достаточно абстрактны, в других ограничиваются лишь частью компонентов бренда (как правило, визуальными). В результате анализа обширной практики современного маркетинга можно определить наиболее значимые системообразующие элементы бренда. Отсутствие или слабая выра-



женность даже одного из элементов может сделать неэффективной всю систему брендинга, что позволяет считать каждый такой элемент неотъемлемой частью бренда, то есть его атрибутом.

Атрибутивный подход способствует решению сразу двух важных задач. Во-первых, уже само наличие атрибутов у спортивного продукта или организации позволяет определить, имеем мы дело с брендом или нет. В спортивной индустрии нередко встречаются продукты и организации, не обладающие всеми атрибутами бренда, хотя и называемые брендами (в лучшем случае это объекты, имеющие запоминающиеся имя и логотип).

Во-вторых, анализ содержания атрибутов и их оценка дает возможность понять сильные и слабые стороны бренда, определить направления его совершенствования.

В-третьих, использование атрибутов значительно повышает эффективность процесса построения успешного бренда, так как делает его систематизированным и более управляемым.

ВИЗУАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ –

компоненты бренда, составляющие его внешнюю оболочку, которая непосредственно воспринимается клиентом в ходе выбора. Логотип, эмблема, символы, цвета, маски, оригинальные формы продукта – эти стандарты встречаются в рекламе, на месте продажи, на экипировке спортсменов и в других точках контакта

Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»

Атрибуты бренда

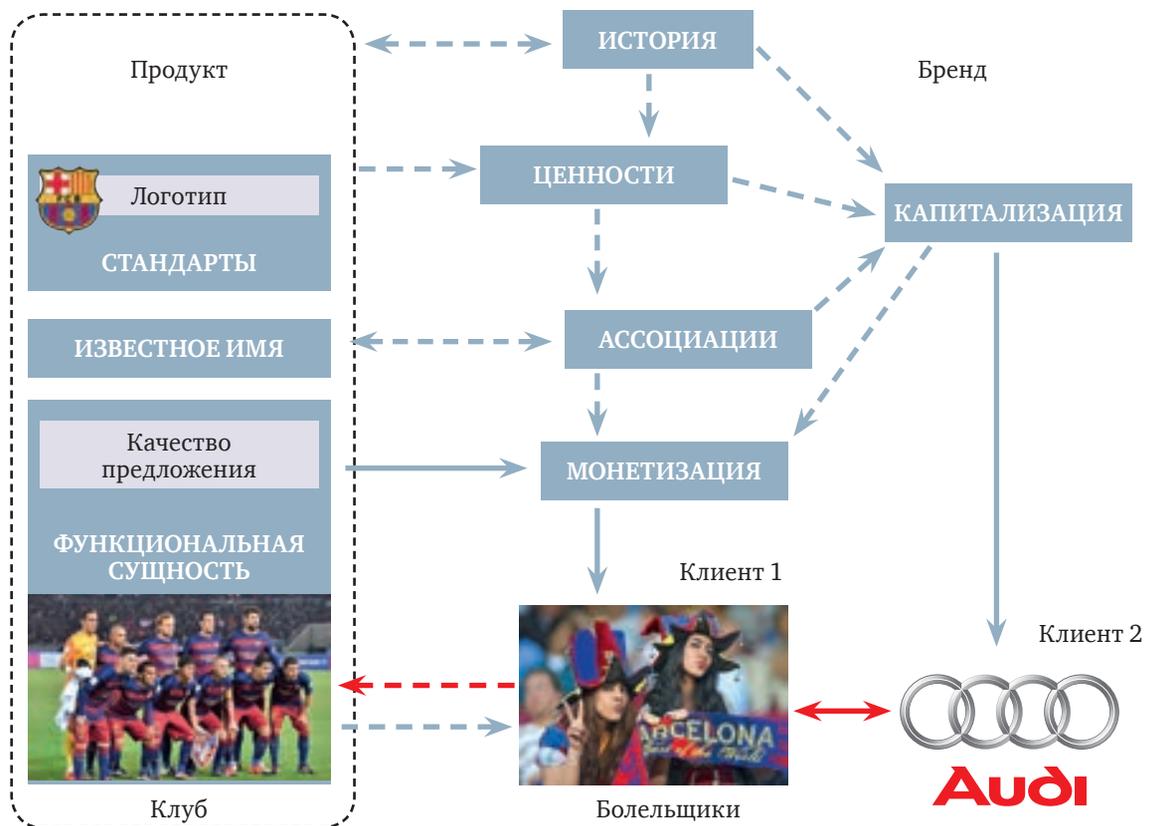
Предлагаемая модель включает в себя восемь атрибутов, которые тесно связаны между собой (работа с каждым из них может рассматриваться и как этап процесса построения бренда). Это функциональная сущность, известное имя, стандарты, монетизация, ассоциации, ценности, история и капитализация (рисунок 1).

1 Функциональная сущность бренда характеризует его способность удовлетворять базовые потребности клиентов. В спортивном маркетинге эту задачу решают продукты – события, услуги, товары и информация.

¹ Например, модели Brand Essence и Brand Wheel структурируют бренд на пять составляющих: суть бренда, личность бренда, ценности, преимущества и собственно атрибуты (физическое описание бренда).

РИСУНОК 1

Атрибуты бренда



Далеко не каждый продукт может быть брендом, и при этом он может довольно уверенно чувствовать себя на рынке. Но никогда бренд не может существовать абстрактно, в отрыве от продукта и его функциональной сущности.

В основе любого бренда всегда лежит выгода в форме продукта, в процессе использования которого возникают значимые для клиентов выгоды.

Например, бренд спортивной обуви предлагает свои товары для решения актуальных проблем потребителей. Кроссовки помогают заниматься бегом на длинные дистанции, шиповки – бегать спринт, а бутсы – эффективно играть в регби и футбол на травяном или искусственном газоне. Бренд хоккейной лиги создает эмоциональные зрелищные продукты в виде турниров и матчей; бренд фитнес-клуба обещает физическое совершенствование приверженцам здорового образа жизни.

Именно функциональная сущность бренда определяет содержание всех остальных его атрибутов.

Важно также, чтобы уровень качества брендированного продукта стабильно соответствовал заявленному позиционированию. Это означает, что на рынке есть место не только лучшему и самому совершенному с функциональной точки зрения бренду, но и бренду, который обещает приемлемое для конкретной целевой аудитории качество. Билеты на матч с участием клубов «Реал Мадрид» и «Барселона» могут стоить более 100 евро, при этом каждый раз матчи между ними – Эль Классико – собирают аншлаги. Причина в том, что зрители ждут и всегда получают желаемое – сверхэмоциональное зрелище в исполнении лучших футболистов планеты, высочайший накал страстей и абсолютно непредсказуемый результат. Самый дорогой билет на матч между футбольными клубами «Урал» и «Мордовия» можно приобрести всего за 5 евро. Таков уровень обещаемого зрителям зрелища, но это совершенно не мешает менеджменту работать над созданием клубных брендов.

В случае, когда бренд является зонтичным, то есть объединяет сразу несколько однотипных и разнотипных продуктов, необходимо

продумать, как будут дифференцированы и одновременно взаимосвязаны между собой их функциональные атрибуты. Есть случаи, когда формальные характеристики бренда практически без изменений используют в отношении всех продуктов, и есть примеры их отчетливого разделения, в том числе с помощью инструментов визуализации (логотип, цвет, шрифт и т. п.)².

При разработке этого атрибута бренда необходимо найти ответы на следующие вопросы.

- ◆ Какие конкретные потребности каких клиентов способен удовлетворить брендируемый продукт (организация и т. п.)?

- ◆ В чем заключается функциональная уникальность брендируемого продукта?

- ◆ Как дифференцирован и систематизирован бренд в отношении продуктов различных типов, предлагаемых спортивной организацией рынку?

2 Известное имя спортивного бренда в его целевой аудитории – второй атрибут. Существует прямая зависимость результатов продаж спортивных продуктов и того, насколько хорошо они знакомы рынку. Самый успешный в России бренд спортивных товаров adidas сумел стать лидером благодаря многолетней активной работе вначале в СССР, а затем и в России, сделавшей его лидером по известности. Наиболее известный в мире российский футбольный клуб, московское «Динамо», завоевал этот статус благодаря успешной поездке в Англию еще в 1945 году (и сегодня одноименные клубы существуют в нескольких странах Европы и США).

Следует помнить, что необходимо добиваться не абстрактной известности, а известности именно среди представителей своей целевой аудитории. Эта аудитория всегда ограничена социально-демографическими, поведенческими и другими характеристиками. В целевую аудиторию бренда могут входить не только существующие и потенциальные клиенты, но и референты (группы лиц, способных влиять на мнение клиентов): представители СМИ, постав-

щиков, партнеров и посредников, конкурентов и общественности в широком смысле.

Важно учитывать и географические амбиции бренда, поскольку добиваться известности ему приходится на всей территории присутствия. В зависимости от целей и стратегий, а также масштабов маркетинга бренды можно поделить на несколько групп.

Мегабренды стремятся присутствовать на глобальном рынке, охватывающем все континенты, обладают технологической уникальностью, используют для продвижения круп-

ДАЛЕКО НЕ КАЖДЫЙ ПРОДУКТ МОЖЕТ БЫТЬ БРЕНДОМ, И ПРИ ЭТОМ ОН МОЖЕТ ДОВОЛЬНО УВЕРЕННО ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ НА РЫНКЕ. НО НИКОГДА БРЕНД НЕ МОЖЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ АБСТРАКТНО, В ОТРЫВЕ ОТ ПРОДУКТА

нейшие спортивные события и суперзвезд. К таким брендам относятся Nike, adidas, FC Barcelona, FC Real Madrid, FC Arsenal, FC Bayern, World Gym и т. д.

Международные бренды развиваются на рынках нескольких стран, примеры – Li-Ning, Umbro, Decathlon, ХК СКА, ФК «Зенит».

Национальные бренды известны, как правило, только на рынке страны происхождения. Примеры – Stayer, Stels, World Class, «Спортмастер».

География локальных (региональных) брендов ограничивается частью национального рынка – регионом страны или отдельным населенным пунктом. В качестве примера можно назвать такие бренды, как «Зебра» (Москва), «Высшая Лига» (Юг России), Baseg (Пермь), Liski (Бердск), ФК «Долгопрудный».

Продукт может быть брендом в своей стране (русская марка спортивной одежды Forward) или регионе (сеть магазинов «Высшая Лига»), но не быть таковым в масштабах континента или всего мира.

² Бренд футбольного клуба «Барселона» (FCB) используется и его командами по другим видам спорта – баскетболу, роликовому хоккею, легкой атлетике, хоккею с шайбой. Под этим же брендом продается атрибутика и сувенирная продукция, а также осуществляется оказание целого ряда услуг.

Бренд adidas является зонтичным для его отдельных направлений, каждое из которых имеет еще и собственную идентификацию – adidas Performance, adidas Original, adidas Style. Все они развиваются в рамках маркетинговой стратегии компании adidas Group.

В некоторых случаях бренд может получить на определенное время международную или даже глобальную известность, но если его стратегическое позиционирование ограничено национальным рынком, то эта вспышка известности может повлиять лишь на локальные результаты. Российский бренд Bosco Sport в период проведения зимних Олимпийских игр в Сочи стал известен болельщикам во многих странах мира. Но поскольку его маркетинговая деятельность связана в основном с национальным рынком (реклама, система дистрибуции и т. п.), повышение международной известности не привело к развитию бизнеса бренда в международном масштабе. Для этого понадобились бы дополнительные маркетинговые усилия.

Бренд становится известным на своем целевом рынке благодаря использованию комплекса маркетинговых коммуникаций, завоеванию положительной репутации среди клиентов. При этом облегчить или усложнить решение этих

ЛОГОТИП – ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА БРЕНДА. ЕГО СОЗДАНИЕ НЕОБХОДИМО ТЕСНО СВЯЗЫВАТЬ СО ВСЕМИ ОСТАЛЬНЫМИ АТРИБУТАМИ, СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ, ГЕОГРАФИЧЕСКИМИ И ИСТОРИЧЕСКИМИ АСПЕКТАМИ, МЕНТАЛИТЕТОМ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ И Т. Д.

задач может нейминг (процесс поиска имени). Ведь именно имя бренда запоминается людьми в первую очередь, и именно имя клиенты связывают с обещаниями решить свои проблемы.

В результате анализа названий ведущих профессиональных футбольных и хоккейных клубов можно увидеть несколько направлений их происхождения. Так, у нас весьма распространены названия, ведущие свою историю от всесоюзных спортивных обществ, составлявших основу советского спорта: «Спартак», ЦСКА, «Динамо», «Локомотив», «Торпедо» и т. п. Довольно часто можно встретить названия, имеющие отношение к предприятиям, на базе которых были созданы клубы: «Амкар», «Северсталь», «Металлург», «Арсенал», «Лада» и т. п.

В последние годы встречаются названия-топонимы, указывающие на географическое происхождение клуба: «Терек», «Краснодар», «Сочи», «Амур», «Мордовия», «Урал» и т. п.

В Континентальной хоккейной лиге (КХЛ) играли или играют клубы, названия которых выбраны произвольно: «Атлант», «Йокерит», «Витязь», «Медвешчак», «Адмирал», «Слован» и т. п. Некоторые названия связывают клуб с историей регионов и стран: «Ак Барс», «Барыс», «Алания».

Спортивные бренды могут иметь официальные и неформальные имена. ПФК ЦСКА, ФК «Спартак» – официальные названия клубов, а «кони» и «мясо» – неформальные, но тесно связанные с брендами каждого клуба. Официальное название может быть зарегистрировано в качестве товарного знака или знака обслуживания³.

В процессе поиска имени бренда следует обратить внимание на следующие аспекты.

- ◆ Имя должно выражать сущность бренда, не создавать дополнительных барьеров для коммуникации с целевыми аудиториями.
- ◆ Имя должно создавать возможности для положительных ассоциаций.
- ◆ Имя не должно создавать негативные ассоциации (в том числе на иностранных языках).

3 Стандарты бренда представляют собой визуальные, аудиальные, вербальные, сервисные, ценовые, коммуникационные константы. Этот атрибут связывает все

компоненты бренда в единую систему.

Стандарты выполняют ряд важных для бренда функций:

- ◆ дифференцирующую (создают отчетливые отличия бренда);
- ◆ коммуникационную (кодируют ключевые ценности бренда и транслируют их целевым аудиториям);
- ◆ мемориальную (упрощают процесс запоминания бренда клиентами);
- ◆ идентифицирующую (помогают клиентам проявлять лояльность бренду);
- ◆ индикативную (облегчают контроль соответствия целям и стратегии).

Визуальные стандарты – компоненты бренда, составляющие его внешнюю оболочку, которая непосредственно воспринимается клиен-

том в ходе выбора. Логотип, эмблема, символы, цвета, mascоты, оригинальные формы продукта – эти стандарты встречаются в рекламе, на месте продажи, на экипировке спортсменов и в других точках контакта. Они создаются в рамках миссии спортивной организации, позиционирования и функциональной сущности ее продуктов.

Логотип – визитная карточка бренда. Его создание необходимо тесно связывать со всеми остальными атрибутами, стратегическими целями, географическими и историческими аспектами, менталитетом целевых аудиторий, особенностями воздействия на психику человека цвета, формы и т. д. Точное описание размеров, пропорций, цветов, шрифта, используемых в логотипе, приемлемые и неприемлемые варианты его интерпретаций фиксируются в специальном документе – брендбуке. Благодаря этому соблюдается необходимое соответствие стандартам при создании рекламных материалов и в мерчандайзинге.

Распространенная ошибка – восприятие в качестве бренда исключительно его визуальных стандартов. Поэтому разработку нового логотипа футбольного клуба нельзя называть ребрендингом, если при этом несколько не изменяются ни функциональные свойства продуктов, ни ценности бренда, ни его позиционирование. В подобных случаях маркетинг ограничивается совершенствованием дизайна.

Вербальные стандарты – слоганы, прозвища – широко используются спортивными брендами любого типа. А речовки, песни, гимны, представляющие собой симбиоз вербальных и аудиальных стандартов, – широко распространенная составляющая брендов клубов, команд, лиг и даже федераций в некоторых видах спорта.

Существенную роль играют стандарты предложения бренда, его продвижения и продаж, в связи с потреблением продуктов. Например, у клиентов фитнес-клубов сложилось представление о последовательности покупки услуг – посещение выбранного клуба для ознакомления и пробного занятия, приобретение карты, регулярное посещение занятий на

протяжении определенного времени. Иногда бренд может сформировать и стандарты продвижения. В качестве примера можно привести мадридский футбольный клуб «Атлетико», известный своими креативными рекламными роликами, которые получают высокую оценку специалистов по рекламе на фестивалях «Каннские львы».

Разрабатывая стандарты бренда, необходимо обратить внимание на следующие аспекты.

- ♦ Стандарты должны выражать его основные ценности.

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА БРЕНДА – СОДЕЙСТВИЕ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СЧЕТ КОНЦЕНТРАЦИИ ЕЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ВОКРУГ ПРОДУКТИВНОЙ ИДЕИ

- ♦ Стандарты должны вызывать нужные ассоциации у представителей целевых аудиторий.

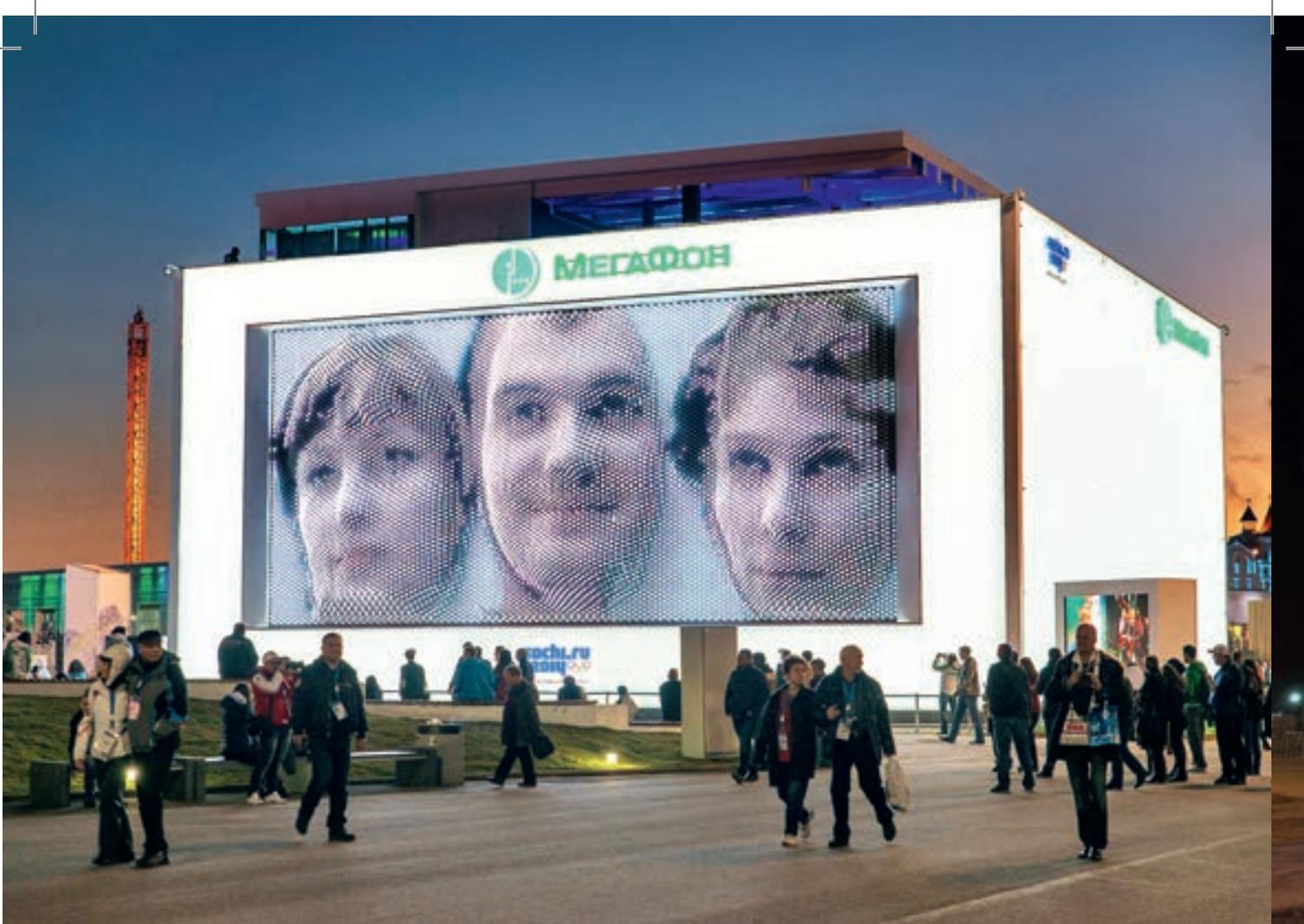
- ♦ Стандарты, особенно визуальные, должны способствовать высоким продажам, не подменяя маркетинговую эффективность стремлением дизайнеров к самореализации.

- ♦ Стандарты должны согласовываться со всеми другими компонентами бренда.

4 Монетизация бренда – вовлечение его в процесс обмена экономическими и социальными выгодами со своими клиентами (потребителями продуктов бренда).

Главная задача бренда – содействие повышению эффективности деятельности спортивной организации за счет концентрации ее маркетингового потенциала вокруг продуктивной идеи. Бренд увеличивает спрос на продукт, поскольку наделяет его дополнительными потребительскими ценностями. Процесс монетизации отличается от простых продаж тем, что в него вовлечены все активы бренда – функциональная уникальность, ценности, история, ассоциации и т. п. Они используются в формулировании рыночного предложения. В противном

³ Закон РФ от 23.09.1992 № 3520-1 «О товарных знаках и знаках обслуживания».



ЦЕННОСТИ БРЕНДА –

устойчивые и значимые для клиента мировоззренческие убеждения, ключевые потребительские свойства, ассоциации и модели поведения. Это важнейший атрибут, закрепляющий отношения бренда с его целевыми аудиториями
 Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»

случае продукт нельзя будет считать брендом. Частная торговая марка Kipsta, принадлежащая розничной сети Decathlon, пользуется хорошим спросом среди потребителей, но не имеет всех необходимых атрибутов бренда, а значит, не может использовать их при продвижении и продажах. Аналогичные по позиционированию продукты молодого российского бренда Demix усиливаются дополнительными преимуществами (стандартами, историей, заявленными ценностями, ассоциациями и т. п.), что не только повышает их продажи в магазинах сети ГК «Спортмастер», но и делает востребованными среди других ритейлеров.

Таким образом, монетизация возникает лишь при наличии и активном использовании атрибутов в маркетинге продукта.

Мы можем иметь дело с очень известной организацией или персоной, которые обладают ценностями, стандартами, вызывают ассо-

циации, но при этом остаются в рамках своей привычной деятельности и не акцентируют внимание на коммерческой стороне. Например, масштабное мероприятие «Лыжня России» собирает сотни тысяч любителей лыжного бега, выполняя важную задачу по продвижению здорового образа жизни. Финансирование осуществляется за счет бюджетных средств, что снижает маркетинговую активность организаторов. Тем не менее социальная значимость общенационального лыжного кросса важна государству, которое готово оплачивать этот событийный продукт. Монетизация бренда в данном случае заключается в обмене социально важным мероприятия на бюджетные деньги.

Рассматривая практические аспекты монетизации, следует найти ответы на следующие вопросы.

- ◆ Что является сущностью рыночного предложения бренда?
- ◆ Каковы формы коммерческого предложения бренда?
- ◆ Как продаются продукты бренда (способы и каналы продаж)?
- ◆ Какие возможности существуют для расширения коммерческих возможностей бренда?



5 Ценности бренда – устойчивые и значимые для клиента мировоззренческие убеждения, ключевые потребительские свойства, ассоциации и модели поведения. Это важнейший атрибут, закрепляющий отношения бренда с его целевыми аудиториями. Как правило, этот атрибут бренда тесно связан со стратегической миссией организации и позиционированием продукта. Следует разделять ценности как идеи (мировоззренческие) и ценности как соответствие предложения бренда потребностям клиентов (потребительские).

Особенность спортивных брендов заключается в том, что они тесно связаны с общими ценностями спорта – целеустремленностью, победами, состязательностью, страстью, благородством, патриотизмом, здоровым образом жизни. Кроме того, в сознании многих людей спорт связан с социальной сферой деятельности, ценности которой, как правило, находят широкую поддержку.

Даже если ограничиться только спортивными и общепринятыми социальными ценностями, у спортивных брендов возникают огромные возможности для эффективного маркетинга.

В ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ БРЕНДА
могут входить не только существующие и потенциальные клиенты, но и референты (группы лиц, способных влиять на мнение клиентов): представители СМИ, поставщиков, партнеров и посредников, конкурентов и общественности в широком смысле

Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»

Тем не менее каждый бренд стремится сформулировать свои уникальные ценности.

Так, бренд Олимпийских игр опирается на три ключевые ценности: совершенство (в соревнованиях участвуют лучшие спортсмены планеты), дружба (Игры объединяют представителей разных стран), уважение (к атлетам, зрителям, традициям и т. п.).

Лондонский футбольный клуб «Арсенал» формулирует свои главные ценности следующим образом: мужество перед лицом неудач, доверие друг к другу, вера в будущее и гордость за прошлое⁴. Девиз клуба «Victoria Concordia Crescit» («Победа происходит из гармонии») лаконично выражает важную для бренда идею единства клуба и его преданных фанатов.

⁴ Симмонз Д., Симмонз М. Арсенал. Побеждать вместе: история бренда футбольного клуба «Арсенал»: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.

Ценности бренда российской сети спортивных магазинов «Спортмастер» также отражены в его слогане, который можно, без преувеличения, отнести к числу самых удачных – «Мы делаем спорт доступным». В этой короткой фразе содержатся ценностные обещания, которые бренд дает своим клиентам и обществу. Доступность спорта обеспечивается по меньшей мере тремя способами: большим количеством магазинов сети по всей территории России, относительно невысокими ценами на спортивные товары, а также ассортиментом, охватывающим товары для более чем 20 видов спорта.

Подчеркнем, что ценности не могут быть лишь сформулированы и публично объявлены, они требуют подтверждения реальными действиями. Лига чемпионов УЕФА за годы своего существования каждый раз выполняет свое обязательство дать болельщикам лучшее футбольное шоу, а, например, компания Decathlon подтверждает свою приверженность «зеленым»

лишь бороться с этим. Была даже запущена специальная программа, в соответствии с которой пакистанские дети получили возможность получать образование за счет брендов-доноров. Коррекция ценностной сферы в итоге помогла вернуть пошатнувшееся доверие клиентов.

При формировании ценностей бренда необходимо обратить внимание на следующие аспекты.

- ◆ Изучение, анализ, оценка ценностей своих клиентов и представителей других целевых аудиторий.
- ◆ Формулирование собственных ценностей на основе функциональной уникальности и позиционирования бренда.
- ◆ Органичная взаимосвязь ценностей бренда с ценностями спорта и другими значимыми социальными ценностями.
- ◆ Необходимость постоянного подтверждения заявленных ценностей практическими решениями и действиями.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ СТАТЬ КЛИЕНТОМ БРЕНДА, КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ОБЯЗАТЕЛЬНО СОПОСТАВЛЯЕТ СОБСТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ С ЦЕННОСТЯМИ, КОТОРЫЕ ДЕКЛАРИРУЕТ И ПОДТВЕРЖДАЕТ БРЕНД

6 История бренда, как один из его атрибутов, создает прекрасные возможности для общения с клиентами. Речь идет об основных исторических вехах эволюции, важнейших событиях, харизматичных личностях, мифах и легендах бренда. Целенаправленная работа позволяет создать привлекательный запоминающийся образ. Многие футбольные клубы фиксируют

ценностям на деле, выпуская обувь и одежду из переработанного вторичного сырья.

Прежде чем стать клиентом бренда, каждый человек обязательно сопоставляет собственные ценности с ценностями, которые декларирует и подтверждает бренд. В случае возникновения принципиальных расхождений, даже при наличии уникального функционального предложения со стороны бренда, клиент может отказаться от дальнейших отношений с ним. Придется предпринимать серьезные усилия по коррекции ценностных аспектов для того, чтобы вернуть потребителей. Широко известна история противостояния противников эксплуатации детского труда с крупными брендами спортивного инвентаря в связи с тем, что в производстве кожаных мячей были заняты дети, проживающие в пакистанских селах. Работая в небольших мастерских, дети не посещали школу. Понимая, что получают большой репутационный урон, бренды всячески пыта-

этот атрибут, например, в форме собственного музея, в котором бережно сохраняются материальные артефакты, значимые для каждого фаната.

Истинные поклонники бренда Reebok хорошо знают историю о том, что первые в мире шиповки были изобретены более ста лет назад Джозефом Фостером. Адепты adidas прекрасно знают о великих спортсменах, связанных с брендом: Мохаммеде Али, Дэвиде Бекхэме, Лионеле Месси. Фанаты московского «Динамо» гордятся историческим турне своего клуба в Англию, совершенным в далеком 1945 году, а также лучшим вратарем мира Львом Яшиным. Поклонники хоккейного «Спартака» с огромным уважением относятся к своим ветеранам, достигших спортивных вершин: Вячеславу Старшинову, Александру Якушеву, братьям Майоровым. Богатая история добавляет бренду значимости, ведь если он существует на протяжении многих лет, значит, чего-то стоит.

Кроме того, людям нравится самим быть причастными к созданию истории. Каждый волонтер Олимпийских зимних игр в Сочи ощутил это чувство, с достоинством выполняя задачи на своем участке. А футбольный фанат, побывавший на финальном матче Лиги чемпионов УЕФА, всегда будет гордиться тем, что его личная поддержка привела к победе любимый клуб.

Но как быть, если бренд пока не имеет долгой истории? Формировать этот атрибут можно с помощью нескольких приемов.

Во-первых, следует помнить, что история делается прямо сейчас, а значит, все, что происходит с клубом сегодня, необходимо тщательно фиксировать различными способами. Материализованные подтверждения событий, происходящих с брендом (фото, программки, буклеты, материалы презентаций, сувениры и т. п.), уже завтра станут настоящими артефактами.

Во-вторых, следует использовать различные пересечения с объектами, уже имеющими богатую историю. Иногда это может происходить в форме приглашения известного спортсмена на роль рекламного образа бренда, в качестве топ-менеджера и т. п. История чемпиона в этом случае будет работать на молодой бренд. Другим примером пересечения может быть партнерство с более известным брендом при проведении спортивных соревнований (именно так начинал свой олимпийский путь бренд Bosco Sport).

В-третьих, молодой бренд может использовать историю вида спорта, к которому он имеет отношение. Это направление раскрывает весьма обширные возможности для формирования исторического атрибута, важно при этом не допускать нарушений авторских прав.

В-четвертых, молодой бренд может воспользоваться огромным потенциалом истории места локации бренда (города, региона, страны и т. п.).

Наконец, в-пятых, встречаются примеры, когда менеджеры бренда придумывают его историю. Наиболее известные примеры – хорошо известные в России бренды Baon и Finn Flare. В их истории вплетены «шведский» и «финский» сюжеты соответственно, и это способствовало в итоге тому, что в сознании многих людей происхождение брендов ассоциируется с этими странами.

7 Ассоциации с брендом представляют собой связи между его отдельными атрибутами и сложившимся в сознании человека восприятием окружающего мира. Они возникают в результате знакомства с брендом, его стандартами, историей, ценностями, а также по мере потребления его продуктов.

Спецификой спортивного маркетинга является многообразие форм ассоциаций как с компонентами самого бренда, так и со средой его обитания.

Бренд почти всегда ассоциируется с организацией, которой он принадлежит (зачастую клиент воспринимает продукт и его производителем

ИСТОРИЯ БРЕНДА, КАК ОДИН ИЗ ЕГО АТРИБУТОВ, СОЗДАЕТ ПРЕКРАСНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ. РЕЧЬ ИДЕТ ОБ ОСНОВНЫХ ВЕХАХ ЭВОЛЮЦИИ БРЕНДА, ХАРИЗМАТИЧНЫХ ЛИЧНОСТЯХ, МИФАХ И ЛЕГЕНДАХ

ля как единое целое). Так, обладатель кроссовок adidas может быть уверен, что их производит одноименная фирма, а, скажем, фанат казанского «Рубина» может не разделять клуб и юридическое лицо, которому принадлежит бренд.

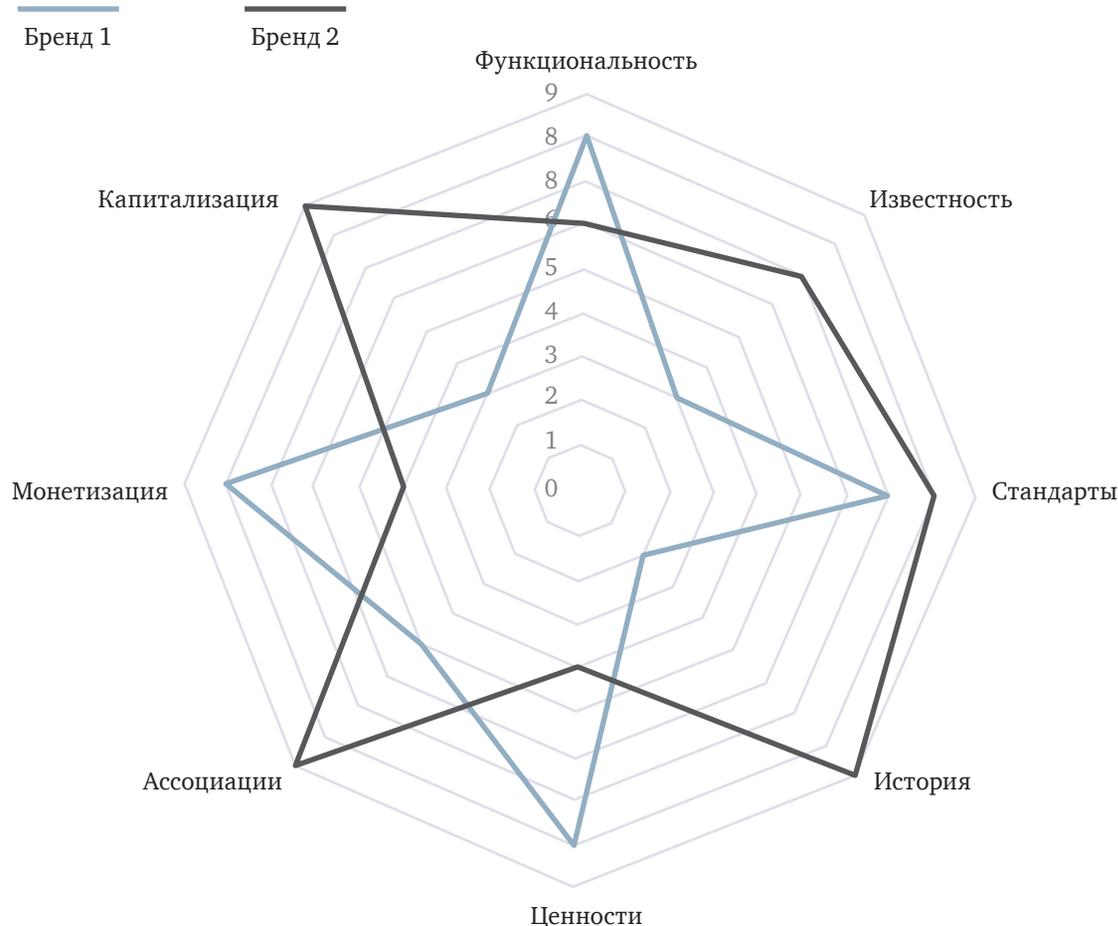
Есть примеры, когда бренд продукта и организация-правообладатель развиваются относительно самостоятельно. Это обычно происходит в случаях, когда в продуктовом портфеле организации находится сразу несколько брендов и какой-то из них обладает уникальностью. Самый популярный в футбольном мире клубный турнир – Лига чемпионов УЕФА – имеет собственные атрибуты бренда, которые делают его самодостаточным зрелищным продуктом. Именно с ним ассоциируются высокий накал борьбы, страсть и высочайшее мастерство лучших футболистов мира.

Кроме того, бренд может быть связан и с другими организациями, с которыми он взаимодействует: спонсорами, партнерами, поставщиками, конкурентами и т. п.

В рамках рыночного позиционирования бренд ассоциируется с определенным стилем жизни, ситуациями покупки и потребления, основными группами своих клиентов, знаменитостями, участвующими в продвижении или

РИСУНОК 2

Оценка содержания атрибутов бренда



пользующимися продуктами бренда. Здесь же стоит отметить ассоциации с ценностями спорта, со спецификой каждого конкретного вида, историческими победами и поражениями, чемпионами, соревнованиями и т. п.

Важное значение имеют ассоциации с функциональными, эмоциональными и социальными преимуществами бренда. Болельщик, купивший билет на любой матч NBA, понимает, что имеет дело с самым интересным баскетбольным турниром на планете, его ждут незабываемые зрелище и эмоции.

В ходе общения с брендом клиент оценивает и складывающиеся с ним отношения, которые могут быть похожими на те, что он привык видеть: отношения между друзьями, родителями и детьми, осторожными соседями, соперниками или между врагами.

Построение системы ассоциаций бренда – важная задача, выполняемая с использованием инструментов коммуникаций. Молва,

социальные сети, реклама, паблисити, стимулирование и т. д. создают в сознании людей впечатление о бренде и формируют отношение к нему.

8 Капитализация бренда – формирование дополнительных ценностей рыночного продукта (функциональных, экономических, эмоциональных, социальных, психологических) для повышения его привлекательности как среди потребителей, так и среди клиентов, заинтересованных в партнерстве (внешних инвесторов, спонсоров, рекламодателей и т. п.).

Капитал бренда – его деловая репутация, нематериальный актив, формируемый в ходе отношений с целевыми аудиториями.

Капитал бренда позволяет добиваться более высоких продаж или более высокой доли прибыли за счет повышенной цены, лояльности клиентов.

Если монетизация – это использование атрибутов для повышения эффективности экономического или социального обмена с клиентами, потребляющими продукты бренда, то капитализация имеет несколько иную сущность. Бренд может быть ценен не только для потребителей, но и для клиентов, которые заинтересованы в доступе к этим самым потребителям. Для последних это возможности связать себя с брендом прочными ассоциациями. Среди таких клиентов – биржевые и прямые инвесторы, спонсоры, покупатели лицензий и франшиз бренда, рекламодатели и т. д.

Можно выделить следующие признаки проявления капитализации бренда.

- ◆ Наличие стабильно большой аудитории лояльных клиентов.
 - ◆ Продажа лицензий, размещение ценных бумаг на бирже.
 - ◆ Заключение спонсорских и рекламных контрактов.
 - ◆ Назначение более высокой рыночной цены по сравнению с аналогичными небрендовыми продуктами.
 - ◆ Высокая оценочная стоимость бренда.
- Рассмотренные атрибуты должны составлять единый комплекс, лишь в этом случае продукт (организация, персона и т. п.) может стать полноценным брендом. Анализ содержания атрибутов помогает спортивной организации определить сильные и слабые стороны бренда, наметить направления его дальнейшего развития, а также сравнить конкурирующие бренды между собой.

Для этого может быть использована экспертная оценка по десятибалльной шкале (рисунок 2). Очевидно, что бренд № 1 более молодой, его история, известность и капитализация значительно уступают оценочным показателям более устоявшегося на рынке бренда № 2. Вместе с тем бренд № 1 уже сумел лучше выстроить такие атрибуты, как функциональность, ценности и монетизация. В целом в настоящий момент молодой бренд проигрывает своему конкуренту, и, чтобы исправить ситуацию, ему необходимо серьезно поработать над совершенствованием атрибутов, являющихся его слабыми сторонами.

Для формирования атрибутов используется арсенал инструментов маркетинга. Например, если в ходе анализа было выявлено, что имя бренда малоизвестно в его целевых аудиториях, необходимо усилить маркетинговые коммуни-

кации, с помощью которых эта проблема может быть преодолена. Повысить монетизацию можно, согласованно сочетая сбытовую и коммуникационную политики бренда.

Подчеркнем, что работа с атрибутами бренда не терпит шаблонов, это творческий процесс создания совершенно новой сущности из отдельных компонентов.

Следует помнить, что стратегия брендинга рассчитана на продолжительный период. По результатам опроса экспертов рынка спортивных товаров, большинство из них сошлись во мнении, что для появления сильного бренда

РАССМОТРЕННЫЕ АТРИБУТЫ ДОЛЖНЫ
СОСТАВЛЯТЬ ЕДИНЫЙ КОМПЛЕКС,
ЛИШЬ В ЭТОМ СЛУЧАЕ ПРОДУКТ
(ОРГАНИЗАЦИЯ, ПЕРСОНА И Т. П.)
МОЖЕТ СТАТЬ ПОЛНОЦЕННЫМ
БРЕНДОМ

необходимо несколько лет, поскольку клиенты должны будут принять его историю и ценности, выстроить соответствующие ассоциации, стать потребителями и референтами бренда.

Классификация спортивных брендов

В процессе построения атрибутов спортивного бренда необходимо учитывать функциональную специфику. В зависимости от предлагаемых клиентам выгод и продуктов, места и роли в спортивной индустрии выделяют несколько типов брендов (таблица 1). Остановимся на самых важных особенностях каждого из них.

Спортивные организации (федерации, ассоциации, лиги, клубы, агентства и т. п.), будучи производителями спортивных продуктов, создают соответствующие бренды и управляют их развитием. При этом, как показывает практика, сами нуждаются в брендинге.

Среди многообразия спортивных событий, не каждому из которых нужен бренд, выделяются сложные события, как, например, Кубок Гагарина КХЛ, которому собственный бренд необходим. При этом каждый отдельный матч данного турнира, являющийся компонентом сложного события, в собственном брендинге не нуждается. Причина в том, что при большом количестве игр в период соревнования брендинг

каждой из них невыгоден. Вместо этого маркетинговый эффект может быть достигнут за счет причастности к зонтичному бренду (КХЛ) и брендам участников турнира (клубов и персон). В исключительных случаях, когда простое событие имеет особое значение, например традиционный Матч всех звезд КХЛ, необходимо сосредоточиться на том, чтобы сделать его неповторимым и особенно привлекательным для болельщиков и спонсоров. Решить такую задачу помогает создание бренда.

Еще более сложная ситуация с брендингом спортивных услуг, предлагаемых фитнес-клубами. Большинство таких услуг довольно стандартны и не имеют определенного правообладателя. Лишь владельцы уникальных систем тренировок могут использовать стратегию брендинга. В фитнес-индустрии наиболее известными брендированными продуктами являются CrossFit, Zumba, Les Mills, Romana's Plates.

СПОРТ – ЭТО МИР ГЕРОЕВ И ЧЕМПИОНОВ, ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ ЗДЕСЬ ИМЕЕТ ОСОБОЕ ЗНАЧЕНИЕ. НУЖЕН ЛИ СОБСТВЕННЫЙ БРЕНД ТОМУ ИЛИ ИНОМУ СПОРТСМЕНУ, РЕШАЕТСЯ КАЖДЫЙ РАЗ ИНДИВИДУАЛЬНО

Спорт – это мир героев и чемпионов, персональный брендинг здесь имеет особое значение. Нужен ли собственный бренд каждому профессиональному спортсмену? Если атлет показывает уникальные результаты и обладает амбициями, стремится к обладанию наградами и титулами, бренд поможет ему монетизировать и капитализировать свой талант. Если же шансы спортсмена на рекорды невелики, то персональный бренд ему вряд ли понадобится.

Принцип уникальности применим и в случае принятия решения о необходимости бренда для того или иного спортивного товара. Как правило, на этом рынке чаще используется бренд производителя (Nike) или товарного направления/линии (adidas Original). Тем не менее при наличии особых свойств товара он может получить собственное имя и другие атрибуты бренда. Пример – кроссовки adidas One со встроенным в подошву компьютером, регулирующим жесткость подошвы.

Технологии, которые используются в спортивных товарах и при проведении спортивных соревнований, также брендируются, поскольку именно такая стратегия помогает привлечь новых клиентов из числа производителей спортивной экипировки, инвентаря и оборудования, а кроме того, таким образом создается дополнительная степень защиты ноу-хау.

Спортивные сооружения как объекты недвижимости не всегда отличаются друг от друга функциональными возможностями, но всегда – местом расположения. Даже два абсолютно одинаковых физкультурно-оздоровительных комплекса (ФОК), расположенных в разных районах города, могут подчеркнуть свою особенность с помощью правильно использованной местной специфики и построенных на ее основе атрибутов бренда.

Наличие бренда у спортивного сооружения раскрывает новые возможности для увеличения доходов от основной деятельности – создания условий для тренировок и соревнований, проведения развлекательных мероприятий – заинтересованным юридическим и физическим лицам. Более известные среди болельщиков и зрителей спортивные сооружения, имеющие богатую и интересную историю, всегда привлекательнее для арендаторов. Кроме того, брендинг позволяет получать дополнительные доходы от продажи сувенирной продукции и атрибутики спортивного сооружения.

Специальные программы, призванные решать социальные и образовательные проблемы, значительно выигрывают, если в их отношении используется стратегия брендинга. Так, среди целей футбольного турнира «Будущее зависит от тебя» – привлечение внимания к проблемам воспитанников детских домов. Ценности бренда этого проекта описываются как возможность быть причастным к жизни детей не на словах, а на деле, оказать реальную помощь в социализации подростков, проявить социальную ответственность. За годы своего существования турнир приобрел спонсоров и партнеров, сотни мальчишек-детдомовцев смогли участвовать в соревнованиях, увидеть новые города, найти новых друзей.

Спортивные ритейлеры много лет активно используют стратегию брендинга для получения конкурентных преимуществ. Эволюция

ТАБЛИЦА 1

Классификация брендов в спортивной индустрии

Тип бренда	Главные выгоды для клиентов	Пример
1 Бренды организаций (федераций, лиг, клубов, команд, агентств и т. п.)	Спортивные продукты (зрелище, атрибутика, информация, услуги)	ПФК ЦСКА, ХК «Спартак», ВК «Зенит», БК «Локомотив», КХЛ, ОКР, ВФЛА
2 Бренды событий	Эмоции, причастность	Олимпийские игры, Кубок Гагарина, F1, Fight Nights
3 Бренды спортивных услуг	Самосовершенствование, общение	Cross Fit, Zumba, Les Mills, Romana's Plates
4 Бренды персон (спортсмены, тренеры, менеджеры, журналисты и т. п.)	Центры притяжения аудиторий	Мария Шарапова, Жозе Моуриньо, Берни Экклстоун, Василий Уткин
5 Бренды спортивных товаров	Возможность заниматься спортом	Stayer, Merida, Mzuno, Forward
6 Бренды-технологии	Повышение эффективности товаров	Gore-Tex, ClimaCool, Air Max, Climate Control, Lycra
7 Бренды спортивных сооружений	Возможность проводить спортивные события и тренировки	«Лужники», Allianz Arena, Old Trafford, Maracana, «Айсберг»
8 Бренды специальных программ (социальных, детских, образовательных и т. п.)	Социальная ответственность, развитие	Let's Move, ГТО, «Будущее зависит от тебя», Sport Marketing School
9 Бренды спортивных ритейлеров	Возможность приобрести товары	«Спортмастер», Decathlon, «Триал Спорт»
10 Бренды информационных продуктов (СМИ, программы, каналы, шоу)	Актуальная спортивная информация (новости, аналитика, оценки)	Sports.ru, Eurosport, Viasat Sport, Sport Illustrated, «Спорт ФМ», The Game
11 Бренды квазиспортивных продуктов (игры, букмекеры, издатели литературы и т. п.)	Обслуживание сопутствующих потребностей	EA Sport, Sport Books Publisher, Nintendo
12 Сервисные бренды	Обслуживание бизнес-потребностей спортивных организаций	Sport Media Group, Fitness Media, «Спортмакс», 1С, ЦСМ «Синергия», Ticket Soft

розничных продаж спортивных товаров привела к появлению сетей магазинов, работающих под общей вывеской и по общим стандартам единого бренда. В любом из магазинов Decathlon, в том числе и в интернет-магазине, можно купить доступные по цене спортивные товары для более чем 30 видов спорта и физической активности, самостоятельно выбирая их из обширной выкладки торгового зала. При этом покупатели знают, что товары этой сети нельзя купить больше нигде, так как ассортимент Decathlon более чем на 90% состоит из собственных торговых марок.

Особенность брендов информационных продуктов заключается в том, что они, как правило, разрабатываются для самостоятельных единиц этого рынка – печатных и электронных СМИ, телевизионных каналов, а также для оригинальных тематических программ. Востребованная любителями спорта и специалистами информация в новостном, аналити-

Способность спортивных событий притягивать и удерживать большие аудитории поклонников влияет сразу на несколько околосоportивных рынков (рынки квазиспорттивных продуктов)

ческом и оценочном форматах предлагается сегодня большим количеством поставщиков, что значительно затрудняет выбор ее потребителям. Бренды помогают найти актуальную, достоверную и достаточную информацию, придав ей форму оригинальных рыночных продуктов.

Газета «Спорт Экспресс» на протяжении почти 20 лет лидировала на рынке ежедневных спортивных печатных СМИ благодаря быстрой и компетентной работе своих журналистов, раскрывавших самые разные аспекты спортивных событий. В то же время читатели газеты прекрасно знали, что «Спорт Экспресс» рассматривает лишь несколько самых популярных видов спорта (прежде всего – футбол и хоккей). Бренд воспринимался спортивной общественностью наиболее сильным среди конкурентов до тех пор, пока газета соблюдала высокие стандарты качества информационного продукта.

Потеря лидерства стала следствием недооценки новых средств коммуникаций с читателями – собственного сайта и социальных сетей. Именно это сочетание вывело на рынок информационных продуктов новые бренды – sports.ru, championat.com, sportbox.ru.

Способность спортивных событий, атлетов, клубов и лиг притягивать и удерживать большие аудитории поклонников влияет сразу на несколько околосоportивных рынков (рынки квазиспорттивных продуктов). Организации, работающие на этих рынках, используют повышенное внимание к спорту для продажи своих товаров и услуг. Лицензиат, выпускающий постельное белье с логотипом известных спортивных клубов, ориентируется на спрос среди фанатов. При этом он относит себя как к участникам рынка постельного белья, так и рынка спортивных лицензий.

Здесь стратегия брендинга оказалась приемлемой и популярной. Производитель компьютерных спортивных игр-симуляторов EA Sport хорошо известен не только тем, кто покупает и использует его продукцию. Бренд создал уникальные по графическому исполнению мультимедийные продукты. Достоверность игр достигается в первую очередь тем, что они построены на основе реальных данных ведущих мировых федераций, лиг и национальных чемпионатов. В такой реалистичной атмосфере клиент не только будто бы становится рядом со своими кумирами – суперзвездами планетарного масштаба, но и может управлять их поведением.

Сервисные бренды обслуживают деловые потребности спортивных организаций, увеличивая их конкурентные преимущества за счет более качественного выполнения отдельных функций. Так, компания Fitness Media предоставляет услуги фитнес-клубам по продаже их рекламных возможностей. Центр спортивного менеджмента университета «Синергия» предлагает решения в области подготовки компетентных специалистов спортивного маркетинга. А компания Ticket Soft – билетные системы для профессиональных клубов и стадионов.

Помимо перечисленных типов брендов спортивным организациям приходится иметь дело и с другими брендами, составляющими их маркетинговую среду. К ним следует отнести бренды партнеров и спонсоров, бренды городов



и стран, принимающих спортивные события, персональные бренды знаменитостей – актеров, политиков, предпринимателей и т. п., причастных к спорту.

Относительно недавно специалисты стали выделять бренды-даты, которые помогают организаторам спортивных событий решать свои маркетинговые задачи. Среди таких дат есть те, что отмечаются во многих странах мира, и те, что имеют сугубо национальную специфику. Для России датами-брендами можно считать целый ряд официальных и неформальных праздников: Новый год (1 января), Рождество (25 декабря и 7 января), День святого Валентина (14 февраля), День защитника Отечества (23 февраля), Международный женский день (8 марта), Праздник весны и труда (1 мая), День Победы (9 мая), День ВДВ (2 августа) и т. п.

Известная промоутерская компания Fight Nights успешно воспользовалась брендами-датами и провела 8 марта 2012 года турнир «Битва-6» под девизом «Мужской вечер в женский день», а 23 февраля 2013 года – турнир «Битва-10» под девизом «Защищать – наш долг, по-

РОССИЙСКИЙ БРЕНД BOSCO SPORT

в период проведения зимних Олимпийских игр в Сочи стал известен болельщикам во многих странах мира. Но поскольку его маркетинговая деятельность связана в основном с национальным рынком (реклама, система дистрибуции и т. п.), повышение международной известности не привело к развитию бизнеса бренда в международном масштабе

Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»

беждать – призвание!». Идея и антураж каждого из них максимально вписывались в рамки устойчивых ассоциаций с этими популярными в стране праздниками.

Создание бренда спортивной организации, спортивного продукта или персоны – одна из самых сложных маркетинговых задач, требующая глубоких профессиональных компетенций от менеджмента. При этом именно брендинг сегодня является одной из наиболее действенных стратегий дифференциации. Атрибутивный подход позволяет оптимизировать брендинг спортивных организаций, сделать процесс построения бренда понятным и эффективным.



ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



*Александр Контанистов,
заведующий сектором по олимпийскому
образованию Олимпийского комитета России,
заслуженный работник физической культуры
Российской Федерации, профессор, кандидат
педагогических наук*

«Твой олимпийский учебник»: 20 лет служения олимпийскому образованию

Посвящается 85-летию со дня рождения руководителя авторского коллектива учебного пособия «Твой олимпийский учебник» почетного вице-президента Олимпийского комитета России, доктора педагогических наук, профессора Владимира Сергеевича Родиченко.

Современное олимпийское движение, преодолев этап постсамаранчевского затишья, вновь активно развивается. Созванная в декабре 2014 года в Монако внеочередная 127-я сессия Международного олимпийского комитета (МОК) обсудила пути реформ в рамках «Олимпийской повестки 2020». Высший орган олимпийской власти утвердил 40 рекомендаций, ставших «дорожной картой» в олимпийское будущее.

Олимпийские перемены затронут и одну из важнейших функций олимпийского движения – образовательную. В рекомендации 22 «Распространять образовательные программы, основанные на олимпийских ценностях» МОК предписывается укрепить партнерство с ЮНЕСКО, нацеленное на интеграцию спорта и его ценностей в школьные программы в разных странах; создать электронную платформу, позволяющую национальным олимпийским комитетам (НОК) и другим орга-

низациям делиться образовательными программами, основанными на олимпийских ценностях; выявлять и поддерживать инициативы, способствующие популяризации олимпийских ценностей.

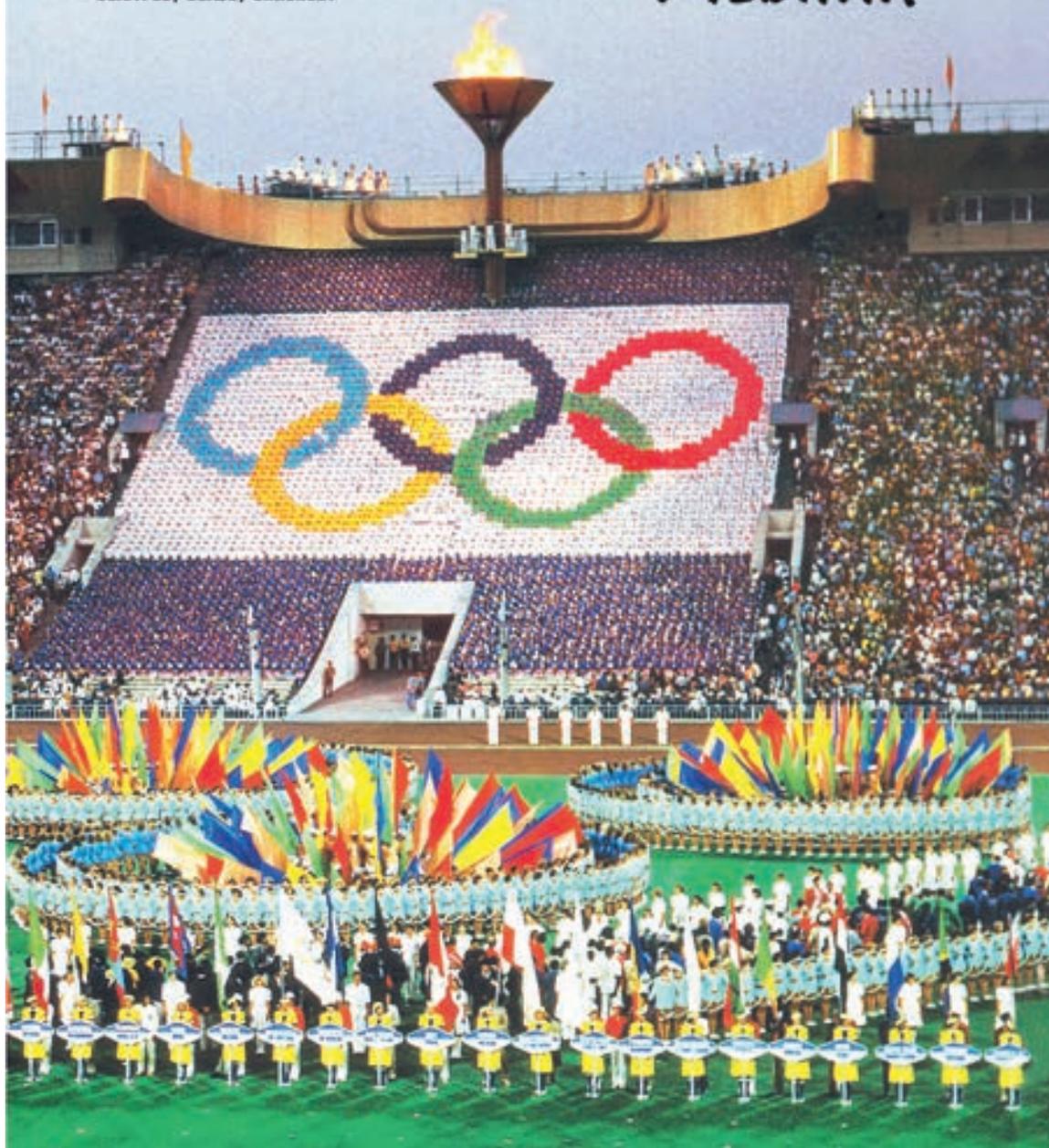
Действительно, необходимость изменений в олимпийском образовании на глобальном уровне уже назрела. Все более явной становится проблемная ситуация, когда национальные олимпийские комитеты и олимпийские академии, Международная олимпийская академия, Центр научных исследований МОК в Лозанне, накопив достаточный объем информации для постоянного обновления содержания олимпийского образования и обмена знаниями, не могут из-за отсутствия всемирной сети транслировать самобытный опыт национальных систем, современные образовательные технологии и программы по олимпийскому движению. Поэтому объявленную МОК образовательную реформу следует рассматривать как попытку разрешить имеющееся противо-

ТВОЙ
ОЛИМПИСКИЙ



БЫСТРЕЕ, ВЫШЕ, СИЛЬНЕЕ!

УЧЕБНИК



речие и придать новый импульс полномасштабному распространению олимпийского образования в мире. Достаточны ли будут принимаемые меры и каков их эффект, покажет время.

Россия обладает богатым опытом олимпийского образования, который может заинтересовать другие страны в рамках создаваемой электронной платформы. Один из его важных фрагментов представлен в этой статье. Речь пойдет о создании первой учебной книги по олимпизму, получившей название «Твой олимпийский учебник». Почему решили рассказать именно об этом опыте? Причина веская: 25 июня 2016 года исполняется 20 лет со дня выхода в свет первого издания этой уникальной книги.

Символично, что для публикации статьи свои страницы предоставил «Вестник Российского Международного Олимпийского Университета». У этого учебного заведения помимо образовательной деятельности есть еще одна немаловажная задача – быть хранителем и распространителем российского (и не только) олимпийского наследия.

«Твой олимпийский учебник» – один из самых первых долговременных проектов Олимпийского комитета России (ОКР), получившего в 1992 году самостоятельность и в 1993-м – признание МОК. Проект стал важнейшим этапом формирования совместно с Министерством образования Российской Федерации (Минобразования) общероссийской государственно-общественной системы олимпийского образования школьников. Работа проводилась в соответствии со ставшим уже историческим совместным приказом ОКР и Минобразования от 5 марта 1994 года № 84 «Об организации изучения вопросов олимпийского движения и Олимпийских игр».

Мы нашли союзников в министерстве, что позволило без проволочек согласовать и закрепить в приказе зоны ответственности: наши коллеги взяли на себя программно-нормативное обеспечение олимпийского образования в рамках дисциплины «Физическая культура», ОКР – методическое, и прежде всего выпуск учебной книги. На всех этапах подготовки приказа и в дальнейшем нас поддерживал заместитель министра Александр Григорьевич Асмолов, неоценимую помощь по включению олимпийской тематики и методических рекомендаций для учителей в государственную программу физического воспитания учащихся оказал сотрудник отдела физической культуры Евгений Николаевич Литвинов.

Руководствуясь приказом, президент ОКР, член МОК Виталий Георгиевич Смирнов 1 ноября 1994 года утвердил состав авторского

коллектива, задачей которого было подготовить первый в стране учебник олимпийских знаний для школьников под названием «Олимпийский мир и ты». Предстояло создать книгу – красочную, интересную, доступную для освоения школьниками системы знаний об олимпизме, олимпийском движении и Олимпийских играх и при этом соответствующую основным канонам учебной литературы.

Коллектив возглавил вице-президент Олимпийского комитета России, один из ведущих ученых в области олимпийского движения, доктор педагогических наук, профессор Владимир Сергеевич Родиченко. В его состав вошли известные специалисты спорта и ученые – профессора Лев Борисович Кофман, Виталий Васильевич Столбов, Владислав Иванович Столяров, Юрий Маркович Чернецкий, кандидат исторических наук Нина Прокопьевна Силкова, а также лауреат Государственной премии России детский писатель Сергей Анатольевич Иванов. Со второго издания книги к ним подключил ись Алексей Михайлович Смирнов и автор настоящей статьи.

Для приемки подготовленной коллективом рукописи руководством ОКР была создана приемочная комиссия в составе 19 человек. В нее вошли все члены МОК для России, руководители ОКР, выдающиеся спортсмены – победители и призеры Олимпийских игр. В соответствии с результатами работы комиссии бюро исполкома ОКР 31 августа 1995 года рекомендовало рукопись к изданию.

Тираж первого издания, подписанного в печать 5 мая 1996 года и полностью оплаченного Олимпийским комитетом России, составил 30 тыс. экземпляров. Министерство образования России рекомендовало книгу в качестве учебного пособия для учреждений образования страны. Почему не учебника? Коллеги из министерства разъяснили, что учебник может быть по учебному предмету, а олимпийская тематика – только часть основ знаний предмета «Физическая культура». Тогда Владимир Сергеевич Родиченко предложил название «Твой олимпийский учебник». Уж очень хотелось учебник (как-то само собой за пособием укоренилось еще одно, сленговое, название «Олимпийский учебник»). Но гораздо важнее было получение министерского грифа, позволяющего использовать пособие (далее «Учебник») как методической основы преподавания олимпийских знаний в рамках школьного урока физической культуры.

Выпуск книги стал заметным событием в олимпийском движении нашей страны, свидетельством признания олимпийского образования,



его интеграции в государственную образовательную систему. На состоявшейся в ОКР 5 июля 1996 года презентации «Учебника» собрались представители всего спектра государственных и общественных спортивных организаций нашей страны, депутаты Госдумы и, конечно же, школьники, съехавшиеся из близлежащих летних оздоровительных лагерей. Вот что пишет Владимир Сергеевич Родиченко в 2003 году в книге «Олимпийская идея для России (повторение пройденного)»: «...на презентации нашего учебника в присутствии нескольких сот московских школьников выступили один за другим два деятеля российского масштаба. Оба держали книгу и говорили о ней как символе и инструменте образования, воспитания, призыве к благородству. Один – демократ, тогдашний заместитель министра образования Александр Григорьевич Асмолов (стало быть, представитель партии власти). Другой – председатель Комитета по физической культуре, спорту и туризму Государственной думы Александр Сергеевич Соколов из думской фракции Коммунистической партии Российской Федерации (тогда он был в левой оппозиции)».

Главная целевая установка «Учебника» – создать в сознании учащегося образ олимпийского движения, олимпизма и Олимпийских игр как яркую, наглядную и запоминающую модель современного общества с его общечеловеческими организационными, духовными, нравственными, эстетическими и правовыми нормами и атрибутами.

Первое издание книги состояло из шести глав с короткими очерками внутри них: «Как рождался всемирный праздник», «Сто лет олимпизма», «Олимпийское движение: принципы, традиции, правила», «Подлинно общечеловеческое движе-

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ,
созданный в ноябре 1994 года для работы над первым в стране учебником олимпийских знаний, возглавил вице-президент Олимпийского комитета России, доктор педагогических наук, профессор Владимир Сергеевич Родиченко

Фото: Алексей Куденко/МИА «Россия Сегодня»

ние», «Спорт, каким он нужен миру», «Как стать чемпионом – для себя».

В дальнейшем структура «Учебника» менялась. От шестой главы отказались, главу «Сто лет олимпизма» разделили на две: «Олимпийские игры современности» и «Игры на льду и на снегу». «Спорт, каким он нужен миру» влили в главу (с частично измененным названием) «Подлинно всемирное движение». Но основное содержание книги сохранялось и лишь дополнялось итогами очередных Олимпийских игр и важнейшими событиями международного и российского олимпийского движения.

Каждая глава имеет свою конкретную целевую установку. Так, цель первой главы «Как рождался всемирный праздник» – сформировать в сознании учащегося понимание тесной связи Олимпийских игр, их зарождения, упадка, заката и возрождения с развитием человеческой цивилизации, удовлетворением общественной потребности.

Целевая установка второй и третьей глав «Олимпийские игры современности» и «Игры на льду и на снегу» единая – показать развитие современного спорта и рост всемирного интереса к нему, раскрыть на примере обзора всех проведенных Олимпийских игр то, что объединяет лучших спортсменов мира.

Четвертая глава «Олимпийское движение: принципы, традиции, правила» призвана создать

в сознании учащегося образ стройной системы идеалов, правил, их соблюдения, системы организации Олимпийских игр и на этой модели показать современные правовые нормы, их соблюдение и нарушения в обществе.

Цель пятой главы «Подлинно всемирное движение» – показать на модели современного олимпийского движения структуру мирового сообщества на международном уровне и внутри отдельной страны, продемонстрировать международное сотрудничество и место в отечественной истории.

Первые два издания выпустили в виде многоцветных альбомов, похожих скорее на подарочные, чем на учебные книги. Появилась информация, что часть тиражей именно из-за нарядности терялась, не доходя до школ. В дальнейшем реши-

1996 ГОД, КОГДА УЧЕБНИК
ВЫШЕЛ В СВЕТ, МОЖНО СЧИТАТЬ
СТАРТОМ ПОЛНОМАСШТАБНОГО
РАСПРОСТРАНЕНИЯ ЗНАНИЙ
ОБ ОЛИМПЕЙСКОМ ДВИЖЕНИИ
СРЕДИ РОССИЙСКИХ ШКОЛЬНИКОВ

ли отойти от формата альбома. Переход на традиционный для многих учебников формат, примерно 15х22 см, и отказ от цветных иллюстраций в тексте с сохранением многоцветной обложки заметно снижал стоимость книги и позволял увеличить тиражи, что было для нас существенно более важным.

Многолетним союзником в подготовке к выпуску книги стал профессиональный коллектив издательства «Советский спорт» во главе с тогдашним директором Алексеем Михайловичем Смирновым и главным редактором (затем многолетним директором), кандидатом исторических наук Алексеем Александровичем Алексеевым.

Учебник открывался предисловием президента Международного олимпийского комитета Хуана Антонио Самаранча: «Мне доставляет большое удовольствие от имени олимпийского движения представить вам данную книгу, которая явилась итогом усилий Олимпийского комитета России по распространению принципов, идеалов и знаний об истории олимпийского движения среди школьников России. Такие усилия по олимпийскому образованию, расширению знаний молодежи о многих составных частях нашего движе-

ния представляются особенно своевременными. Я убежден, что вся олимпийская семья присоединится к моему приветствию этого общенационального начинания, которое обещает стать важным инструментом образования в российском спортивном движении».

В открывающем первое и последующие издания «Учебника» предисловии, подписанном президентом Олимпийского комитета России Виталием Георгиевичем Смирновым, был изложен подход ОКР к олимпийскому образованию: «Вы, юные граждане страны, которая многие десятилетия находится в первых рядах олимпийского движения, должны знать о нем значительно больше, чем знаете сейчас. Во-первых, для того, чтобы приобщиться к увлекательной философии – олимпизму, объединяющему в гармонич-

ное целое достоинства прекрасного человеческого тела, несокрушимой воли и не имеющего себе в природе равных разума. Во-вторых, для того, чтобы понять размах и величие мирового олимпийского движения, без которого немыслимо сохранение мира и укрепление дружбы среди народов Земли. Наконец, в-третьих, чтобы доподлинно знать о том бесценном вкладе, который вносили и вносят в мировой спорт своими выдающимися достижениями

спортсмены нашего Отечества. Но есть у этой книги еще одна цель... Познавая олимпийский спорт с помощью этих написанных с явной симпатией к нему страниц, вы сможете несравненно лучше понимать весь наш сегодняшний необозримый, сложный и увлекательный мир».

С учетом вышедших друг за другом государственной программы и «Учебника» 1996/97 учебный год можно считать первым учебным годом полномасштабного распространения знаний об олимпийском движении, Олимпийских играх и олимпизме среди российских школьников.

Вот строчки об «Учебнике» из отчета ОКР за 1992–1996 годы: «...в доступной для школьников форме излагаются материалы о древних Олимпийских играх, становлении, развитии и структуре современного олимпийского движения, значимости спорта для общества и личности. Учебник направлен во все органы управления физической культурой и спортом субъектов Российской Федерации в количестве, пропорциональном численности учащихся 8-х классов».

И все-таки, несмотря на выход первого «Учебника», говорить об успехах в работе по олимпийскому образованию в России тогда было явно пре-

ждевременно. Прежде всего из-за финансовых проблем: предстояло обеспечить книгой более 60 тыс. в то время российских школ.

Конечно, как и любое начинание, олимпийское образование не сразу получает безоговорочную поддержку. В сформированной за несколько успешных десятилетий отечественной системе спорта не было места распространению олимпийских идеалов. А это направление работы требует финансовых вложений, хотя и несоизмеримых с затратами на спорт.

И тогда мы решили обратиться в банковскую систему, в которой сосредоточены финансовые ресурсы страны. Написали в 36 крупнейших банков, некоторые из них и сейчас успешны. Вот строки из письма президента ОКР В.Г. Смирнова: «Начиная с 1996/97 учебного года с помощью нового учебника будут изучать олимпийское движение учащиеся восьмых классов. Публикация в нем краткой информации о Вашем учреждении могла бы, по нашему мнению, способствовать ознакомлению нескольких поколений российских школьников с вкладом банка в духовное и социально-экономическое обновление России. В случае Вашего согласия профинансировать 5–10% тиража мы могли бы подписать соответствующий договор с последующим широким освещением в средствах массовой информации». В письме еще были строчки со ссылкой на указ президента РФ о льготном налогообложении средств, направленных в ОКР. Надеялись собрать деньги на выпуск около миллиона экземпляров. Ответы получили от четырех банков, все они были однотипны: ведем собственные социальные программы, годовые бюджеты утверждены, свободных средств нет.

Затем начали обращаться к руководителям тех субъектов Российской Федерации, которые имеют высокие спортивные и олимпийские достижения. Надежды на них возлагались большие, ведь в соответствии с Конституцией именно им принадлежит вся полнота власти и ответственности за развитие в территориях образования и спорта. Подключили федеральное Министерство образования. Два с половиной десятка совместных писем подписали новый президент ОКР Леонид Васильевич Тягачев и министр образования Владимир Михайлович Филиппов. И чтобы заинтересовать, предложили следующую структуру «Учебника»: книга открывается предисловием руководителя региона, затем следует восьмиполосная глава о спортивных и олимпийских

достижениях территории, далее – главы из общего издания. На лицевой стороне обложки наряду с эмблемой ОКР размещается герб региона-казачика. И девять территорий нас поддержали. Правда, были и те, которые сначала поддержали, но потом передумали.

Ограниченный объем статьи не позволяет подробно рассказать о каждом заказном издании, но все же будет справедливо хотя бы с благодарностью перечислить те регионы, которые откликнулись и посчитали для себя важным выпустить книгу с региональной главой. Они понимали, что активность школьников будет значительно выше при освоении олимпийских знаний на примере выдающихся достижений спортсменов-земляков и славных спортивных традиций родного края.

Первой откликнулась российская столица (а всего два раза, так же как и Якутия), второе и девятое издания «Учебника» получили название Московское, четвертое и шестнадцатое – Якутское, восьмое – Омское, десятое – Московское областное, одиннадцатое – Оренбургское, двенадцатое – Ростовское, четырнадцатое – Краснодарское краевое.

Активность школьников при освоении олимпийских знаний значительно выше, когда перед ними примеры выдающихся достижений спортсменов-земляков

Начавшийся в конце 2000-х годов экономический кризис существенно снизил финансовые возможности регионов. Далее Олимпийский комитет России самостоятельно продолжил систематическую настойчивую работу по насыщению «Учебником» российских школ. Выпустили еще 11 актуализированных изданий, отражающих все главные события в мировом и российском олимпийском движении в тот период.

Об одном из них, двадцать пятом, считаем важным рассказать. На это есть как минимум две причины. Во-первых, это издание юбилейное, во-вторых, выпуск книги состоялся после успешно проведенных в нашей стране XXII Олимпийских зимних игр в Сочи, признанных мировым спортивным сообществом лучшими в олимпийской истории.



Оба обстоятельства потребовали внесения изменений в оформление и содержание «Учебника» с тем, чтобы он соответствовал этим важным событиям – был более праздничным, красочным и увлекательным. С этой целью увеличили формат издания, поменяли обложку, существенно расширили набор иллюстративного материала, ввели гида – собирательный образ зверюшки Олимпийщика, который помогает читателю путешествовать по страницам этой увлекательной книги. Тираж 50 тыс. экземпляров определили из расчета по одной книге каждой российской школе и по три десятка регионам для использования в мероприятиях по популяризации олимпийского движения.

Содержание «Учебника» дополнено подготовленной мной главой «Олимпийские зимние игры в Сочи – триумф России». В ее первой части, «Триумф России», рассказывается об огромной созидательной работе, проведенной нашей страной по подготовке и образцовому проведению Игр. Вторая часть, «Олимпийские игры в Сочи: победные мгновенья», посвящена выдающимся достижениям российских спортсменов – победителей и призеров Игр, а также наиболее ярким выступлениям спортсменов из других стран.

В предисловии к «Учебнику» президент ОКР, член МОК Александр Дмитриевич Жуков, предвосхищая знакомство юных читателей с книгой, пообещал: «Вы узнаете, что наша страна – великая спортивная держава. На счету героев отечественного спорта – десятки тысяч наград, завоеванных на крупнейших международных соревнованиях, чемпионатах мира и Европы. И вы, юные россияне, вправе этим гордиться. Как и тем, что в столице нашей Родины Москве в 1980 году были успешно проведены игры XXII Олимпиады. И тем, что в 2014 году мы провели в южном городе Сочи лучшие в истории Олимпийские игры по зимним видам спорта – так оценили сочинские Игры многие руководители мирового спорта, эксперты и спортсмены».

Следуя традиции, в заключительной части статьи подведем итоги: за два десятилетия суммарный тираж 25 изданий «Учебника» составил 690 тыс. экземпляров. Часть общих изданий передали во всероссийские спортивные федерации, физкультурные учебные заведения и региональные олимпийские академии, а также использовали на уставную деятельность и представительские цели ОКР, проведение олимпийских уроков президентом ОКР А.Д. Жуковым и олимпийскими чемпионами.

В регионы на безвозмездной основе для распределения среди школ направили более 658 тыс. учебников. Для большинства стран это огромный тираж, но только не для России, в образовательной системе которой насчитывается 44 тыс. школ и 13,5 млн школьников.

И как во всем, есть и хорошо обеспеченные территории и школы, и малообеспеченные. Это подтвердили проведенные Управлением олимпийского образования ОКР совместно с Департаментом образования Оргкомитета «Сочи 2014» дистанционные семинары с представителями органов образования, спорта и региональных олимпийских советов всех без исключения субъектов Российской Федерации по передаче в регионы методических материалов системы олимпийского образования Сочи-2014. Выяснилось, что обеспеченность школ «Учебником» и в целом преподавание олимпийских знаний значительно лучше организовано в столицах регионов и крупных городах (но даже в них порой олимпийское образование ограничивается лишь приглашением в школу известных спортсменов), но существенно хуже в удаленных от региональных центров районах, особенно в сельской местности.

Методическое обеспечение является наиболее трудной проблемой любой модели олимпийского образования. Основную нагрузку в этой области в соответствии с Олимпийской хартией обязаны брать на себя национальные олимпийские комитеты. А если они этого не делают, то олимпийское образование остается пустой декларацией.

Поэтому главная задача Олимпийского комитета России и его основных союзников: региональных олимпийских советов и олимпийских академий, органов образования и спорта всех уровней – объединить усилия для выхода на новый качественный уровень организации олимпийского образования; не на словах, а на деле войти с «Учебником» в каждую школу (именно в каждую), добиться, чтобы олимпийские уроки прочно закрепились в них, стали неотъемлемой частью учебного процесса и проводимых в школах спортивно-массовых мероприятий, способствовали формированию у подрастающих поколений стремления к физическому и интеллектуальному совершенствованию, высоконравственному поведению в духе олимпийских идеалов дружбы, благородства, честной игры.

И только тогда с гордостью можно будет заявить: «Проблема внедрения олимпийского образования школьников в России окончательно решена».



ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



*Васил Гиргинов,
Университет Брунеля (Лондон)*

Участие британского сектора высшего образования в подготовке Олимпийских и Паралимпийских игр 2012 года в Лондоне с целью развития исследовательского и педагогического потенциала

ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ КАК МЕГАСОБЫТИЕ – НЕ ТОЛЬКО ПЛАТФОРМА ДЛЯ ДЕМОНСТРАЦИИ ДОСТИЖЕНИЙ СПОРТСМЕНОВ, НО И ЦЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС, КОТОРЫЙ МОЖЕТ БЫТЬ ЗАДЕЙСТВОВАН ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ. В ДАННОЙ СТАТЬЕ ПРЕДСТАВЛЕН КРАТКИЙ АНАЛИЗ ОПЫТА БРИТАНСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ В ПОВЫШЕНИИ СОБСТВЕННОГО НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА В ПЕРИОД ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ Игр 2012 года в Лондоне. МАТЕРИАЛОМ ДЛЯ АНАЛИЗА ПОСЛУЖИЛИ ДАННЫЕ ОПРОСНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ (ОНО ОХВАТИЛО 15 БРИТАНСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ), А ТАКЖЕ ИНТЕРВЬЮ С КЛЮЧЕВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ АССОЦИАЦИИ RUDIUM И ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ ЭТИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ. РЕЗУЛЬТАТОМ СТАЛО ОБОБЩЕНИЕ ДАННЫХ О МЕРОПРИЯТИЯХ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛИЛИ БРИТАНСКИМ ВУЗАМ ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ, ОТКРЫВАЮЩИЕСЯ БЛАГОДАРЯ ИГРАМ.

Начиная с 2000-х годов исследователи и спортивные руководители уделяют значительное внимание роли Олимпийских игр в создании долгосрочного социального, спортивного, экологического и экономического наследия в странах и городах-организаторах. Это вполне закономерно, поскольку Олимпийские

игры в их современной версии были задуманы как инструмент социальных изменений. Однако олимпийскому движению потребовалось более 100 лет для того, чтобы разработать последовательную политику и практические подходы, позволяющие эффективно использовать разнообразные возможности олимпийских проектов.

60



В научной литературе и политических дискуссиях активно обсуждаются вопросы положительного влияния Игр на экономическую, культурную и спортивную жизнь стран-организаторов¹, но до сих пор мало известно о том, как сектор высшего образования может использовать это крупнейшее в мире спортивное событие для развития научного и педагогического потенциала. Впервые о связи между университетами и олимпийским движением заговорил в конце XIX века отец-основатель современных Олимпийских игр Пьер де Кубертен. В последующий период, особенно после Олимпиады 2012 года в Лондоне, интерес к данному вопросу возрастал не только со стороны организаторов и представителей высшего образования, но и в политических и экономических кругах. В связи с этим очевидна необходимость понимания сущности данной связи и возможностей ее использования на благо академического сообщества стран-организаторов и олимпийского движения.

В СВОЕЙ ЗАЯВКЕ НА ПРОВЕДЕНИЕ ЛЕТНИХ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР 2012 ГОДА ЛОНДОН ПООБЕЩАЛ В СЛУЧАЕ ПОБЕДЫ ИЗМЕНИТЬ ЖИЗНЬ БРИТАНСКОЙ МОЛОДЕЖИ

В настоящей статье представлен краткий анализ опыта британских университетов в повышении научно-образовательного потенциала в период подготовки и проведения Игр 2012 года в Лондоне. Такие спортивные мегасобытия, как Олимпийские игры, являются не только платформой для демонстрации достижений спортсменов, но и ценным стратегическим ресурсом, который может быть задействован для развития высшего образования. Материалом для анализа послужили данные опросного исследования, проведенного в 15 британских университетах, а также интервью с ключевыми представителями ассоциации «Подиум» (Podium) и преподавателями университетов-участников. Результатом анализа стало обобщение данных о мероприятиях, которые позволили британским вузам эффективно использовать возможности Олимпиады.

Пьер де Кубертен и его сподвижники твердо верили в образовательный потенциал Олимпийских игр и спорта в целом как инструмента совершенствования человеческого общества. Поэтому

с самого начала образовательные учреждения рассматривались в качестве плодородной почвы для наиболее эффективного распространения олимпийских ценностей. Чтобы добиться поставленной цели, Кубертену было необходимо содействие педагогов и участие студентов. В 1919 году он четко охарактеризовал связь между университетами и своей идеей олимпизма:

«...она также полезна для него [студента] с точки зрения выполнения социальной задачи, стоящей перед ним в новом обществе... Студенты университетов, посланники знания и воображения, станут самыми активными бойцами в реализации этой грандиозной задачи; если хотите, можно сказать, что они должны стать своего рода авиаторами. Я уже говорил и повторю снова, что спорт, в силу своего мощного физического и нравственного влияния, станет в их руках бесценным инструментом установления общественного мира. Следовательно, они должны знать, как обращаться с этим инструментом деликатно и как извлекать из него максимальную пользу. Массовый олимпизм вот-вот станет реальностью; пусть студенты готовы служить его интересам»².

Приведенная цитата подчеркивает социальную миссию университетов и студентов, которая выходит за рамки задачи превращения Игр в спортивный праздник и налагает на них ответственность по воспитанию нравственно здоровых и физически активных молодых лидеров, способных построить современное общество. Однако для успешной реализации своей социальной миссии университеты должны иметь потенциал к созданию нового знания и новых методов обучения. С середины 2000-х годов британские университеты проходят через серьезные изменения их операционной модели, в результате чего деятельность вузов все теснее увязывается с привлечением средств от оплаты обучения, а также со способностью адаптироваться к жестким требованиям по созданию научных разработок мирового уровня (наряду с обеспечением удовлетворенности студентов).

Участие высших учебных заведений в организации и проведении Олимпийских игр может быть полезным как для оргкомитета Игр, так и для принимающей страны. Во-первых, университеты представляют собой структурированную среду, позволяющую эффективно мобилизовать большое количество людей на

популяризацию идей олимпизма и задействовать естественный энтузиазм преподавателей и студентов для поддержки олимпийских проектов. Во-вторых, образовательные ресурсы всей страны могут быть рационально использованы в соответствующих программах Игр. В то же время Олимпийские игры создают уникальные возможности активного взаимодействия между учреждениями высшего образования и самыми разными государственными, общественными и коммерческими структурами внутри страны и за рубежом. Интенсивные контакты дают преподавателям и студентам широкие возможности участия в исследовательских, консалтинговых и общественных проектах, посвященных различным аспектам Олимпийских игр, будь то такие области, как экология, транспорт, безопасность, технологии, экономика, коммуникации или спортивная наука. Такие формы сотрудничества вносят значимый вклад в развитие личностного и организационного потенциала в рамках сектора высшего образования.

Цепочка «Олимпийские игры – сектор высшего образования»

Связь между Олимпийскими играми и академическим миром носит многосторонний характер и не поддается краткому описанию. Насколько нам удалось установить, научное изучение данного вопроса в обозримом прошлом не проводилось. Работа Кашмана и Тухи «The Contribution of the Higher Education Sector to the Sydney 2000 Olympic Games»³ стала первой воодушевляющей попыткой проанализировать

роль среднего и высшего профессионального образования в организации Олимпийских игр (в данном случае – Игр 2000 года в Сиднее). Главный вывод исследователей заключается в следующем: несмотря на определенные положительные результаты для академического сообщества Австралии, летние Олимпийские игры в Сиднее в целом не сумели решить две задачи – предложить образовательные инновации и объединить работников системы образования.

Вслед за первым исследованием, опубликованным в 2002 году, появились аналогичные работы, посвященные Играм 2008 года в Пекине⁴ и 2012 года в Лондоне⁵. Грейвер и соавторы проанализировали 52 образовательные про-

УНИВЕРСИТЕТЫ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ СТРУКТУРИРОВАННУЮ СРЕДУ, ПОЗВОЛЯЮЩУЮ ЭФФЕКТИВНО МОБИЛИЗОВАТЬ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ НА ПОПУЛЯРИЗАЦИЮ ИДЕЙ ОЛИМПИЗМА

граммы, реализованные на летних и зимних Олимпийских и Паралимпийских играх, Играх Содружества и чемпионатах мира по футболу начиная с 1992 года, когда Олимпийские игры принимала Барселона⁶. Исследования показали, что взаимодействие высшего образования и олимпийского движения проявляется в самых разных формах. Это и участие университетских профессоров в работе оргкомитетов Игр,

¹ Chatziefstathiou, D. (2012). *Further and Higher Education involvement with the Olympic and Paralympic Games*. In V. Girginov (Ed.). *Handbook of the London 2012 Olympic & Paralympic Games*. Vol. 1 – Making the Games. Routledge: London.

DCMS (2013). *Report 5: Post-Games Evaluation. Meta-Evaluation of the Impacts and Legacy of the London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: Summary Report*. London: DCMS.

Garcia, B. (2012). *London 2012 Cultural Olympiad Evaluation: Final Report*. University of Liverpool: Liverpool.

Graver, A., et al. (2010). *What Lasting Educational Benefits can be Created by Mega Events?* Newcastle: CfBT Education Trust

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

² Chatziefstathiou, D. (2012). *Further and Higher Education involvement with the Olympic and Paralympic Games*. In V. Girginov (Ed.). *Handbook of the London 2012 Olympic & Paralympic Games*. Vol. 1 – Making the Games. P. 186. Routledge: London.

³ Cashman, R., & Toohey, K. (2002). *The Contribution of the Higher Education Sector to the Sydney 2000 Olympic Games*. Centre for Olympic Studies, The University of New South Wales, Sydney.

⁴ Henry, I., et al. (2008). *The Contribution of the Further and Higher Education Sectors to the Staging and Delivery of the 2008 Beijing Olympic Games*. London: Podium.

⁵ Weed, M., et al. (2011). *The Engagement of Further and Higher Education with the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. Canterbury: SPEAR.

Weed, M., et al. (2012). *The Engagement of Further and Higher Education with the London 2012 Olympic and Paralympic Games Realising Ambitions and Achieving Long-Term Benefits*. Canterbury: SPEAR.

⁶ Graver, A., et al. (2010). *What Lasting Educational Benefits can be Created by Mega Events?* Newcastle: CfBT Education Trust.

и проведение научных исследований, предоставление университетами площадок для тренировочных баз национальных олимпийских комитетов, работа студентов в качестве волонтеров, разработка и предоставление различного оборудования и услуг. Например, более половины из 45 университетов в Сиднее и других городах Нового Южного Уэльса, а также в других регионах Австралии приняли участие в различных мероприятиях летних Игр 2000 года. Подписано более 20 меморандумов о взаимопонимании между вузами страны и оргкомитетом этих Игр, Сиднейской организацией олимпийского телевидения (SOBO), Австралийским олимпийским комитетом (АОК) и правительством Нового Южного Уэльса. В рамках партнерства между университетами и АОК созданы три центра олимпийских исследований: в мае 1996 года – Центр олимпийских исследований при Университете Нового Южного Уэльса в Сиднее, в июне 1996-го – Центр олимпийских исследований при

65% ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ОЖИДАЛИ, ЧТО УЧАСТИЕ В ПОДГОТОВКЕ ИГР ПРИНЕСЕТ ИМ ВЫГОДУ (В ЧАСТНОСТИ, В ВИДЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПАРТНЕРСТВ)

Университете Южной Австралии, в 2000 году – Центр олимпийских исследований при Университете Квинсленда⁷. Два Центра олимпийских исследований (в Сиднейском технологическом университете и Университете Квинсленда) функционируют по сей день.

На Играх 2008 года в Пекине масштаб участия сектора высшего образования стал еще шире: число студентов-волонтеров, участвующих в организации Олимпийских игр, возросло до 77 169 человек, 44 261 студент работали на Паралимпийских играх, шесть олимпийских объектов располагались на территории университетов, было создано восемь крупных центров олимпийских исследований, организовывались конференции и культурные мероприятия, увидели свет более 200 публикаций (академических, научно-популярных, ориентированных на базовый и профессиональный уровень, а также узкоспециальных по конкретным олимпийским объектам и работе волонтеров/ персонала). Ярким примером образовательного наследия

Олимпиады стала также программа «Образцовые школы», в которую было вовлечено около 200 среднеобразовательных школ Пекина и 500 школ по всей стране⁸.

Самым существенным вкладом высшего образования в олимпийское движение стало образовательное наследие Игр. Грейвер и соавторы⁹ выделили семь направлений в формировании образовательного наследия.

- I. Поощрение участия учащихся в физкультурных и спортивных мероприятиях.
- II. Воспитание ценностей.
- III. Разработка учебных планов.
- IV. Профессионально-техническая подготовка.
- V. Воспитание уважения к культуре других стран.
- VI. Повышение квалификации волонтеров.
- VII. Положительное влияние на образовательные учреждения.

В вышеуказанных работах отмечались также некоторые негативные аспекты: рост конкуренции между университетами, отсутствие заинтересованности с их стороны, отсутствие необходимых ресурсов, а также плохая координация действий с оргкомитетами Игр.

В период с 2013 по 2014 год вклад высшего образования в экономику Великобритании составил более 80 млн фунтов стерлингов и свыше 800 тыс. полноценных рабочих мест, что равнозначно 2,8% валового внутреннего продукта (ВВП). Очевиден рост данного показателя по сравнению с периодом 2007–2008 годов, когда он равнялся 2,3%¹⁰. Сектор высшего образования создает экономическую ценность посредством различных видов деятельности, наиболее важным из которых являются научные исследования. Таким образом, британские университеты вышли в авангард формирования интеллектуального капитала и экономической ценности, а Олимпийские игры в Лондоне рассматривались ими в качестве возможности повысить роль сектора высшего образования в стране и во всем мире.

Наращивание институционального потенциала в секторе высшего образования

Развитие организационного потенциала давно считается одной из приоритетных задач в сфере высшего образования Великобритании, о чем свидетельствуют многочисленные



⁷ Cashman, R., & Toohey, K. (2002). *The Contribution of the Higher Education Sector to the Sydney 2000 Olympic Games*. Centre for Olympic Studies, The University of New South Wales, Sydney.

⁸ Henry, I., et al. (2008). *The Contribution of the Further and Higher Education Sectors to the Staging and Delivery of the 2008 Beijing Olympic Games*. London: Podium.

⁹ Graver, A., et al. (2010). *What Lasting Educational Benefits can be Created by Mega Events?* Newcastle: CfBT Education Trust.

¹⁰ Kelly, U., McNicoll, I., & White, J. (2014). *The Economic Impact of Higher Education Institutions in England*. London: Universities UK.

исследования и правительственные документы (например, рамочная программа Министерства по делам бизнеса, инноваций и профессионального образования Великобритании «Higher Ambition» (2009), излагающая стратегию развития высшего образования в Великобритании). В этих документах подчеркивается потребность в высококвалифицированных специалистах для обеспечения процветания страны в экономике знаний. Как отмечают Хули, Кент и Уильямс, «возросшее внимание к повышению квалификации исследователей можно рассматривать как продолжение установки на приоритетное развитие «аспекта предложения»¹¹, которая была характерна для британской системы образования и политики государства в области занятости начиная с 1980-х годов¹². В широком смысле этот подход основан на предпосылке, что наиболее эффективным способом построения «высококвалифицированной» экономики и, следовательно, научно-исследовательского потенциала страны является подготовка специалистов и развитие их профессиональных умений. Ярким примером реализации данной политики стала Программа развития исследований в области преподавания и обучения, запущенная в 1998 году при финансовой поддержке Совета по экономическим и социальным исследованиям (Economic and Social Research Council, ESRC). Это был первый проект совета в области социальных наук, в котором развитие научно-исследовательского потенциала заявлено в качестве одной из принципиально важных задач.

В данной статье институциональный потенциал высших учебных заведений определяется как меняющаяся комбинация характеристик, активов, возможностей и отношений, которые позволяют этим организациям и их членам выполнять свои функции, развиваться и самообновляться, а также создавать ценность с точки зрения развития. Организационный потенциал включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных ключевых способностей, а именно: способность действовать, способность обеспечивать конкретные результаты развития, способность устанавливать отношения с другими организациями, способность адаптироваться и самообновляться, а также способность поддерживать внутреннюю целостность¹³.

В своей заявке на проведение летних Олимпийских игр 2012 года Лондон пообещал в случае победы изменить жизнь британской молодежи. Впервые в олимпийской истории организаторы

приложили последовательные усилия для того, чтобы найти эффективный способ вовлечения высшего образования в процесс подготовки и проведения Игр. После интенсивных консультаций внутри сектора консорциум лондонских университетов и колледжей London Higher представил в Совет по финансированию высшего образования Англии (Higher Education Funding Council for England, HEFCE) и Совет по образованию и профессиональному обучению (Learning and Skills Council, LSC) свое предложение об учреждении специальной структуры, которая могла бы курировать вопросы среднего и высшего профессионального образования в рамках подготовки Игр-2012. Предложение было одобрено, и в 2007 году возникла ассоциация Podium, которая ставила перед собой две основные задачи¹⁴:

- ◆ распространять в рамках сектора, а также среди внешних организаций информацию о возможностях для университетов и колледжей содействовать подготовке и успешному проведению Олимпийских игр;

- ◆ координировать в рамках сектора деятельность, направленную на максимальную реализацию возможностей, которые дает принимающей стране организация Олимпийских и Паралимпийских игр, способствуя тем самым созданию масштабного и устойчивого наследия.

В конечном итоге 94% высших учебных заведений Великобритании приняли участие в самых разных инициативах в рамках Игр-2012. Исследования, проводившиеся до Олимпийских игр в Лондоне, показали, что британские вузы участвовали в олимпийских проектах с самыми разными целями. Это и привлечение молодежи к занятиям спортом, и улучшение репутации учебного заведения, предоставление площадок для тренировочных баз или организация волонтерской деятельности.

Однако научные исследования и производство знания не были в данном случае приоритетом¹⁵. Наиболее масштабные проекты университетов в подготовительный период и во время проведения Игр были связаны непосредственно со спортом, они доминировали над другими мероприятиями. Вместе с тем некоторые вузы участвовали в волонтерских, образовательных и исследовательских проектах. В ходе исследований обнаружился также существенный разрыв между планами вузов и реальностью, поскольку количество и направленность реализованных проектов значительно отличались от задуманного. 65% высших учебных заведений ожидали, что участие в подготовке Олим-

ТАБЛИЦА 1

Гранты британских советов по исследованиям и МОК на проекты олимпийской тематики (2003–2014)

Финансирующее агентство	Кол-во проектов	Область исследования, кол-во проектов	Продолжительность проекта	Сумма гранта (£)
ESRC	11	Управление мероприятиями – 4 Наследие: экономика/здоровье/спорт – 1 Наследие: образование – 1 Наследие: социальное/культура/здоровье – 1 Наследие: туризм – 1 Наука/технологии – 1 Тренерская работа – 1 Экономический эффект – 1	2 года	3 013 392
EPSRC	9	Наука/технологии – 8 Наследие: исследования в области образования – 1	2 года 1–5 лет	4 260 810
STFC	1	Наследие: культура – 1	6 месяцев	9800
AHRC	6	Наследие: культура – 5 Исследования в области СМИ – 1	2 года	513 159
Фонд Леверхульме	1	Визуальная культура спорта и Олимпийских игр – 1	1 год	Нет данных
Британская академия	2	Наследие: культура – 2	1 год	10 794
МОК	4	Наследие: городское развитие – 2 Наследие: культура – 1 Исследования в области СМИ – 1	1 год	22 800
Всего	34			7 829 755

Сокращения: ESRC – Совет по экономическим и социальным исследованиям; EPSRC – Совет по инженерным и физическим научным исследованиям; AHRC – Совет по исследованиям в искусствоведении и гуманитарных науках; STFC – Совет по науке и технике; МОК – Международный олимпийский комитет.

¹¹ Hooley, T., Kent, R., & Williams, S. (2010). *Introduction: Hard Times? Building and Sustaining Research Capacity in UK Universities, Occasional Paper No 5 August.*

¹² ср. Grubb, N. W., & Lazerson, M. (2006). *The globalization of rhetoric and practice: The education gospel and vocationalism.* In H. Lauder, P. Brown, J. Dillabough, & H. Halsey (Eds.), *Education, globalization and social change* (pp. 295-316). Oxford, UK: Oxford University Press.

¹³ Zinke, J. (2006). *European Centre for Development Policy Management Study on Capacity, Change and Performance -Final Workshop. Workshop report. Maastricht, 15-17 May 2006.*

¹⁴ HEFCE (2008). *HEFCE strategic plan 2006-11 (Updated May 2008).* London: HEFCE.

¹⁵ Weed, M., et al. (2011). *The Engagement of Further and Higher Education with the London 2012 Olympic and Paralympic Games.* Canterbury: SPEAR.



пиады принесет им выгоду (в частности, в виде долгосрочных партнерств). Самыми важными новыми партнерами стали местные органы власти, другие вузы, оргкомитет Олимпийских и Паралимпийских игр «Лондон-2012» и среднеобразовательные школы. Лишь 10% вузов вели исследования по олимпийской тематике. Но и эти проекты носили несистемный характер, выполнялись от случая к случаю и не были частью стратегического, последовательного подхода, который характеризовался бы систематическим изучением конкретных вопросов или наличием постоянной группы исследователей¹⁶.

Обеспечение финансирования и другая деятельность по развитию потенциала

В рамках государственных требований британские вузы должны генерировать доход от исследований, и это главный критерий оценки качества и эффективности их научно-исследовательской деятельности. Особенно престижным считается финансирование от британских исследовательских советов. В таблице 1 приведен список грантов на исследования олимпийской тематики, выделенных четырьмя основными финансовыми советами Великобритании в период с 2003 по 2014 год. Гранты получили в общей сложности 30 проектов, то есть в среднем три проекта в год. Большая часть грантов была выделена Советом по экономическим и социальным исследованиям (34%), вслед за ним идут Совет по инженерным и физическим научным исследованиям (28%) и Совет по исследованиям в искусствоведении и гуманитарных науках (19%). Ни один из исследовательских проектов не получил значительного финансирования (рисунок 1), 27% проектов получили маленькие гранты, а 60% опрошенных вузов не получили от этих советов никакой финансовой поддержки.

Все исследования были посвящены исключительно Играм в Лондоне-2012. Олимпийское наследие было самой популярной темой – 16 проектов, или 53% от всех профинансированных исследований. Далее шли «Наука/технологии» (9 проектов) и «Управление мероприятиями» (4 проекта). Другие темы включали тренерскую работу, экономический эффект и СМИ (по одному

проекту соответственно). Большинство проектов осуществлялись одним или двумя исследователями, и лишь три проекта носили междисциплинарный характер и выполнялись группой из трех или более исследователей из трех или более организаций. Вместе с тем ни один из проектов не был междисциплинарным, а средняя продолжительность исследований составила два года. Относительно короткая продолжительность большинства проектов указывает на то, что возможности привлечения к исследованию новых аспирантов были весьма ограничены.

РИСУНОК 1

Доход от исследовательских контрактов, заключенных с британскими советами по исследованиям (%)



В общей сложности 31 британский университет разместил на своей территории тренировочные базы для национальных олимпийских комитетов (НОК) 38 стран. Это можно рассматривать в качестве деятельности по наращиванию потенциала, поскольку университеты получили дополнительный доход, который они могли инвестировать в основные виды своей хозяйственной деятельности. Кроме того, британское правительство предложило выделить субсидию в размере 50 тыс. долларов США каждому НОК, участвующему в Играх-2012, если атлеты этих стран проведут свои подготовительные сборы в Великобритании.

Финансовое поощрение НОК со стороны британского правительства можно рассматривать как форму субсидирования университетов с целью компенсировать их затраты по размещению тренировочных баз. Следует заметить, что хотя финансовая выгода не была для британских

¹⁶ Weed, M., et al. (2011). *The Engagement of Further and Higher Education with the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. Canterbury: SPEAR.

Weed, M., et al. (2012). *The Engagement of Further and Higher Education with the London 2012 Olympic and Paralympic Games Realising Ambitions and Achieving Long-Term Benefits*. Canterbury: SPEAR.

вузов главным мотивом участия в подготовке Игр, исследование, проведенное ассоциацией Podium, показало, что 16% учреждений высшего образования (26 вузов) рассчитывали получить благодаря Играм чистую финансовую прибыль, а еще 46% организаций (76 вузов) считали такой результат вероятным¹⁷.

Практически ни один университет не разработал последовательной долгосрочной стратегии взаимодействия с Играм. В некоторых вузах осуществлялись специальные программы участия (например, в Университете Лидса и Университете Брунеля), но обычно сотрудничество носило эпизодический характер. Самые большие усилия были направлены на развитие деятельности существующих исследовательских групп и расширение возможностей для студентов посредством введения новых курсов и волонтерских проектов.

Были, однако, и некоторые примечательные исключения, такие как Университет Шеффилд Халлам, расположенный вне Лондона. Университет разработал и добился утверждения новой шестимодульной программы бакалавриата «Развитие спорта и менеджмент», которая была реализована в сотрудничестве с оргкомитетом Олимпийских игр «Лондон-2012». В рамках программы 315 студентов и 15 сотрудников университета работали на Играх в качестве волонтеров, обеспечивая главным образом работу медицентра. Еще одним ощутимым результатом этого уникального партнерства стал тот факт, что МОК назвал Шеффилд Халлам «приоритетным поставщиком студентов» для работы в медицентрах будущих Олимпийских игр. Такое признание со стороны МОК позволило университету получить приглашение от организаторов зимней Олимпиады в Сочи 2014 года и прислать группу из 32 студентов и преподавателей для участия в работе сочинского медицентра во время Игр. В данный момент идут переговоры об использовании опыта университета на летних Олимпийских играх 2016 года в Рио-де-Жанейро.

Опрошенные высшие учебные заведения не ощутили серьезного влияния Игр на свою научную и образовательную деятельность: по 10-балльной шкале данный аспект был оценен в среднем в 4,1 балла, а самый высокий балл не превысил пяти пунктов. Средний балл оценки влияния Игр на основные направления исследовательской работы университета равнялся 3,4. Однако следует заметить, что в некоторых вузах было отмечено положительный эффект в плане

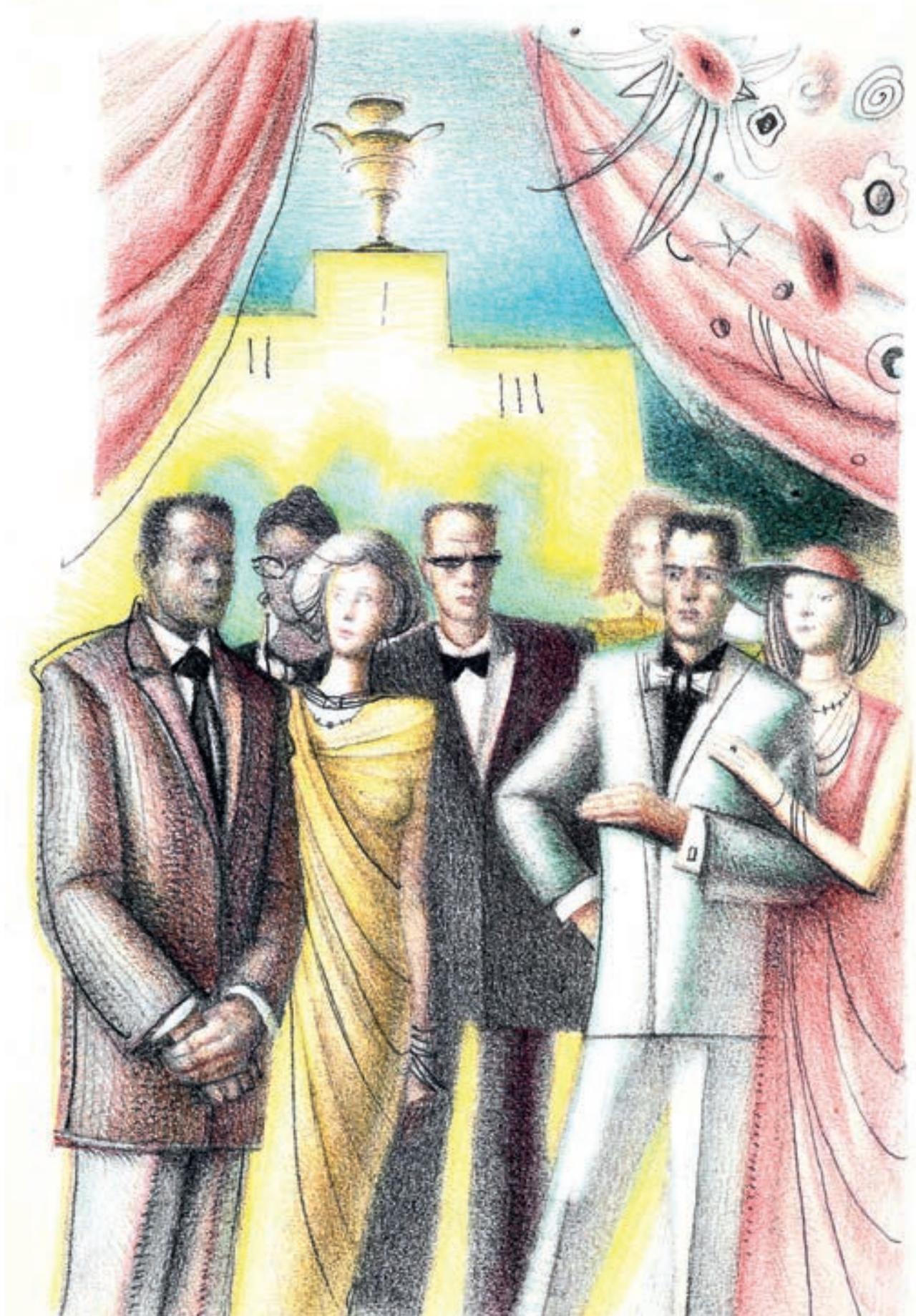
привлечения новых аспирантов (4,0) и повышения результативности исследований, что является одним из важнейших критериев оценки качества работы вузов.

В целом взаимодействие британской отрасли высшего образования с Олимпийскими играми наблюдалось в большей степени на тактическом уровне и принимало форму отдельных проектов, таких как размещение тренировочных баз и разработка новых курсов. Развитие организационного потенциала университетов осуществлялось по шести направлениям: 1) расширение возможностей для студентов посредством разработки/реализации новых курсов, внедрения научных и обучающих материалов и других ресурсов, а также создания уникальных условий для общения с профессионалами; 2) развитие аспирантских программ посредством предоставления специализированных стипендий и возможностей участия в олимпийских исследованиях; 3) консультирование правительственных, благотворительных и коммерческих организаций, а также организаторов Игр; 4) улучшение имиджа посредством демонстрации исследовательских проектов и курсов олимпийской тематики, спортивных достижений студентов и общественной работы; 5) генерирование ресурсов посредством научно-исследовательской деятельности и предоставления услуг; 6) формирование партнерств с государственными, некоммерческими и коммерческими организациями.

Из всех составляющих организационного потенциала Олимпийские игры оказали наиболее ощутимое положительное влияние на способность вузов обеспечивать конкретные результаты развития и устанавливать отношения с другими организациями. Целый ряд сотрудников и подразделений различных университетов активно взаимодействовал с партнерами и участвовал в совместных проектах, что значительно расширило их индивидуальные и коллективные возможности. Главными получателями выгоды от мероприятий по развитию потенциала стали исследовательские центры, факультеты и сотрудники университетов. Вместе с тем на данный момент неясно, как положительные результаты на уровне отдельных сотрудников и подразделений повлияют на потенциал организации в целом, учитывая высокую мобильность преподавателей и неустойчивость интереса вузов к олимпийской проблематике три года спустя после Игр в Лондоне.

Рисунки Атанаса Атанасова





¹⁷ Podium (2012). *Olympic and Paralympic Games: The Impact of Universities*. London: Podium.

Вера Передерий: «Узнав о возможности учиться в Сочи, я сразу сказала: хочу, могу и еду!»

Посол Юношеских Олимпийских игр, главный специалист Национального олимпийского комитета, мастер спортивного администрирования – таков далеко не полный перечень регалий Веры Передерий, получившей диплом РМОУ в 2014 году среди других студентов первого набора. В интервью «Вестнику РМОУ» Вера рассказывает об успехах, достигнутых уже в качестве дипломированного специалиста.

Начать хотелось бы с рассказа о вашем опыте в спорте, который был накоплен еще до поступления в университет. С каким багажом вы подходили к учебе в Сочи? В спорт меня привела мама, она была гимнасткой. Я начала заниматься с пяти лет. Поначалу к этому серьезно не относилась: папа делал ставку на учебу и говорил, что даже если меня вызовут в сборную, ни за что не отпустит. Но когда пригласили в Киев, упустить этот шанс я не могла и сумела уговорить даже его. В Киеве в школе Дерюгиных меня сразу поставили в первый состав групповых упражнений. На тот момент я была самой молодой гимнасткой в составе, и выдержать те

нагрузки было очень непросто. Но, оглядываясь назад, я счастлива, что сумела. За спортивную карьеру выступала на чемпионатах мира и Европы, была призером этапов кубков мира и серий Гран-при, а также Всемирной универсиады. Конечно, самым ярким воспоминанием остались Олимпийские игры 2008 года в Пекине. До сих пор не верится, что участвовала в соревнованиях такого уровня! Все, что у меня есть сейчас, я приобрела благодаря спорту. Спорт стал неотъемлемой частью моей жизни и после окончания спортивной карьеры: целеустремленность, терпение, трудолюбие, опыт – все это благодаря гимнастике.

Что вами двигало, когда впервые появилась мысль об обучении в РМОУ? Как вы узнали об университете и его главной идее? После завершения спортивной карьеры я окончила магистратуру Национального университета физического воспитания и спорта Украины и мечтала работать в национальном олимпийском комитете страны. Знаете, когда действительно веришь в мечту, то она сбывается: я без всяких сомнений просто отправилась в НОК Украины устраиваться на работу, и меня взяли! Сейчас удивляюсь собственной самоуверенности... Но знаю, что поступала правильно: под лежащий камень вода не течет. А позднее в НОК мне предложили пройти обучение в Российском Международном Олимпийском Университете, на что сразу же сказала: хочу, могу и еду!

Каким вы видели это образование?

Честно говоря, переживала насчет языкового барьера, поскольку до тех пор не сталкивалась с учебой на английском языке. Во время учебы мне было интересно все, а больше всего ждала практику на Играх в Сочи. Хотелось посмотреть на эти соревнования глазами организаторов, а не спортсмена. Надеялась, что те знания и опыт, которые получу в РМОУ, помогут в дальнейшей карьере.

Трудно ли было учиться? И что для вас стало самым ценным приобретением благодаря этой учебе?

Были непростые периоды, но в целом не скажу, что трудно, скорее интересно и насыщено. Сама себе за учебу поставлю твердую четверку. Если о чем и переживаю, так это о том, что со временем полученная информация может забываться. Но это поправимо: время от времени открываю конспекты лекций, чтобы освежить знания.

Когда ехала учиться в университет, представить не могла, что найду свою вторую половинку и мужа. История нашей любви получилась еще круче, чем в фильмах. Поэтому, как ни крути, но самое дорогое и ценное «приобретение» – это мой любимый муж Роман Трофимов, наша семья. Столько факторов сошлось, чтобы мы познакомились и встретились... Такие вещи в жизни просто так не происходят.



По возвращении из Сочи вы продолжили работу в НОК Украины. Как изменилась ваша сфера ответственности?

После возвращения меня назначили на должность главного специалиста Управления олимпийского движения НОК Украины. В мои обязанности входит координация деятельности 26 региональных отделений НОК Украины (такие отделения есть в каждой области страны). Также занимаюсь программами олимпийской солидарности МОК плюс, разумеется, организаторской деятельностью на различных мероприятиях НОК Украины.

Работа с отделениями – это процесс, который требует скрупулезного подхода. Она подразумевает не только сбор и передачу необходимой информации, но и контроль за

ных стран, а также чемпионы и призеры различных Олимпийских игр начиная с 1952 года. Был также проведен олимпийский урок с участием Томаса Баха, этот урок стал изюминкой праздника, получился очень душевным и живым. Президент МОК пообщался со школьниками, выполнил зарядку под моим руководством и дал эксклюзивный мастер-класс по фехтованию.

Вы также являетесь послом Юношеских Олимпийских игр. Не расскажете об этой деятельности подробнее?

Это почетная и ответственная миссия. Я была молодым послом на II зимних Юношеских Олимпийских играх в Лиллехаммере. Проект молодых послов МОК реализовывал в рамках культурно-образовательной программы Юношеских Олимпийских игр уже в четвертый раз. В обязанности посла входит как передача собственного опыта и спортивных секретов молодому поколению спортсменов, так и поддержка во время соревнований, сплочение команды, а кроме того, сопровождение и знакомство с культурно-образовательной программой Игр. Деятельность посла не ограничивается временными рамками самих

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПОСЛА ИГР НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ ВРЕМЕННЫМИ РАМКАМИ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ, ОН ЗАДОЛГО ДО ИХ НАЧАЛА ВОВЛЕЧЕН В ПОПУЛЯРИЗАЦИЮ ОЛИМПЕЙСКОГО ДВИЖЕНИЯ В СВОЕЙ СТРАНЕ

Игр, он задолго до их начала вовлечен в популяризацию олимпийского движения в своей стране.

деятельностью отделений в каждом регионе страны. По программам олимпийской солидарности я отвечаю за отчеты стипендиатов из числа спортсменов – кандидатов на участие в Олимпийских играх 2016 года в Рио-де-Жанейро. У Украины 66 таких стипендиатов, так что объем задач, связанных с этой работой, реально большой. Ну и разнообразных мероприятий у НОК много, уровень их проведения из года в год становится все лучше.

Среди этих мероприятий, вероятно, есть и международные?

Самым представительным было празднование 25-летия НОК Украины, которое отмечалось 22 декабря 2015 года. В связи с этим было запланировано несколько мероприятий в рамках празднования. Одним из них была торжественная церемония, в которой принимали участие президент Международного олимпийского комитета Томас Бах, президент Ассоциации национальных олимпийских комитетов Ахмад Альсабах, президенты национальных олимпийских комитетов раз-

ных стран, а также чемпионы и призеры различных Олимпийских игр начиная с 1952 года. Был также проведен олимпийский урок с участием Томаса Баха, этот урок стал изюминкой праздника, получился очень душевным и живым. Президент МОК пообщался со школьниками, выполнил зарядку под моим руководством и дал эксклюзивный мастер-класс по фехтованию.

Знания, которые я получила благодаря учебе в РМОУ, очень пригодились, когда я участвовала в проекте МОК Young Ambassadors+. В рамках этого проекта проводится конкурс для молодых послов Юношеских игр, по итогам которого определяются шестеро лучших среди них. Попасть в эту группу означает получить финансовую помощь от МОК для дальнейшей деятельности на посту посла. Именно навыки, приобретенные в РМОУ, помогли мне добиться этого. Наш проект называется #OlympicLab, его суть заключается в знакомстве детей с самыми интересными направлениями культурно-образовательной программы Юношеских Олимпийских игр. В нашем случае он будет реализовываться в тесном сотрудничестве с НОК Украины в школах олимпийского образования. Кому интересно, может следить в социальных сетях по хэштегу #OlympicLab и на сайте НОК.

Роман Трофимов:
«Практика на Играх в Сочи
была незабываемой. А к вечеру
оставалось одно желание –
добраться бы до номера...»

РОМАН ТРОФИМОВ РОДИЛСЯ И УВЛЕКСЯ СПОРТОМ В ЯРОСЛАВЛЕ, УЧИЛСЯ В ОЛИМПИЙСКОМ СОЧИ, А СЕЙЧАС РАБОТАЕТ В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ (РОМАН – ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО УЧЕБНО-СПОРТИВНОЙ РАБОТЕ ЦЕНТРА СПОРТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ ПО ВОДНО-МОТОРНОМУ СПОРТУ В ХИМКАХ). В ИНТЕРВЬЮ «ВЕСТНИКУ» ОН РАССКАЗАЛ О РАЗВИТИИ СВОЕЙ КАРЬЕРЫ И О ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ, В КОТОРОЙ БЛАГОДАРЯ СОЧИ ПОЯВИЛСЯ ЛЮБИМЫЙ ЧЕЛОВЕК.



Как и многие студенты и выпускники РМОУ, вы в спорте с детства. Расскажите об этом подробнее.

В моем родном районе самбо было популярным видом, можно сказать, культивировалось: функционировала сильная школа борьбы, и едва ли не каждый второй мальчик пробовал свои силы. Ну а поскольку мои родители к спорту имели непосредственное отношение (отец в юности занимался именно самбо, а мама – лыжными гонками), неудивительно, что любовь к спорту мне привили с детства. Если быть точным, занимался самбо с семи лет.

УЧЕБА БЫЛА ИНТЕРЕСНОЙ: КАЖДЫЙ ДЕНЬ НОВЫЕ ЛЮДИ, У КАЖДОГО СВОИ ИСТОРИИ, ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ. ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСНЫЕ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ ПРЕПОДАВАТЕЛИ В УНИВЕРСИТЕТЕ, ОНИ НЕ ДАВАЛИ НАМ ПОВОДА (И ДАЖЕ ВОЗМОЖНОСТИ) СКУЧАТЬ

В 2005 году я поступил в Ярославский государственный педагогический университет на факультет физической культуры, параллельно с учебой продолжал заниматься самбо, а на третьем курсе устроился еще и работать – инструктором тренажерного зала в один из физкультурно-оздоровительных комплексов города Ярославля. Компанию составил мой друг и коллега Алексей Кокурин, с которым мне повезло идти по жизни рядом (спустя несколько лет мы вместе поступили учиться в РМОУ). Интересно, что менее чем через год зал, в котором мы работали, вышел на первое место по выручке среди подобных муниципальных тренажерных залов города. Потом была служба в армии, а вернувшись домой, я нашел себя в качестве инструктора-методиста в Центре спортивной подготовки Ярославской области. Мои обязанности не ограничивались только должностной инструкцией, я параллельно участвовал в деятельности Федерации спортивной борьбы Ярославской области, в том числе в органи-

зации соревнований. Занимался любимым делом с желанием и интересом.

Как вы узнали о РМОУ?

От коллег из областной администрации, куда из университета пришло письмо о новой программе «Мастер спортивного администрирования». К тому времени я и сам задумывался о необходимости стремиться на новый уровень, было огромное желание расти и развиваться, так что долго не раздумывал и подал заявку на обучение.

Получили то, что хотели?

Учеба продвигалась очень интересно: каждый день был новым, новые люди, у каждого свои истории, свой жизненный опыт. Очень интересные и квалифицированные преподаватели, которые не давали повода (и даже возможности) скучать... Скрывать не стану, определенным барьером, особенно поначалу, был мой уровень владения английским, требования оказались довольно высокими. Но мотивировала необходимость достичь результата и достойно окончить университет. Если говорить в спортивной терминологии, это была воля к победе.

Самое ценное для вас, приобретенное после года в олимпийском Сочи?

Люди, опыт, но самое главное, конечно же, моя любимая жена Вера Передерий. Яркими впечатлениями была богата практика: нам повезло оказаться лично оказаться внутри такого события, как Игры-2014, лично пообщаться с организаторами, многие из которых имели огромный багаж опыта подобных мероприятий, насладиться и самим спортивным событием. Каждый день практики на Играх был незабываемым. Ну а под вечер после работы в таком плотном графике, бури положительных эмоций от соревнований, олимпийской атмосферы и километровых пеших прогулок оставалось одно желание – добраться бы до номера...

Учеба закончилась, и предстояло искать работу. Как искали?

Еще в процессе обучения я рассматривал и прорабатывал различные варианты. Инте-

ресовали спортивные федерации, но желаемого результата от поиска тогда я не получил. После обучения вернулся в Ярославль, пережил определенный период адаптации к настоящему, необходимо было соотнести информацию, которую мы получили, с тем, что происходит в реальности. Круг моих обязанностей расширился, да и сам я находил много нового в работе. Продолжал работать до того момента, когда в подмосковных Химках не появилась потребность в квалифицированном специалисте в области физической культуры и спорта, которую я незамедлительно компенсировал...

На новом месте пришлось заниматься чем-то иным, чем прежде?

И да, и нет. Сейчас работаю заместителем директора по учебно-спортивной работе в Центре спортивной подготовки по водно-моторному спорту. Работой вполне удовлетворен, объем ее достаточно большой, но ряд имеющихся задач мне уже приходилось выполнять на предыдущем месте работы, поэтому сложностей практически не возникает. Основное отличие – это специфика вида спорта, но основные стратегические направления остаются теми же. Да и с видом спорта я уже успел хорошенько познакомиться: он очень интересный, особенно для людей, кого интересует техника.

Но помимо этого я занимаюсь также и развитием борьбы самбо в округе: это и поиск тренеров, и привлечение новых занимающихся, и открытие спортивных залов (в декабре 2015-го нами был открыт второй специализированный зал для занятий борьбой самбо в округе). А в настоящий момент принимаю участие в подготовке чемпионата России по самбо среди мужчин и женщин, который состоится в марте этого года.

Вы родом из Ярославля, знакомы с местной спортивной системой, учились в олимпийском Сочи, а в последнее время работаете в московском регионе. В связи с этим интересно узнать ваше мнение об особенностях развития спорта в том или ином регионе.

Разница между регионами ощущается. Здесь динамика работы и производительность достаточно высокая, с учетом московского ритма жизни все приходится делать очень быст-

ро. Отличается финансирование, выделяемое на развитие, а отсюда уже все вытекающее: качество инвентаря, качество и количество проводимых спортивных мероприятий, количество вовлеченных в занятия и, соответственно, уровень подготовленности спортсменов. Московский регион достаточно сильный, это не секрет: почти во всех видах спорта есть лидеры отсюда. Вообще, необходимо учитывать много факторов, включая менталитет людей, уже созданную инфраструктуру, историю и традиции региона.

С какими чувствами вы сейчас вспоминаете об учебе в университете?

Есть такое суждение, что студенческие годы – лучшие в жизни, в действительности так и есть. Это было волшебное время, его атмосфера уже не повторится. Очень часто

РАЗНИЦА МЕЖДУ РЕГИОНАМИ ОЩУЩАЕТСЯ. НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ МНОГО ФАКТОРОВ, ВКЛЮЧАЯ ФИНАНСИРОВАНИЕ, МЕНТАЛИТЕТ ЛЮДЕЙ, УЖЕ СОЗДАННУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ, ИСТОРИЮ И ТРАДИЦИИ РЕГИОНА

меня переполняет чувство гордости и восхищения от этих воспоминаний.

Поддерживаете ли связь с ребятами вашего потока?

Стараюсь общаться. Кстати, многие наши ребята тоже сейчас ведут свою трудовую деятельность в московском регионе, но, к сожалению, часто не хватает времени на встречи. Плотно сотрудничаем с Алексеем Кокуриным, сейчас он является заместителем начальника Управления социальной политики городского округа Химки Московской области.

Традиционно: ваше напутствие студентам РМОУ, нынешним и будущим.

Будьте ответственными и исполнительными как по отношению к себе, так и по отношению к другим. На пути к вашей цели умейте правильно определить приоритеты.



«Когда для тебя открывает свои двери международная спортивная федерация, это привилегия, доступная немногим»

Одним из направлений работы университета является организация для слушателей стажировок в различных спортивных структурах. Так, студенты первого потока флагманской программы «Мастер спортивного администрирования» проходили практику на олимпийских объектах в дни проведения Игр 2014 года, а с началом проведения Гран-при России «Формулы-1» на «Сочи Автодроме» студенты ежегодно практикуются там. Одним из партнеров университета является Международная федерация бобслея и скелетона (IBSF): соглашение о сотрудничестве ректор РМОУ профессор Лев Белоусов и президент IBSF Иво Ферриани подписали в апреле 2015 года. А минувшей зимой выпускники программы МСА колумбиец Карлос Гутьеррес и китайка Ма Чанюй отправились на двухнедельную стажировку в штаб-квартиру этой федерации, после чего любезно согласились поделиться своими впечатлениями с читателями «Вестника».

Вам довелось пройти практику в Международной федерации бобслея и скелетона. Как все было организовано?

Карлос Гутьеррес: Это был замечательный опыт, полезный во многих аспектах. В течение двух недель мы работали в системе Международной федерации бобслея и скелетона, изучая область спорта, который сегодня называют «Формулой-1» среди зимних олимпийских видов. В течение первой недели проходили практику в штаб-квартире федерации в австрийском городе Зальцбург. Это было погружение в специфику обоих видов – как бобслея, так и скелетона, включая различные области оперативной работы персонала и логистики. Могу назвать такие

области, как проведение турниров, исполнение соглашений со спонсорами, регистрация спортсменов, стратегии продвижения, обслуживание веб-сайта, работа с социальными сетями. Кроме того, у нас, людей со стороны, была возможность поделиться собственным видением бобслея и скелетона, и представителям федерации были особенно интересны наши заключения и идеи, чтобы лучше понимать ожидания тех, кто хотел бы тем или иным образом быть вовлеченным в эти виды спорта.

В течение второй недели практики мы в качестве обозревателей присутствовали на этапе Кубка мира BMW-IBSF в Кенигсзее, в маленьком аутентичном немецком городке всего в 40 минутах езды на автомобиле



от австрийской границы. Там расположена одна из 15 международных трасс для бобслея и скелетона. Эта неделя дала нам в большей степени практический опыт в тех областях, которые сначала в Зальцбурге мы изучали в теории. Мы встречались и общались с атлетами, тренерами, судьями, членами исполнительного совета, логистическими работниками, менеджерами объекта – всеми теми, чья непростая работа служит главной цели: проведению идеального мероприятия. Этот спортивный опыт я могу назвать одним из самых впечатляющих в жизни.

Ма Чанюй: Наша стажировка состояла из теоретической и практической частей, одна часть логично дополняла другую. Мы получили исчерпывающее представление об этих видах спорта, об их истории и сегодняшнем дне, а также смогли погрузиться в практику спортивного менеджмента во время проведения этапа Кубка мира.

Сталкивались ли вы раньше с этими видами спорта, доводилось ли бывать в Альпах?

Карлос Гутьеррес: Нет, не сталкивался и в Альпах оказался впервые. Я из Колумбии, в нашей стране занятия бобслеем и скелетоном не практикуются, как и зимними видами спорта в целом. Все это вместе – Альпы, две недели практики, изучение обоих видов спорта бок об бок с профессионалами из международной федерации – стало прекрасной иллюстрацией того, как обеспечивается высококлассный менеджмент спортивного соревнования.

Ма Чанюй: Я тоже прежде не бывала в Альпах. Там здорово: чистый воздух, живописные виды,

«НАША СТАЖИРОВКА
состояла из теоретической и практической частей, одна часть логично дополняла другую. Мы получили исчерпывающее представление об этих видах спорта, их истории и сегодняшнем дне, а также смогли погрузиться в практику спортивного менеджмента во время проведения этапа Кубка мира»





МА ЧАНЮЙ:

«Мои представления о взаимосвязи выступлений спортсменов и работы организаторов существенно расширились»

люди очень дружелюбны. Мои знания о бобслее и скелетоне до стажировки складывались благодаря телевидению и Интернету. В Китае прежде бобслей и скелетон не развивались, но с победой заявки Пекина на проведение зимних Олимпийских игр 2022 года наступает новый этап.

Насколько увиденное за эти две недели отвечало вашим ожиданиям?

Карлос Гутьеррес: Эта стажировка превзошла мои ожидания. Я бы хотел сказать слова благодарности в адрес представителей федерации, равно как и Российского Международного Олимпийского Университета, который, уверен, продолжит следовать практике такого рода соглашений со спортивными организациями по всему миру. Такие стажировки, безусловно, идут на пользу слушателям, тем более что иногда, как мне кажется, разрыв между теорией и практикой может быть существенным, а переключение с одного на другое может представлять определенную сложность для студентов. Другими словами, для выпускника программы спортивного администрирования ключевым моментом после ее окончания является возможность применить полученные знания. Поэтому такого рода стажировки – это ровно то,

что нужно спортивному менеджеру и что дает прекрасную возможность обрести уверенность в собственных силах.

Ма Чанюй: Разрешите и мне искренне поблагодарить университет и федерацию за этот незабываемый опыт.

Вам случайно не довелось попробовать себя в роли бобслеиста и проехать по трассе? Вообще, какое впечатление на вас произвели эти виды спорта?

Карлос Гутьеррес: Нет, такого шанса нам не предоставилось, программа мероприятия была очень плотной. Тем не менее мы получили возможность быть совсем рядом с атлетами у самой трассы во время соревнований – так близко, как никто другой. Нам был открыт доступ в раздевалки, комнаты судей, стартовую зону и зону церемоний награждения, VIP-зону, тренировочную зону и медиацентр.

Когда видишь вблизи, как первые бобслеисты уходят вниз по желобу трассы, то понимаешь, за что этот спорт называют зимней «Формулой-1». Спортсмен развивает скорость около 130 километров в час, и это заставляет вас содрогнуться. Невероятные ощущения: казалось бы, ты сам участия в заезде не принимаешь, но чувствуешь настоящий прилив адреналина. Впечатляет, когда можешь увидеть и прочувствовать мощь спортсмена, его технику и ту сосредоточенность, которую требует бобслей и скелетон.

Ма Чанюй: Во время соревнований, конечно, рассчитывать на то, чтобы мы сами опробовали трассу, было нереально, это противоречило бы стандартам. Главное – мы могли воочию наблюдать за тем, как работают профессиональные спортсмены и менеджеры, которые организуют эти соревнования. Было очень интересно.

Как бы вы охарактеризовали атмосферу в команде IBSF? Легко ли вам было в нее вписаться? Что помогало, а что, возможно, мешало интегрироваться?

Карлос Гутьеррес: Атмосфера в федерации великолепная, абсолютно гармоничная, а отношение к нам я бы назвал щедрым. Эту щедрость проявили все. Президент IBSF Иво Ферриани и генеральный секретарь IBSF Хайке Гроссванг очень тепло встретили нас и были внимательны с самого первого дня. Сотрудники федерации Райк, Анетта, Ксения и Мартин не просто заботились о нас в течение всей стажировки, они дали нам почувствовать себя как дома. Вместе с этим мне хотелось бы сказать, что все

те люди, с кем нам довелось контактировать во время стажировки, были открыты и всегда готовы оказать необходимую помощь: благодаря этому легко учиться и адаптироваться. Я бы охарактеризовал федерацию IBSF как большую семью, где каждый вовлечен в спорт и всегда готов говорить о нем.

Ма Чанюй: Мне очень понравилась команда управленцев, это дружелюбные открытые люди, поэтому интегрироваться было легко. Некоторые сложности возникали только с языком общения; отчасти помогало мое прошлое в качестве профессиональной спортсменки (шорт-трек), поскольку многие общие спортивные знания (касающиеся правил, экипировки, соревнований) схожи, что облегчает понимание и обучение.

Какие навыки вам удалось приобрести (или развить) благодаря этой стажировке?

Карлос Гутьеррес: Пожалуй, я бы отметил ту гибкость, которой должен обладать спортивный менеджер (мы многому научились в этом отношении). Планирование – важный фактор для любой организации, в этом нет сомнений. Но правда и то, что в процессе работы ты нередко сталкиваешься с неопределенностью, особенно если речь идет о спорте. И это касается не только результатов, но и организационных моментов. Вы никогда не знаете заранее, как нечто неожиданное, произошедшее на соревновании, способно повлиять на ваш план: в одну секунду могут потребоваться изменения, и вы должны реагировать, имея наготове план В, С или даже D. Возможность этой стажировки позволила мне увидеть полную картину практической работы спортивной организации, а также осознать, насколько хорошо подготовленными и гибкими должны быть ее менеджеры.

Ма Чанюй: Мои представления о взаимосвязи выступлений спортсменов и работы организаторов существенно расширились.

Как бы вы оценили ценность такой стажировки с точки зрения будущей карьеры в качестве спортивного менеджмента?

Карлос Гутьеррес: Сам факт того, что международная спортивная федерация открывает для тебя свои двери, весьма ценен. Такая стажировка не просто отражается записью в резюме, она открывает тебе уникальные преимущества как профессионалу, что доступно лишь немногим.

Ма Чанюй: Быть знакомым с опытом спортсменов, усвоить теоретическую базу спортивного менеджмента и подходы к исследовательской работе, наблюдать и изучать на практике организацию



КАРЛОС ГУТЬЕРРЕС:

«Я не забуду последний день нашей стажировки в федерации и слова генерального секретаря IBSF Хайке Гроссванг о том, что эти двери для нас всегда будут открытыми»

соревнований мирового уровня – все эти вещи играют решающую роль в моем развитии и карьере.

Сеть ваших контактов в мире спорта расширилась, вы познакомились с новыми людьми и, можно предположить, обрели новых друзей.

Карлос Гутьеррес: Это действительно так. Я не забуду последний день нашей стажировки в федерации и слова генерального секретаря IBSF Хайке Гроссванг о том, что эти двери для нас всегда будут открытыми. Мы обменялись контактами с сотрудниками федерации, со многими людьми, которых встречали там. Мне кажется, спортивный мир довольно тесен, тем полезнее может оказаться возможность прямого контакта с международной спортивной федерацией, с представителями олимпийского вида спорта.

Ма Чанюй: Благодаря этой практике мы познакомились с профессионалами своего дела, открытыми и интересными людьми. Это очень ценно для меня.



2016 март – август

Календарь спортивного менеджера

Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 1–3 марта** – заседание Исполнительного совета МОК. Лозанна, Швейцария.
- 2–13 марта** – чемпионат мира по биатлону IBU. Осло, Норвегия.
- 2–6 марта** – чемпионат мира по велотреку UCI. Лондон, Великобритания.
- 11–13 марта** – чемпионат мира по конькобежному спорту ISU. Сеул, Республика Корея.
- 14–18 марта** – заседание Координационной комиссии МОК. Пхенчхан, Республика Корея.
- 16 марта** – симпозиум WADA ADO. Лозанна, Швейцария.
- 17–20 марта** – чемпионат мира по легкой атлетике в закрытых помещениях IAAF. Портленд, США.
- 18 марта** – заседание комиссии по олимпийской программе МОК. Лозанна, Швейцария.
- 28 марта – 3 апреля** – чемпионат мира по фигурному катанию ISU. Бостон, США.
- 11–13 апреля** – заседание Координационной комиссии МОК. Рио-де-Жанейро, Бразилия.
- 15–17 апреля** – Кубок мира по академической гребле FISA. Варезе, Италия.
- 17–22 апреля** 14-я Международная конвенция «СпортАккорд». Лозанна, Швейцария.
- 29 апреля – 15 мая** – чемпионат мира по хоккею с шайбой ИИHF. Москва и Санкт-Петербург, Россия.
- 4–6 мая** – заседание Исполнительного совета Панамериканской спортивной организации (PASO) и чрезвычайная сессия Генеральной ассамблеи PASO. Бразилия, Бразилия.
- 7 мая** – заседание совета WADA Океании. Порт-Вила, Вануату.
- 8–9 мая** – Годовое генеральное заседание Ассоциации национальных олимпийских комитетов Океании (ONOC). Порт-Вила, Вануату.
- 11 мая** – заседание Исполнительного комитета WADA. Монреаль, Канада.
- 12 мая** – заседание WADA Foundation Board. Монреаль, Канада.
- 17–23 мая** – чемпионаты мира по современному пентатлону UIPM. Москва, Россия.

19 мая – заседание Исполнительного комитета Европейского олимпийского комитета (ЕОС). Таррагона, Испания.

20–21 мая – 37-й семинар Европейского олимпийского комитета (ЕОС). Таррагона, Испания.

23–24 мая – 7-й проектный обзор МОК. Пхенчхан, Республика Корея.

1–3 июня – заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.

10 июня – 10 июля – XV чемпионат Европы по футболу УЕФА. Франция.

27 июня – 1 июля – Координационная комиссия МОК в Пекине. Китай.

9–13 июля – чемпионат мира среди юниоров по синхронному плаванию FINA. Казань, Россия.

12–25 июля – III Европейские университетские игры EUSA. Загреб и Риека, Хорватия.

30–31 июля – заседание Исполнительного комитета МОК. Рио-де-Жанейро, Бразилия.

2–3 августа – 129-я сессия Международного олимпийского комитета. Рио-де-Жанейро, Бразилия.

5–21 августа – XXXI летние Олимпийские игры. Рио-де-Жанейро, Бразилия.

Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

Март

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы теории и методики адаптивной физической культуры».

Смоленск. XI Всероссийская научно-практическая конференция «Научно-методические проблемы спортивного фехтования».

Смоленск. XI Всероссийская научно-практическая конференция училищ олимпийского резерва «Наука, физическая культура и спорт».

Хабаровск. Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт в современном обществе».

Чурапча, Республика Саха (Якутия). Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Организация физкультурно-спортивной работы по месту жительства: проблемы и пути их решения».

Апрель

Краснодар. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт».

Малаховка, Московская обл. VI Международная научная конференция студентов и молодых ученых университетов физической культуры и спорта «Университетский спорт: здоровье и процветание нации».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Основы физической культуры и оптимальный двигательный режим» в рамках X Всероссийского форума «Здоровье населения – основа процветания России».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Ученый фитнес – 2016».

Москва. Международный форум «Большая наука – большому спорту».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция «Пути оптимизации самостоятельной работы студентов в условиях модернизации профессионального образования».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция «Современная система спортивной подготовки в биатлоне».

Пермь. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы подготовки спортивного резерва».

Ростов-на-Дону. 27-я Всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов, молодых ученых «Физическая культура, спорт и туризм в высшем профессиональном образовании».

Смоленск. III Международная научно-практическая конференция «Особые дети – особая педагогика: проблемы развития, воспитания и социализации в контексте вызовов современного образования».

Чайковский, Пермский край. Всероссийская научно-практическая конференция «Подготовка единокорцев: теория, методика и практика».

Ярославль. II Всероссийская научно-практическая конференция «Образование и спорт».

Май

X Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием студентов и молодых ученых на английском языке «Спортивная наука в высшем образовании».

Волгоград. Очно-заочная международная научно-практическая конференция «Инновационные технологии в профессиональной подготовке специалиста в сфере ФКиС».

Ижевск. VI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Ритм сердца и тип вегетативной регуляции в оценке уровня здоровья населения и функциональной подготовленности спортсменов».

Малаховка, Московская обл. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные подходы в подготовке баскетболистов».

Москва. I Всероссийская научно-практическая конференция «Научно-педагогические школы в сфере спорта и физического воспитания».

Москва. V Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Лечебная физическая культура: достижения и перспективы развития».

Москва. XII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием по психологии спорта и физической культуры «Рудиковские чтения – 2016».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития настольного тенниса в России».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Боевые искусства и спортивные единоборства: наука, практика, воспитание».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция «Роль местного самоуправления в развитии физической культуры и спорта».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы и тенденции развития керлинга».

Сенгилей. I Всероссийский форум молодых специалистов по физической культуре и спорту «Спорт, образование, воспитание: проблемы и пути реализации инновационного потенциала в системе непрерывного физкультурно-спортивного образования».

Стерлитамак. Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы адаптивной физической культуры и адаптивного спорта: образование, наука, практика, перспективы развития».

Чебоксары. III Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы теории и методики современного гиревого спорта».

Июнь

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие человеческого капитала спортивной отрасли России».

Петрозаводск. VI Международный конгресс учителей физической культуры.

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

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

Сыктывкар. Всероссийская научно-практическая конференция «Медико-физиологические основы адаптации и спортивной деятельности на Севере».

Челябинск. Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие национальных видов спорта: актуальные проблемы развития и научно-методического обеспечения».

Якутск. Международная научно-практическая конференция «Международные спортивные игры «Дети Азии» – фактор продвижения идей олимпизма и подготовки спортивного резерва».

Выставки и ярмарки

4–6 марта – выставка гольф-индустрии *PGA China Golf Show 2016*. Пекин, Китай.

4–6 марта – Международная велосипедная выставка-шоу «Вело Парк 2016». Москва, Россия.

2–3 апреля – Международная выставка конного спорта *Horses 2016*. Тампере, Финляндия.

6–8 апреля – Международная выставка оборудования и товаров для зимних видов спорта *Prowinter 2016*. Больцано, Италия.

7–10 апреля – Международная выставка фитнеса, велнеса и здорового образа жизни *FIBO 2016*. Кельн, Германия.

7–10 апреля – Международная выставка активного отдыха *Expo Leisure (LIS) 2016*. Шанхай, Китай.

22–24 апреля – выставка активного отдыха «Планета отдыха. Мир *Outdoor 2016*». Санкт-Петербург, Россия.

22–25 апреля – Международная выставка спортивных товаров *China Sport Show 2016*. Пекин, Китай.

24–25 апреля – Московское гольф-шоу 2016. Москва, Россия.

19–21 мая – выставка спортивной одежды и оборудования *Imprinted Sportswear Show Nashville 2016*. Нэшвилл, США.

2–5 июня – Международная фитнес-конвенция *Rimini Wellness 2016*. Римини, Италия.

30 июня – 3 июля. Выставка товаров для спорта и активного отдыха *Asia Outdoor 2016*. Нанкин, Китай.

6–8 июля – Международная выставка спортивных товаров, одежды и обуви *ISPO Shanghai 2016*. Шанхай, Китай.

13–16 июля – Международная выставка товаров и идей для активного отдыха *OutDoor 2016*. Фридрихсхафен, Германия.

3–6 августа – Международная выставка товаров для спорта и отдыха *Outdoor Retailer Summer Market 2016*. Солт-Лейк-Сити, США.

ВЕСТНИК

Российского Международного Олимпийского Университета

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

Аудитория журнала

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

Наши читатели = наши писатели

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

О чем?

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

Подписка

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

Summary

Football Industry: can we talk about a new vector of development?

At the end of February in Zurich during the International Football Federation (FIFA) extraordinary congress Gianni Infantino was elected the new president of the organization. The world well known football functionary from Switzerland has managed to articulate his position on the necessary changes in the world of football. First vice-rector of the Moscow University for Industry and Finance «Synergy», head of the Faculty of Sport Management Professor Vladimir Lednev speaks about the development of the most popular sport on the planet.

Banning of third party ownership of players' economic rights: implications for the football industry

Economic relationships between stakeholders in modern football experience major changes in recent years. Primarily this is due to the decisions of international regulatory bodies, namely FIFA and UEFA, which are taken in the context of the principles of financial fair play. One of such fateful decisions was adopted in May of 2015 ban of third party ownership of players' economic rights. In his article Director of the 360 Sport Agency Aynur Nuriev considers the basis of this decision, including the arguments of supporters and opponents, and some of the possible consequences.

International legislation aimed at fighting corruption in sports

Corruption does not present a local problem any longer but a transnational phenomenon relating to the whole international community. The same can be said about anti-corruption efforts in sports. In his article RIOU Pro-Rector Professor Nikolay Peshin analyses the international legislation in this field and stresses its specific features.

An attribute approach to the construction of sports brands

Modern sport is full of brands. Some brands are successful and bring their owners huge profits, while others only declare their intentions and disappear into oblivion. What is the reason of success of some and failures of others? Why are some sports products and organizations are branded and others not? These are the questions RIOU' lector Andrey Malygin, head of the Department of sports marketing of the «Synergy» University, Director of the Sport Marketing School is trying to answer.

«Your Olympic Textbook»: 20 years of service to Olympic education

Russia has a rich experience of Olympic education. One of the important elements of this process is presented in the article of Professor Alexander Kontanistov, head of the Olympic Committee of Russia' sector of Olympic education, honored worker of physical culture of the Russian Federation. We are talking about the history of creation and distribution of the first academic book on Olympism, named «Your Olympic Textbook», in secondary schools. June 25, 2016

marks the 20th anniversary of the publication of the first edition of this unique book.

Engagement of the UK Higher Education sector with the 2012 London Olympic and Paralympic Games for building research and teaching capacity

This article by Professor Vassil Girginov from Brunel University offers a snapshot of how the host HE institutions have leveraged the London 2012 Olympic Games to build their research and teaching capacities. Mega-sporting events, such as the Olympics, present not only a platform for showcasing athletes' achievements, but also a valuable strategic resource, which can be leveraged to enhance the HE sector overall capabilities. The analysis is based on an online survey with 15 UK universities and interviews with key Podium officials and academics from those universities. It offers a summary of what selected processes have been used by the UK HE institutions to leverage the opportunities given by the London Games.

Vera Perederiy: «Learning about the opportunity to study in Sochi I immediately said: I want, I can and I'm going!»

Under the heading «The Alumni Club» – an interview with Vera Perederiy, member of the NOC of Ukraine, Ambassador of Youth Olympic Games in Lillehammer, who studied at the University under the Master of Sport Administration program at the first cohort of applicants and received a diploma graduate in 2014. Today Vera coordinates the activities of 26 regional offices of the NOC of Ukraine and develops programs of Olympic solidarity of the IOC.

Roman Trofimov: «Each region of the country has its own specifics – and that's important for sports managers»

The first graduate of the Master of Sport Administration program Roman Trofimov has arrived from Yaroslavl in 2013 to study in Sochi. In his native city he was engaged in sambo and participated in the organization of tournaments in this sport. Now Roman is the Deputy Director on educational and sports activities at the Sports training centre for water-motor sport, which is located in Khimki, Moscow region.

«The mere fact that an international sport federation opens the doors to you is a unique opportunity»

One objective RIOU pursue is to provide its students the opportunity to undertake valuable internships at sports organisations. Among RIOU partners there is the International Bobsleigh and Skeleton Federation (IBSF). A cooperation agreement between the two organisations was signed in April 2015 by RIOU Rector Professor Lev Belousov and IBSF President Ivo Ferriani. Last year MSA students Carlos Gutierrez (Colombia) and Ma Changyu (China) went to the IBSF headquarters to undergo a two-week placement. They kindly agreed to share their impressions with us in this interview.

Annotation

Football Industry: can we talk about a new vector of development?

At the end of February in Zurich during the International Football Federation (FIFA) extraordinary congress Gianni Infantino was elected the new president of the organization. The world well known football functionary from Switzerland has managed to articulate his position on the necessary changes in the world of football. First vice-rector of the Moscow University for Industry and Finance «Synergy», head of the Faculty of Sport Management Professor Vladimir Lednev speaks about the development of the most popular sport on the planet. Russia as the host country of FIFA World Cup 2018 closely cooperates with this international organization, and from this point of view is interested in the stability and sustainable development of world football.

Banning of third party ownership of players' economic rights: implications for the football industry

Economic relationships between stakeholders in modern football experience major changes in recent years. Primarily this is due to the decisions of international regulatory bodies, namely FIFA and UEFA, which are taken in the context of the principles of financial fair play. One of such fateful decisions was adopted in May of 2015 ban of third party ownership of players' economic rights. In his article Director of the 360 Sport Agency Aynur Nuriev considers the basis of this decision, including the arguments of supporters and opponents, and some of the possible consequences. In his opinion, the prohibition of TPO will lead to a reduction of funding for individual clubs, which will ultimately affect their outcome. In this regard, we can predict further use of TPO by clubs in circumvention of the FIFA ban. Such transactions will be concluded confidentially without registration in TMS (Transfer Matching System) that will certainly lead to new risks for the owners of the clubs and players themselves.

International legislation aimed at fighting corruption in sports

Corruption does not present a local problem any longer but a transnational phenomenon relating to the whole international community. The same can be said about anti-corruption efforts in sports. In his article RIOU Pro-Rector Professor Nikolay Peshin analyses the international legislation in this field and stresses its specific features.

An attribute approach to the construction of sports brands

Modern sport is full of brands. Some brands are successful and bring their owners huge profits, while others only declare their intentions and disappear into oblivion. What is the reason of success of some and failures of others? Why are some sports products and organizations are branded and others not? These are the questions RIOU' lector Andrey Malygin, head of the Department of sports marketing of the «Synergy» University, Director of the Sport Marketing School is trying to answer. The author offers an attribute approach to build the brand of sports organizations, which identifies eight attributes that are closely related to each other: functional entity, known name, standards, monetization, associations, values, history and the capitalization of the brand.

«Your Olympic Textbook»: 20 years of service to Olympic education

Russia has a rich experience of Olympic education. One of the important elements of this process is presented in the article of Professor Alexander Kontanistov, head of the Olympic Committee of Russia' sector of Olympic education, honored worker of physical culture of the Russian Federation. We are talking about the history of creation and distribution of the first academic book on Olympism, named «Your Olympic Textbook», in secondary schools. June 25, 2016 marks the 20th anniversary of the publication of the first edition of this unique book. «Your Olympic Textbook» is one of the first long-term projects of the Russian Olympic Committee (ROC), which won its

independence in 1992 and the IOC recognition in 1993. The project was an important stage of formation of the Russian system of Olympic education of schoolchildren.

Engagement of the UK Higher Education sector with the 2012 London Olympic and Paralympic Games for building research and teaching capacity

Since the beginning of the 2000s a great deal of policy and scholarly attention has been afforded to the contribution of the Olympic Games to leave lasting social, sporting, environmental and economic legacies in host cities and countries. This article by Professor Vassil Girginov from Brunel University offers a snapshot of how the host HE institutions have leveraged the London 2012 Olympic Games to build their research and teaching capacities. Mega-sporting events, such as the Olympics, present not only a platform for showcasing athletes' achievements, but also a valuable strategic resource, which can be leveraged to enhance the HE sector overall capabilities. The analysis is based on an online survey with 15 UK universities and interviews with key Podium officials and academics from those universities. It offers a summary of what selected processes have been used by the UK HE institutions to leverage the opportunities given by the London Games.

Vera Perederiy: «Learning about the opportunity to study in Sochi I immediately said: I want, I can and I'm going!»

Under the heading «The Alumni Club» – an interview with Vera Perederiy, member of the NOC of Ukraine, Ambassador of Youth Olympic Games in Lillehammer, who studied at the University under the Master of Sport Administration program at the first cohort of applicants and received a diploma graduate in 2014. Today Vera coordinates the activities of 26 regional offices of the NOC of Ukraine and develops programs of Olympic solidarity of the IOC. Vera confesses that RIOU knowledges and skills helped her become one of the winners of the IOC Young Ambassadors+ project. Within this project a competition for the young ambassadors of the Youth Games is held, and six best participants are determined by the results of the competition. To get into this group means to receive financial assistance from the IOC for further activities as an Ambassador.

Roman Trofimov: «Each region of the country has its own specifics – and that's important for sports managers»

The first graduate of the Master of Sport Administration program Roman Trofimov has arrived from Yaroslavl in 2013 to study in Sochi. In his native city he was engaged in sambo and participated in the organization of tournaments in this sport. Now Roman is the Deputy Director on educational and sports activities at the Sports training centre for water-motor sport, which is located in Khimki, Moscow region. Also he has a connection with his favorite sport while participating in the development of sambo in the Moscow region and, in particular, in the preparation of the Russia sambo championship among men and women.

«The mere fact that an international sport federation opens the doors to you is a unique opportunity»

One objective RIOU pursue is to provide its students the opportunity to undertake valuable internships at sports organisations. The first cohort on RIOU's flagship Master of Sport Administration program took part in a special observation programme during the preparations for the Sochi 2014 Games; and ever since Formula One arrived in Russia, each MSA class have been offered placements with the F1 Russian Grand Prix. Among RIOU partners there is the International Bobsleigh and Skeleton Federation (IBSF). A cooperation agreement between the two organisations was signed in April 2015 by RIOU Rector Professor Lev Belousov and IBSF President Ivo Ferriani. Last year MSA students Carlos Gutierrez (Colombia) and Ma Changyu (China) went to the IBSF headquarters to undergo a two-week placement. They kindly agreed to share their impressions with us in this interview.

«The mere fact that an international sport federation opens the doors to you is a unique opportunity»

ONE OBJECTIVE RIOU PURSUES IS TO PROVIDE ITS STUDENTS WITH THE OPPORTUNITY TO UNDERTAKE VALUABLE INTERNSHIPS AT SPORTS ORGANISATIONS. THE FIRST COHORT ON RIOU'S FLAGSHIP MASTER OF SPORT ADMINISTRATION COURSE TOOK PART IN A SPECIAL OBSERVATION PROGRAMME DURING THE DELIVERY OF THE SOCHI 2014 GAMES; AND EVER SINCE FORMULA ONE ARRIVED IN RUSSIA, EACH MSA CLASS HAVE BEEN OFFERED PLACEMENTS WITH THE F1 RUSSIAN GRAND PRIX.

AMONG RIOU PARTNERS IS THE INTERNATIONAL BOBSLEIGH AND SKELETON FEDERATION (IBSF). A COOPERATION AGREEMENT BETWEEN THE TWO ORGANISATIONS WAS SIGNED IN APRIL 2015 BY RIOU RECTOR PROF. LEV BELOUSOV AND IBSF PRESIDENT IVO FERRIANI. LAST YEAR MSA STUDENTS CARLOS GUTIERREZ (COLOMBIA) AND MA CHANGYU (CHINA) WENT TO THE IBSF HEADQUARTERS TO UNDERGO A TWO-WEEK PLACEMENT. THEY KINDLY AGREED TO SHARE THEIR IMPRESSIONS WITH US IN THIS INTERVIEW.

You had an internship with the International Bobsleigh and Skeleton Federation. Could you tell us about it?

Carlos Gutierrez: It was a remarkable and enriching experience in all aspects for me. We spent two weeks working with the International Bobsleigh and Skeleton Federation (IBSF) and learning about what is called “the Formula 1 of winter Olympic sports”. The first week was at the IBSF headquarters in Salzburg, Austria. Over there we got introduced to both sports – bobsleigh and skeleton, as well as all the staff's operations and logistics of running different duties such as tournaments, sponsors' agreements, athletes registrations, promotion strategies, website maintenance, social networks, and so on. Additionally, we had

a chance to present our points of view as newcomers to those sports, and the Federation was extremely interested in our ideas for establishing a better understanding of sports for those who would like to get active somehow in bobsleigh or skeleton.

Our second week we spent as observers at the BMW-IBSF World Cup in Königssee – Germany. Königssee is an outstanding and authentic small town located just forty minutes by car from the Austrian border. And that's where one of the fifteen international bobsleigh and skeleton tracks is located. This second week showed us many practical things, which during the previous week we had seen in theory. We met athletes, coaches, juries, members of the executive board, spectators, logistic workers, venue managers – all of them working really hard to deliver one



perfect event. I think it has been one of the greatest sport experiences I have ever had.

Ma Changyu: Our internship included a theory part and a practical part, which complemented each other really well. We learned a great deal about the two sports, their history and how they are developing now, as well as getting a chance to get fully immersed in real-world management practice at the BMW-IBSF World Cup.

Had you had any experience with these sports before the placement? Was it your first time in the Alps?

Carlos Gutierrez: No, I hadn't. Where I come from (Colombia), we do not really follow bobsleigh and skeleton, or winter sports in general. For this reason, it was a unique experience for me. The combination of the Alps, the learning about the two sports, and the professionalism of the IBSF's staff reinforced my knowledge in sport administration, illustrating how a high-class organization or event must be managed.

Ma Changyu: It was my first time in the Alps, too. It's an amazing place: pure air, beautiful scenery, and friendly people. My knowledge of bobsleigh and skeleton before the internship was based on what I had learned from TV and the Internet. Bobsleigh and skeleton were not really practiced in China until recently, but Beijing's successful bid for the 2022 Olympic Games will surely open a new page.

To what extent did the experience of those two weeks meet your expectations?

Carlos Gutierrez: The internship met all my expectations and even exceeded them. I have to say

«WE LEARNED A GREAT DEAL about the two sports, their history and how they are developing now, as well as getting a chance to get fully immersed in real-world management practice at the BMW-IBSF World Cup»





MA CHANGYU:

«The internship gave me an in-depth understanding of the connection between the athletes' performance and the work of the organizers»

thank you to the IBSF for everything, as well as to encourage RIOU to keep doing such agreements with sport organizations worldwide. Such internships would certainly benefit the students, because I think that sometimes there is a big gap between what theory and practice are, and some students find it difficult to pass from the former to the latter. In other words, once you finish a programme like RIOU's the key point is to have the opportunity to apply all the knowledge you received. Therefore, these kinds of internships are a great opportunity to get that level of confidence that any sport manager needs.

Ma Changyu: I would like to sincerely thank RIOU and the IBSF for this unforgettable experience.

Did you, perhaps, get a chance to slide down the track, like a real bobsleigh or skeleton athlete? In general, did you find these sports exciting?

Carlos Gutierrez: No, unfortunately we didn't have that chance. The organizers tried to arrange it, but could not due to the tight schedule. However, we could be as close as nobody else to the track during the competitions. We had access to the dressing rooms, juries' rooms, the starting

points where the athletes are, podium ceremonies, the VIP area, the warming up area, and the media centre.

When I saw the first bobsleigh athletes sliding down the track, I could understand why this sport is considered the winter Formula 1. With a speed of more than 130 km per hour, those sports make you shudder. It is incredible how without actually competing you can feel all the adrenaline involved. It is really exciting to see all the power, technique, concentration that a bobsleigh or skeleton athlete requires.

Ma Changyu: You can't really hope to try out the track when a tournament is underway. That would go against the rules. But we had a chance to be in close contact with professional athletes, and managers who organize such events. That was the most important thing, and it was an incredibly interesting experience.

How would you characterise the atmosphere in the FIBT management team? Was it easy for you to integrate? What helped or, perhaps, hindered your integration?

Carlos Gutierrez: The atmosphere in the IBSF was absolutely great, harmonious, and generous. Starting with its President Ivo Ferriani and its Secretary General Heike Groesswang, who from the beginning gave us a very warm welcome, followed by the rest of the staff such as Raik, Annette, Ksenia, and Martin, who not only took care of us all the time but also made us feel at home. At the same time, I must say that all the people we had the chance to meet throughout the internship were always open and kind, and ready to help us with our learning and adaptation. I see the IBSF as a large family where any person involved is always willing to talk about their sports.

Ma Changyu: I liked the IBSF management team very much. They were all supportive and friendly, so I found it easy to integrate. The biggest obstacle for me was the language of communication. My experience as a professional athlete (in short track) helped me to some extent because there are a lot

ALL THE PEOPLE WE HAD THE CHANCE TO MEET THROUGHOUT THE INTERNSHIP WERE ALWAYS OPEN AND KIND, AND READY TO HELP US WITH OUR LEARNING AND ADAPTATION

of similar things between different sports, like competition rules, equipment and competition process, and this allowed me to understand and learn professional skills quickly.

What skills did you develop, or improve, as a result of this internship?

Carlos Gutierrez: I think I learnt a lot about the flexibility that a sport manager must have. Although it is true that planning is an essential element for any organization, it is also true that uncertainty often comes around, especially in sports. And not only in terms of results, but also in terms of organization. You never know when something unexpected is going to happen during the event, changing your entire plan in one second, and you must react as quickly as possible with a plan B, C, or even D. I think this opportunity gave me a better perspective on how a sport organization works in practice, and how well prepared and flexible a manager must be.

Ma Changyu: The internship gave me an in-depth understanding of the connection between the athletes' performance and the work of the organizers.

In what ways was the placement beneficial in terms of your future career as a professional sports manager?

Carlos Gutierrez: First of all I would say that the mere fact that an international sport federation opens the doors to you is a unique opportunity. This internship not only sums in my curriculum, it also represents an advantage as a professional that only a few have.

Ma Changyu: Being exposed to the experience of professional athletes, gaining theoretical knowledge of sports management and research



CARLOS GUTIERREZ:

«I still remember the last day of our internship at the IBSF when its Secretary General Heike Groesswang told us that the doors will be always open for us at any moment»

approaches, observing the operations behind a world class sporting event – all these things are crucial for my current professional and personal development.

You probably expanded your network of contacts in the world of sports. Tell us about the new people you met or, perhaps, made friends with.

Carlos Gutierrez: Indeed, we did. I still remember the last day of our internship at the IBSF when its Secretary General Heike Groesswang told us that the doors will be always open for us at any moment. Additionally, we exchanged contacts with all the staff and people we met during those two weeks. I think the sports world is a small one, and a direct contact from an international sport federation, or an Olympic sport organizer, can always be useful.

Ma Changyu: During the internship I met a lot of warm and interesting people who are true professionals in their fields. This is a very valuable outcome for me.



Engagement of the UK Higher Education sector with the 2012 London Olympic and Paralympic Games for building research and teaching capacity



Vassil Girginov,
Brunel University London

Since the beginning of the 2000s a great deal of policy and scholarly attention has been afforded to the contribution of the Olympic Games to leaving lasting social, sporting, environmental and economic legacies in host cities and countries. This is only natural as the modern Olympic Games were conceived as a project for social change but it took the Olympic Movement more than 100 years to develop a set of more coherent policies and practical approaches designed to better leverage the different opportunities afforded by the Olympics.

While extant literature and policy discourses abound with references to the powers of the Games to generate positive economic, cultural and sporting impacts (Chatziefstathiou, 2012, DCMS, 2013, Garcia, 2012, Graver et al, 2010, Grix, 2014), yet still very little is known about the engagement of the Higher Education (HE) sector of the host country with the world premier event for building research and teaching capacity. The link between academia and the modern Games can be traced back to the late 19th century and the work of the founding figure Pierre de Coubertin. However, after the 2012 London Olympics in particular, this topic has generated increasing interest not only among Games organizers and the HE sector, but in political and economic circles as well. It is, therefore, important to understand this relationship and how it can be successfully leveraged to the benefit of the host country's HE community and the Games.

This paper offers a snapshot of how the host HE institutions have leveraged the London 2012 Olympic Games to build their research and teaching capacities. Mega-sporting events,

such as the Olympics, present not only a platform for showcasing athletes' achievements, but also a valuable strategic resource, which can be leveraged to enhance the HE sector overall capabilities. The analysis is based on an online survey with 15 UK universities and interviews with key Podium officials and academics from those universities. It offers a summary of what selected processes have been used by the UK HE institutions to leverage the opportunities presented by the London Games.

Pierre de Coubertin and his associates strongly believed in the educational powers of the Olympic Games and sport in general as a tool for bettering the world. Thus, from the outset educational establishments were seen as the natural breeding ground where the values of Olympism can be most effectively cultivated. For his project to be successful, Coubertin needed the help of educators and the involvement of students. Writing in 1919 he made the links between universities and his idea of 'Olympism' very clear:

But it is also useful to him [the university student] in carrying out the social task which will lie ahead of him in the new society . . . University students, messengers of knowledge and imagination, will constitute the most active battalions in this great task; let us say if you wish that they will have to be us aviators. Now I have said, and I repeat, that sport by reason of its potent physical and moral effects will be an inestimable instrument in their hands for the establishment of social peace. They must therefore know how to handle it with tact and how to derive the maximum effect from it. Popular Olympism is about to be



born; let the students prepare to serve it (Cited in Chatziefstathiou, 2012, p.186).

The above quote also highlights the social mission of universities and students, which goes well beyond the celebration of the Games as a sporting festival and charges them with the responsibility to prepare morally sound and physically active young leaders capable of building modern societies. However, in order to be able to more successfully fulfil their social mission universities need to have the capacity to develop new knowledge and teaching methods. Since the mid-2000s UK universities have been going through massive transformations concerning their business model, which is now being increasingly based on charging tuition fees and devising strategies to respond to an ever growing political pressure for producing world class research and greater students' satisfaction.

The involvement of the HE sector with the Olympics offers a number of advantages for Games organizers and the host country. First and foremost, universities offer a structured environment where

IN ITS BID TO THE IOC
FOR THE 2012 OLYMPICS, LONDON
HAS MADE A COMMITMENT TO CHANGE
THE LIVES OF YOUNG PEOPLE IN BRITAIN
IF AWARDED THE GAMES

large number of people can more effectively be mobilized around the Olympic message, and the natural enthusiasm of staff and students can be harnessed to support a range of Olympic projects. Secondly, the education resources of the whole country can be rationally allocated to complement the specific educational policies pursued by the Games. Equally, the Games create unparalleled opportunities for enhanced interactions between HE institutions and a myriad of public, voluntary and commercial agencies nationally and internationally. Enhanced interactions offer academics and students a vast number of opportunities for involvement in a range of research projects, consultancy and public engagement initiatives concerning environmental, transport, security, technology, economic, communication and sport sciences aspects surrounding the Games. These interactions also make significant contribution to building individual and organizational capacities within the sector.

The Olympic Games – Higher Education sector nexus

The link between an Olympic Games and academia is multifaceted and difficult to pin down in a neat description. As far as can be ascertained no similar studies exist. The Contribution of the Higher Education Sector to the Sydney 2000 Olympic Games (Cashman & Toohey, 2002) represents an encouraging first step in analyzing the role of the higher and tertiary education in staging the Olympics. A key finding of this report suggests that despite some benefits for the academic community in Australia, the Games largely failed on two counts – to produce educational innovations and to bring educationalists together.

Following this first report in 2002, several more studies on the subject have appeared in relation to the Beijing 2008 (Henry et al., 2008) and London 2012 Games (Weed et al., 2011, 2012). Graver et al (2010) analyzed 52 educational programmes operated across the Summer and Winter Olympic and Paralympic Games, Commonwealth Games and FIFA World Cups since the 1992 Barcelona Olympics. These studies have demonstrated that the involvement of the HE sector with the Games has indeed been multifaceted ranging from academics serving on the Organizing Committees in various capacities and conducting research, to universities hosting pre-Games training camps for National Olympic Committees, student volunteering, to

the design and operation of different equipment and services needed at the Games. For example, more than half of the total 45 Australian universities in Sydney, NSW and the regions became involved with the Games in a variety of activities. Over twenty memoranda of understanding were signed between higher education institutions and SOCOG, the Sydney Olympic Broadcasting Organization (SOBO), the Australian Olympic Committee (AOC) and the NSW government. Three Olympic study centres were established in joint partnerships between universities and the AOC: the Centre for Olympic Studies at the University of South Wales in May 1996; the Centre for Olympic Studies at the University of South Australia in June 1996; and later in 2000 the Centre for Olympic Studies at the University of Queensland (Cashman & Toohey, 2002). Two Olympic Studies Centres at the University Technology Sydney and Queensland exist today.

The 2008 Beijing Games have widened the scope of the involvement of the HE sector:

university student volunteers directly involved in the Games totaled 77,169, with another 44,261 for the Paralympics; six Olympic venues were located in universities, eight major Olympic research centres were established, a range of conferences and cultural activities were organized, over 200 textbooks (academic, populist, basic, professional and subject-specific on Olympic venues and volunteer/staff positions) were published. A further example of an explicit education legacy is in Beijing 2008, where the proposal of a 'model schools' scheme involved some 200 schools in the project in Beijing and 500 engaged nationwide (Henry et al., 2008).

The most enduring contribution of the HE sector to the Olympics has been in leaving a range of educational legacies. Graver et al (2010) identified seven such educational legacies:

- i) Increased participation in school sport and physical education
- ii) Teaching the values
- iii) Curriculum development
- iv) Vocational training
- v) Raising cultural awareness
- vi) Upskilling volunteers
- vii) Benefits for educational establishments

The above studies studies also suggested that there were some challenges as well including increased competition between universities, lack of interest and capacity for engagement and poor coordination with the Organizing Committees of the Games.

The UK higher education sector contributed an output of over £80 billion and more than 800,000 full-time jobs in 2013 to 2014. This equates to 2.8% of gross domestic product (GDP) – up from 2.3% in 2007 to 2008 (Kelly et al, 2014). The HE sector generates economic value through a range of activities, the most significant of which is research. Therefore, the universities have been at the forefront of creating intellectual capital and economic value and the London Games were perceived as a great opportunity to help further enhance the role of the HE sector nationally and internationally.

Capacity building in the Higher Education sector

Capacity building has long been recognized as one of the main priorities in the HE sector, which is evidenced in a plethora of research and policy documents (e.g., the government's 'Higher Ambitions', November 2009) and The Royal

Society's 'The Scientific Century' (March 2010). These reports identify the need of highly skilled people that would enable the UK to flourish in the knowledge economy. As Hooley, Kent and Williams (2010, p.3) remark "This increased attention to the development of researchers' skills may be seen as an extension of the 'supply-side' focus that has characterized UK education and employment policy since the 1980's (cf. Grubb and Lazerson, 2006; Ball 2008). Broadly speaking, this approach is built on the premise that the way to build a high skills economy and, in this case the research capacity of the UK, is to develop people and their skills". A particular example illustrating this policy is the Teaching and Learning Research Programme (TLRP) set up in 1998 and funded by the Economic and Social Research Council (ESRC), which was the first of the ESRC's investments in social sciences to explicitly identify research capacity building as one of its principle purposes.

UNIVERSITIES OFFER A STRUCTURED ENVIRONMENT WHERE LARGE NUMBER OF PEOPLE CAN MORE EFFECTIVELY BE MOBILIZED AROUND THE OLYMPIC MESSAGE

In the context of the present study HE institutions' organizational capacity is defined as an emergent combination of attributes, assets, capabilities and relationships that enables them and their members to perform, develop and self-renew, as well as to create developmental value. Capacity involves five core separate but interdependent capabilities including the ability to act, to generate development results, to relate, to adapt and self-renew and the ability to achieve coherence (Zinke, 2006).

In its bid to the IOC for the 2012 Olympics, London has made a commitment to change the lives of young people in Britain if awarded the Games. For the first time in history the 2012 London Olympics organizers have been exerted consistent efforts to determine the most effective way to engage the HE sector in the planning and staging of the Games. After extensive consultations with the sector, London Higher submitted a funding proposal to the Higher Education Funding Council for England (HEFCE) and the Learning and Skills Council (LSC) for the establishment of Podium, an organization that

would act as the further and higher education unit for the 2012 Games. The proposal was successful, and Podium was established in 2007 with two major aims (HEFCE, 2007: 4–5):

- ◆ to communicate both within the sector and with outside agencies the potential for universities and colleges to support the successful staging and delivery of the 2012 Games;

- ◆ to coordinate development of activity within the sector that maximises the benefits of hosting the 2012 Olympic and Paralympic Games in this country, contributing to the building of a sustainable and wide-reaching legacy.

As a result, 94% of the UK HE sector became involved with the Games through various initiatives. Studies conducted before the London Olympics suggest that HE institutions engaged with the Games for a number of reasons including increasing participation in sport, enhancing organisational profile, hosting pre-Games training camps

65% OF THE HE INSTITUTIONS EXPECTED THAT THEIR INVOLVEMENT WITH THE GAMES WILL DELIVER A LEGACY BENEFIT FOR THEM, SPECIFICALLY ONE OF LASTING PARTNERSHIPS

and volunteering but research and knowledge generation were not a priority for them (Weed et al., 2011). The most ambitious pre and Games time projects developed by the sector were sport-related ones which dominated over other activities, but a number of institutions had engaged with volunteering, education and research projects as well. It also transpired that there was a significant gap between institutional ambitions and reality as the type and number of delivered projects was very different from what was originally expected. Overall, 65% of the HE institutions expected that their involvement with the Games will deliver a legacy benefit for them, specifically one of lasting partnerships. The main new partners to have been gained through Games-related activity were local authorities, fellow higher education institutions, the London Organizing Committee of the Olympic and Paralympic Games, and schools. Only 10% of the surveyed institutions were involved with Olympic-related research activities. These activities, however, were rather opportunistic and ad hoc, and

do not reflect a strategic and sustained approach to systematically engage with specific themes or group of researchers (Weed, et al., 2011, 2012).

Securing funding and other activities for capacity building

UK HE institutions have been under political pressure to generate research income, which is used as a key measure for the quality and effectiveness of their research activities. Research income obtained from the UK Research Councils is considered particularly prestigious. Table 1 shows the Olympic-related grants awarded by one of the four main Councils for the period 2003-2014. A total of 30 projects were awarded, or on average three projects each year, with the majority of them by the ESRC (34%), followed by EPSRC (28%) and the AHRC (19%). No research project has generated any significant amount of funding (Figure 1) with 27% of the projects being awarded small amounts of money and 60% of the responding institutions did not get any funding from the Research Councils at all.

None of the projects was concerned with the Olympic Games other than London. The Olympic 'legacy' was the most popular topic with 16 projects or 53% of all funded projects. It was followed by 'Science/Technology' (9 projects) and 'Event management' (4 projects). Other topics included 'Coaching', 'Economic impact' and 'Media' (one project each respectively). The majority of the projects were conducted by a single or a couple of researchers, and only three projects were interdisciplinary involving three or more researchers from three or more institutions. However, there were no multidisciplinary projects and their average duration was of two years. The relatively short duration of the majority of projects implies that there were very limited opportunities for the involvement of new PhD students with the research.

In total, 31 UK universities hosted pre-Games training camps for 38 different NOCs, which can be considered as a capacity-building activity because it generated additional income for the university, which can be invested in core business activities. Furthermore, the UK Government has provided a subsidy of US\$50,000 to any National Olympic Committee (NOC) taking part in the London Games who was willing to set up a pre-Games training camp in the UK. The Government financial incentive to NOC could be considered as a form of subsidy for

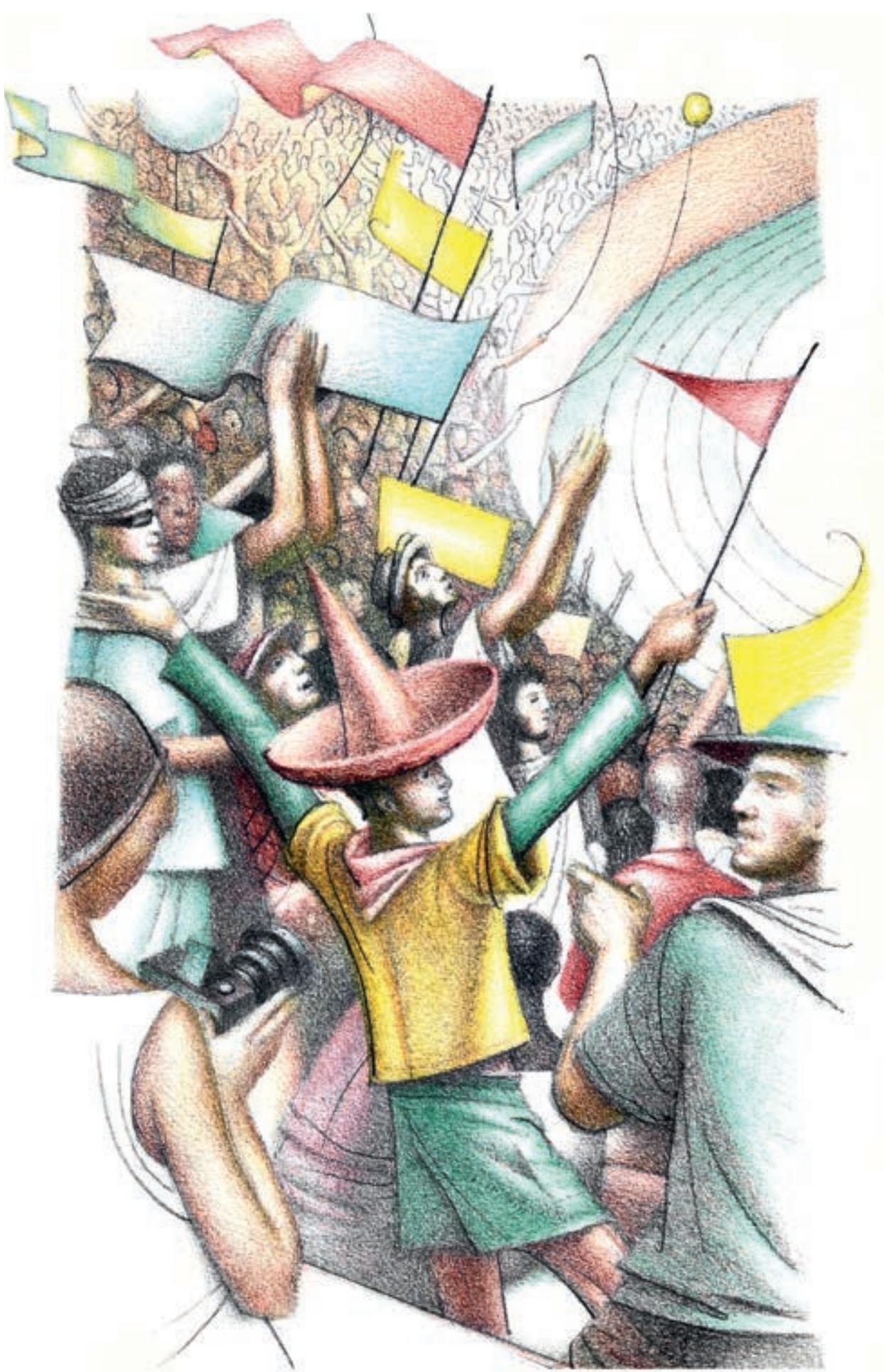


TABLE 1

UK Research Councils and IOC Olympic-related grants (2003–2014)

Funding Agency	Project (No)	Project field, No projects	Project Duration	Amount awarded (£)
ESRC	11	Event management -4 Legacy-economy/health/sports-1 Legacy-education-1 Legacy-social/culture/health -1 Legacy-tourism-1 Science/technology-1 Coaching -1 Economic impact -1	2 years	3 013 392
EPSRC	9	Science/technology-8 Legacy-education studies -1	2 years 1 – 5 years	4 260 810
STFC	1	Legacy-culture -1	6 months	9800
AHRC	6	Legacy-culture-5 Media studies-1	2 years	513 159
Leverhulme Trust	1	Visual culture of sport and the Olympic Games -1	1 year	N/A
British Academy	2	Legacy-culture -2	1 year	10 794
IOC	4	Legacy-urban development -2 Legacy-culture-1 Media studies -1	1 year	22 800
Total	34			7 829 755

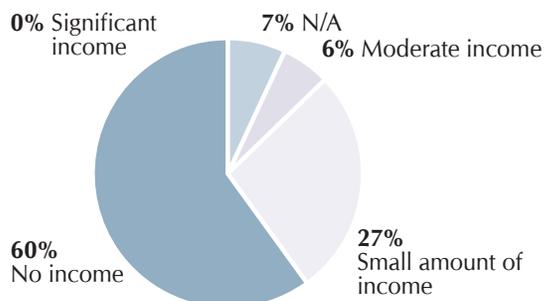
Legend: Economic and Social Research Council (ESRC); Engineering & Physical Sciences Research Council (EPSRC); Arts & Humanities Research Council (AHRC); Science and Technology Facilities Council (STFC), International Olympic Committee (IOC).

universities to offset the cost of hosting an NOC's team. It should be noted that although financial gains were not the prime motive for HE institutions engagement with the Games, a Podium survey revealed that 16% of institutions (equivalent to 26 institutions) expect to gain a net financial benefit overall as a result of the Games being held in London, with a further 46% (equivalent to 76 institutions) believing that it is a possibility (Podium, 2012, p. 15).

Virtually no HE institution has developed a coherent long-term strategy for engaging with the Games. There were examples of putting in

place engagement programmes (e.g., Universities of Leeds, Brunel London), but most of the engagement was done on a tactical and ad hoc basis. The greatest efforts in this regard were in relation to further extending the work of existing research groups and in enhancing students' experiences in terms of introducing new courses and Olympic-related volunteering opportunities. There were, however, some noticeable exceptions, as in the case of Sheffield Hallam University (SHU), which is not a London-based university. They have designed and successfully validated a new undergraduate degree

FIGURE 1
Research contract income from UK Research Councils (%)



programme in Sport Development and Management including six new modules that was delivered in partnership with LOCOG. As a result, 315 students and 15 staff volunteered for the Games and were largely responsible for running the Games Media Centre. A related tangible outcome of this unique partnership has been the designation of SHU by the IOC as a ‘preferred supplier of students’ for the Games media operations to future Olympic organisers. This acknowledgement has earned SHU an invitation from the 2014 Sochi Winter Olympics organisers to send 32 students and staffs to work in the Media Centre there during the Games and negotiations are ongoing for offering expertise to the 2016 Rio Games.

HE institutions did not feel the Games have had significant impact on their research and teaching activities with the sector average of 4.1 and the highest impact being 5 or less on the 10-point scale. The average impact on institutions’ specific research development areas was 3.4. It should be noted, however, that there has been some positive impact on recruiting new PhD students (4.0) and on increasing the research output of some institutions which is a major criterion for the quality of their work.

Overall, the UK Higher Education sector’s engagement with the Games was more evident on a tactical basis via engaging with specific projects such as hosting pre-Games training camps and putting on new courses. There were six main leveraging processes for capacity building utilized by universities including: (1) enhancing students’ experiences through the introduction/use of new courses, research and teaching materials and other resources and enabling unique interactions; (2) post-graduate studies development by providing tailored scholarships and opportunities for participation in Olympic research projects; (3) consultancy to



various government, charitable and commercial agencies, and Games organizers; (4) image building through showcasing Olympic-related research, teaching and students’ sporting achievements and community work; (5) resource generation through research activities and service provision; and (6) forging partnerships with public, non-for-profit and commercial agencies.

The core HE institutions’ capacities that have been most positively affected by the leveraging of the Olympics were the capacity to achieve developmental results and to relate. As a result a number of staff and organizational units have been able to engage with partners and projects leading to greater individual and collective empowerment. The main beneficiaries of various capacity building activities were individual staff members, research centres and departments. However, it is not clear how those gains at individual and unit levels will translate into institution-wide enhanced capabilities given the apparent lack of sustained institutional interest in Olympic matters three years after the London Games, and the high mobility of academics.

Illustrated by Atanas Atanasov



References

Cashman, R., & Toohey, K. (2002). *The Contribution of the Higher Education Sector to the Sydney 2000 Olympic Games*. Centre for Olympic Studies, The University of New South Wales, Sydney.

Chatziefstathiou, D. (2012). *Further and Higher Education involvement with the Olympic and Paralympic Games*. In V. Girginov (Ed.). *Handbook of the London 2012 Olympic & Paralympic Games*. Vol. 1 – Making the Games. Routledge: London.

DCMS. (2013). *Report 5: Post-Games Evaluation. Meta-Evaluation of the Impacts and Legacy of the London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: Summary Report*. London: DCMS.

Garcia, B. (2012). *London 2012 Cultural Olympiad Evaluation: Final Report*. University of Liverpool: Liverpool.

Graver, A., et al. (2010). *What Lasting Educational Benefits can be Created by Mega Events?* Newcastle: CfBT Education Trust.

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

HEFCE (2013). *Higher Education – Business and Community Interaction Survey 2011-12*. London:

HEFCE. HEFCE (2008). *HEFCE strategic plan 2006-11 (Updated May 2008)*. London: HEFCE.

Henry, I., et al. (2008). *The Contribution of the Higher Education Sectors to the Staging and Delivery of the 2008 Beijing Olympic Games*. London: Podium.

Hooley, T., Kent, R., & Williams, S. (2010). *Introduction: Hard Times? Building and Sustaining Research Capacity in UK Universities*, Occasional Paper No 5 August.

Kelly, U., McNicoll, I., & White, J. (2014). *The Economic Impact of Higher Education Institutions in England*. London: Universities UK.

Podium. (2012). *Olympic and Paralympic Games: The Impact of Universities*. London: Podium.

Weed, M., et al. (2011). *The Engagement of Further and Higher Education with the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. Canterbury: SPEAR.

Weed, M., et al. (2012). *The Engagement of Further and Higher Education with the London 2012 Olympic and Paralympic Games Realising Ambitions and Achieving Long-Term Benefits*. Canterbury: SPEAR.

Zinke, J. (2006). *European Centre for Development Policy Management Study on Capacity, Change and Performance – Final Workshop*. Workshop report. Maastricht, 15–17 May 2006.