

# ВЕСТНИК

сентябрь  
№3(20)/2016

РОССИЙСКОГО  
МЕЖДУНАРОДНОГО  
ОЛИМПИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)



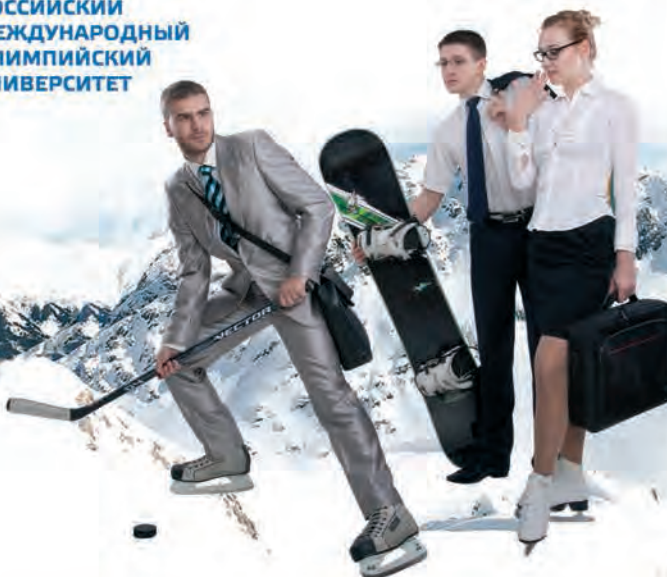
## НОВЫЙ УЧЕБНЫЙ ГОД СТАРТОВАЛ

ПРЕДСТАВИТЕЛИ 15 СТРАН МИРА СТАЛИ СЛУШАТЕЛЯМИ  
ПРОГРАММЫ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»





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](http://www.olympicuniversity.ru/MSA)

e-mail: [info@olympicuniversity.ru](mailto: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 ДПО «Российский Международный Олимпийский Университет»  
Свидетельство о регистрации СМИ в Федеральной службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор):  
ПИ № ФС77-42663 от 16.11.2010

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

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

E-mail: [vestnik@olympicuniversity.ru](mailto:vestnik@olympicuniversity.ru)

[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)

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

Тираж 800 экземпляров. Заказ № 25302 от 30 сентября 2016 г.

Фото на обложке: МИА «Россия сегодня», агентства ЕРА, из архивов РМОУ и Федерации регби России



# СОДЕРЖАНИЕ

---

## РИО-2016

4

### **ВСЕ МЕДАЛИ РОССИИ**

*Поименный список олимпийских чемпионов и призеров XXXI Олимпийских игр в индивидуальных, групповых и командных соревнованиях*

8

### **ВЫПУСКНИКИ УНИВЕРСИТЕТА ВНЕСЛИ СВОЙ ВКЛАД В ПРОВЕДЕНИЕ ИГР**

*«Вестник» попросил ребят поделиться впечатлениями от поездки в Бразилию*

12

### **ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ. ПОГОДА В БРАЗИЛИИ: ПЕРЕМЕННАЯ ОБЛАЧНОСТЬ**

*Первые итоги Олимпийских игр в Рио-де-Жанейро*

## РМОУ

26

### **НОВЫЙ УЧЕБНЫЙ ГОД СТАРТОВАЛ**

*Представители 15 стран мира стали слушателями программы «Мастер спортивного администрирования»*

## ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

30

### **ГЛЕБ ГАЛЬПЕРИН: «СДЕЛАЮ ВСЕ, ЧТОБЫ ВЫРАСТИТЬ ОЛИМПИЙСКИХ ЧЕМПИОНОВ»**

*Выдающийся прыгун в воду – о своей работе после завершения спортивной карьеры*



## КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

36

**БАУРЖАН ДЖУМАЕВ: «НЕ ТЕРЯЙТЕ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ, И ВСЕГДА БУДЕТЕ НА ШАГ ВПЕРЕДИ»**

*Выпускник РМОУ из Казахстана применяет полученные знания в составе команды организаторов Всемирной зимней универсиады – 2017*

## БИБЛИОТЕКА РМОУ

42

**Лев Белоусов, Виктор Кудрявцев. С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ИССЛЕДОВАНИЕ**

*Вышла в свет книга «Исследования в спортивном менеджменте»*

50

**Дэвид Дж. Келли. ФАНДРАЙЗИНГ В СПОРТЕ**

*Готовится к печати книга американского автора о методах привлечения денежных средств и других ресурсов для школ, университетов и молодежных спортивных организаций*

## ВИДЫ СПОРТА

62

**СЕРГЕЙ МУРАВЬЕВ. СТАРАЯ ИГРА ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ**

*Регби вернулось в программу Олимпийских игр*

70

**ГЛЕБ БАБКИН: «РЕГБИ ПРИОБРЕТАЕТ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МАСШТАБ»**

*Интервью с руководителем Комитета по развитию любительского и студенческого спорта Федерации регби России*

## РМОУ

78

**Ульяна Лепеха. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В УПРАВЛЕНИИ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ СПОРТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ПРИМЕРЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ОЛИМПИАДЫ РОССИИ**

*Статья на основе квалификационной работы выпускницы университета*

РИО-2016

# ВСЕ МЕДАЛИ



4

# РОССИИ



## Чемпионы XXXI летних Олимпийских игр

### Индивидуальные соревнования

**Роман ВЛАСОВ**

(греко-римская борьба, мужчины, до 75 кг)

**Инна ДЕРИГЛАЗОВА**

(фехтование, женщины, рапира)

**Яна ЕГОРЯН**

(фехтование, женщины, сабля)

**Александр ЛЕСУН**

(современное пятиборье, мужчины)

**Маргарита МАМУН**

(художественная гимнастика, личное первенство)

**Беслан МУДРАНОВ**

(дзюдо, мужчины, до 60 кг)

**Алия МУСТАФИНА**

(спортивная гимнастика, женщины, разновысокие брусья)

**Сослан РАМОНОВ**

(вольная борьба, мужчины, до 65 кг)

**Абдулрашид САДУЛАЕВ**

(вольная борьба, мужчины, до 86 кг)

**Евгений ТИЩЕНКО**

(бокс, мужчины, до 91 кг)

**Давит ЧАКВЕТАДЗЕ**

(греко-римская борьба, мужчины, до 85 кг)

**Хасан ХАЛМУРЗАЕВ**

(дзюдо, мужчины, до 81 кг)

### Групповые соревнования

**Теннис, женщины, парный разряд**

**Елена ВЕСНИНА**

**Екатерина МАКАРОВА**

**Синхронное плавание, дуэты**

**Наталья ИЩЕНКО**

**Светлана РОМАШИНА**

**Художественная гимнастика.  
Сборная команда России**

Вера БИРЮКОВА  
Анастасия БЛИЗНЮК  
Анастасия МАКСИМОВА  
Анастасия ТАТАРЕВА  
Мария ТОЛКАЧЕВА

**Синхронное плавание.  
Сборная команда России**

Наталья ИЩЕНКО  
Светлана КОЛЕСНИЧЕНКО  
Александра ПАЦКЕВИЧ  
Елена ПРОКОФЬЕВА  
Светлана РОМАШИНА  
Гелена ТОПИЛИНА  
Влада ЧИГИРЕВА  
Алла ШИШКИНА  
Мария ШУРОЧКИНА

**Командные  
соревнования**

**Гандбол, женщины.  
Сборная команда России**

Ольга АКОПЯН  
Ирина БЛИЗНОВА  
Владлена БОБРОВНИКОВА  
Анна ВЯХИРЕВА  
Дарья ДМИТРИЕВА  
Татьяна ЕРОХИНА  
Виктория ЖИЛИНСКАЙТЕ  
Екатерина ИЛЬИНА  
Виктория КАЛИНИНА  
Полина КУЗНЕЦОВА  
Екатерина МАРЕННИКОВА  
Майя ПЕТРОВА  
Анна СЕДОЙКИНА  
Анна СЕНЬ  
Марина СУДАКОВА

**Фехтование, мужчины, рапира.  
Сборная команда России**

Артур АХМАТХУЗИН  
Тимур САФИН  
Алексей ЧЕРЕМИСИНОВ

**Фехтование, женщины, сабля.  
Сборная команда России**

Софья ВЕЛИКАЯ  
Юлия ГАВРИЛОВА  
Екатерина ДЬЯЧЕНКО  
Яна ЕГОРЯН

**Серебряные призеры  
XXXI летних  
Олимпийских игр**

**Индивидуальные  
соревнования**

Денис АБЛЯЗИН  
(спортивная гимнастика, мужчины, опорный прыжок)  
Михаил АЛОЯН  
(бокс, мужчины, до 52 кг)  
Виталина БАЦАРАШКИНА  
(пулевая стрельба, женщины, пневматический пистолет, 10 м)  
Софья ВЕЛИКАЯ  
(фехтование, женщины, сабля)  
Наталья ВОРОБЬЕВА  
(вольная борьба, женщины, до 69 кг)  
Аниуар ГЕДУЕВ  
(вольная борьба, мужчины, до 74 кг)  
Алексей ДЕНИСЕНКО  
(тхэквондо, мужчины, до 68 кг)  
Юлия ЕФИМОВА  
(плавание, женщины, брасс 100 м; брасс 200 м)  
Ольга ЗАБЕЛИНСКАЯ  
(шоссейный велоспорт, женщины, гонка с раздельным стартом)  
Сергей КАМЕНСКИЙ  
(пулевая стрельба, мужчины, пневматическая винтовка, 10 м)  
Валерия КОБЛОВА  
(вольная борьба, женщины, до 58 кг)  
Яна КУДРЯВЦЕВА  
(художественная гимнастика, личное первенство)  
Мария ПАСЕКА  
(спортивная гимнастика, женщины, опорный прыжок)

**Командные соревнования**

**Велосипедный спорт. Велотрековые  
гонки, женщины, командный спринт.  
Сборная команда России**

Анастасия ВОЙНОВА  
Дарья ШМЕЛЕВА

**Спортивная гимнастика. Мужчины,  
командное многоборье. Сборная  
команда России**

Денис АБЛЯЗИН  
Давид БЕЛЯВСКИЙ





**Золото: 19**  
**Серебро: 18**  
**Бронза: 19**

Николай КУКСЕНКОВ  
Никита НАГОРНЫЙ  
Иван СТРЕТОВИЧ

**Спортивная гимнастика.  
Женщины, командное многоборье.  
Сборная команда России**

Ангелина МЕЛЬНИКОВА  
Алия МУСТАФИНА  
Мария ПАСЕКА  
Дарья СПИРИДОНОВА  
Седа ТУТХАЛЯН

**Стрельба из лука. Женщины.  
Сборная команда России**

Туяна ДАШИДОРЖИЕВА  
Ксения ПЕРОВА  
Инна СТЕПАНОВА

## Бронзовые призеры XXXI летних Олимпийских игр

**Индивидуальные  
соревнования**

Денис АБЛЯЗИН  
(спортивная гимнастика, мужчины,  
кольца)  
Роман АНОШКИН  
(гребля на байдарках и каноэ, мужчины,  
байдарки-одиночки, 1000 м)  
Давид БЕЛЯВСКИЙ  
(спортивная гимнастика, мужчины,  
параллельные брусья)  
Анастасия БЕЛЯКОВА  
(бокс, женщины, до 60 кг)  
Екатерина БУКИНА  
(вольная борьба, женщины, до 75 кг)  
Кирилл ГРИГОРЬЯН  
(пулевая стрельба, мужчины, малокалиберная  
винтовка, лежа, 50 м)  
Денис ДМИТРИЕВ  
(велотрековые гонки, мужчины, спринт)  
Виталий ДУНАЙЦЕВ  
(бокс, мужчины, до 64 кг)

Стефания ЕЛФУТИНА  
(женщины, парусный спорт,  
в классе RS:X)  
Наталья КУЗЮТИНА  
(дзюдо, женщины, до 52 кг)  
Владимир МАСЛЕННИКОВ  
(пулевая стрельба, мужчины,  
пневматическая винтовка, 10 м)  
Алия МУСТАФИНА  
(спортивная гимнастика, женщины,  
личное многоборье)  
Владимир НИКИТИН  
(бокс, мужчины, до 56 кг)  
Евгений РЫЛОВ  
(плавание, мужчины, на спине, 200 м)  
Тимур САФИН  
(фехтование, мужчины, рапира)  
Сергей СЕМЕНОВ  
(греко-римская борьба, мужчины,  
до 130 кг)  
Антон ЧУПКОВ  
(плавание, мужчины, брасс, 200 м)

**Командные  
соревнования**

**Водное поло. Женщины.  
Сборная команда России**  
Мария БОРИСОВА  
Надежда ГЛЫЗИНА  
Ольга ГОРБУНОВА  
Анна ГРИНЕВА  
Евгения ИВАНОВА  
Эльвина КАРИМОВА  
Анна КАРНАУХ  
Екатерина ЛИСУНОВА  
Екатерина ПРОКОФЬЕВА  
Анастасия СИМАНОВИЧ  
Евгения СОБОЛЕВА  
Анна ТИМОФЕЕВА  
Анна УСТЮХИНА

**Фехтование. Женщины, шпага.  
Сборная команда России**  
Виолетта КОЛОБОВА  
Любовь ШУТОВА  
Татьяна ЛОГУНОВА  
Ольга КОЧНЕВА

# Выпускники университета внесли свой вклад в проведение Игр в Рио

НА ИГРАХ В РИО-ДЕ-ЖАНЕЙРО СРЕДИ ТЕХ, КТО ПОМОГАЛ ОРГАНИЗАТОРАМ, ГОСТЯМ И СПОРТСМЕНАМ, БЫЛА КАТЕГОРИЯ ЛЮДЕЙ, НАПРЯМУЮ СВЯЗАННЫХ С УНИВЕРСИТЕТОМ, – ВЫПУСКНИКИ РМОУ РАЗНЫХ ЛЕТ ИЗ РАЗНЫХ СТРАН МИРА. ЭТО НАШИ СООТЕЧЕСТВЕННИКИ ЛИДИЯ ФЕДОРОВА, ВАДИМ ПАВЛОВ И ЕВГЕНИЙ ХРИСТЕНКО, БРАЗИЛЬЯНКА НАТАЛИ МАРТИНС, ЕГИПТЯНИН ХОССАМ ГАДУ И ОБАКЕНГ НГВИНГВА ИЗ БОТСВАНЫ. «ВЕСТНИК» ПОПРОСИЛ РЕБЯТ ПОДЕЛИТЬСЯ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ И ВКРАТЦЕ ОПИСАТЬ ПОЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРОЙ ИМ ДОВОЛОСЬ ЗАНИМАТЬСЯ НА ИГРАХ.

**Лидия ФЕДОРОВА. Мастер спортивного администрирования, выпускница 2015 года. Работала в Рио в качестве ассистента в составе делегации Олимпийского комитета России.**

«Мне выпала уникальная возможность увидеть на месте, как работает на Играх национальная делегация нашей страны, как она готовится к выступлениям, с какими проблемами может столкнуться и как их решает. Для меня как спортивного менеджера этот взгляд изнутри особенно ценен. Моя работа началась еще до того, как спортсмены прибыли в Бразилию. Должна сказать, что первые дни были загружены до предела: в мои задачи входила проверка готовности апартаментов нашей делегации в Олимпийской деревне. Впоследствии, уже во время соревнований, работала ассистентом, и спектр задач, которые необходимо было решать в процессе поддержки спортсменов, тренеров и официальных лиц, стал самым разнообразным (можно сказать, что в этой работе я выступала одним из связующих звеньев между соотечественниками и представителями оргкомитета «Рио-2016»). Так что описать мой типичный день на Олимпийских играх не получится: каждый день был новым и не похожим на предыдущий. Когда живешь в Олимпийской деревне, то видишь всю кухню Игр, крупнейшего мультиспортивного спортив-

ного мероприятия. Это фантастическое ощущение! Но, наверно, еще важнее – это возможность проникнуться олимпийским духом, когда ты своими глазами видишь людей, которые стремятся к победе на олимпийских аренах. Я восхищаюсь силой и решимостью каждого олимпийца и счастлива, что мне довелось быть частью этого исторического события».

**Lidia FEDOROVA. Master of Sport Administration (2015 graduate). NOC Assistant for the Russian Olympic Committee at Rio 2016**

«At the Rio Olympics I worked as a NOC Assistant for the Russian Olympic Committee (ROC). It gave me a unique opportunity to see how a national delegation operates during the Olympic Games, how it prepares, what kind of problems it faces, and how these problems are solved. These insights are extremely valuable for me as a sports manager. I had started working before the Russian athletes arrived, and I must say that the first days were the busiest, as together with the specialists from the ROC I was responsible for checking out all the Olympic Village's apartments assigned to the Russian delegation. Later, during the Games period, my main responsibility was to provide all necessary support to the Committee's staff, coaches, athletes and officials. It meant acting as a liaison between the delegation and the Rio

# RIOU graduates make contribution to Rio 2016

AT THE RIO OLYMPICS, THE TEAM OF ASSISTANTS TO THE ORGANIZERS, GUESTS AND ATHLETES INCLUDED A FEW PEOPLE WHO ARE DIRECTLY RELATED TO RIOU – ITS GRADUATES FROM DIFFERENT INTAKES AND DIFFERENT COUNTRIES. AMONG THE GROUP WERE LIDIA FEDOROVA, VADIM PAVLOV AND EVGENY KHRISTENKO FROM RUSSIA, NATALIE MARTINS FROM BRAZIL, HOSSAM GADOU FROM EGYPT AND OBAKENG NGWIGWA FROM BOTSWANA. RIOU HERALD TALKED TO THE GRADUATES ABOUT THEIR IMPRESSIONS AND THE SCOPE OF WORK THEY WERE INVOLVED IN DURING THE GAMES.



2016 Organizing Committee, assisting in resolving any issues or doubts, accompanying to the training and competition venues, and providing necessary information. I cannot say that I had a «typical» day, because there is no routine at the Olympics and tasks vary extremely from one day to another.

Living the Olympics right in its heart – the Olympic Village – is a fantastic experience, because you see the «kitchen» of the biggest multisport event in the world. However, what is more important, you

**ЛИДИЯ ФЕДОРОВА (ТРЕТЬЯ СПРАВА)**  
*и другие волонтеры вместе со знаменосцем  
национальной олимпийской делегации  
Сергеем Тетюхиным*

can see how committed the athletes are to what they do, and you can really feel the Olympic spirit flying around. I admire the strength and determination of every single Olympian, and I am happy to be a part of these truly historical Games».

**Вадим Павлов. Мастер спортивного администрирования, выпуск 2015 года.**

«Я был в Рио волонтером, как переводчик помогал иностранным журналистам, которые обращались с просьбами об интервью к российским спортсменам, официальным лицам или другим членам делегации нашей страны. Рио – удивительный город! В СМИ хватало негативной информации, я же нашел этот город гостеприимным и безопасным. Люди здесь по-настоящему дружелюбны и всегда готовы помочь, правда, по-английски говорит далеко не каждый, что иногда вызывало затруднения с самыми простыми на первый взгляд вещами, будь то поход за покупками в магазин или перемещение по городу».

**Vadim Pavlov. Master of Sport Administration (2015 graduate)**

«For Rio-2016 Games I volunteer as an interpreter ENG & RUS languages. When journalists need to take an interview with an athlete, official or any member of a delegation, I assist in communication. Rio as a city is awesome! Despite a flow of negative information last time in Media, it is safe and very welcoming! People are really friendly and always ready to help, nevertheless, a few speak English and sometimes it's hard to do the easiest things like shopping or getting to the place».



**Обакенг Нгвигва. Мастер спортивного администрирования, выпуск 2014 года.**

«Моя роль на Играх в качестве технического директора состояла в мониторинге выступлений всех африканских атлетов, выступавших на Играх, включая членов команды беженцев. Кроме того, результаты атлетов сравнивались с результатами на предыдущих Играх, чтобы проследить за динамикой и сделать выводы».

**Obakeng Ngwigwa, an inaugural MSA edition student, holds a position of the Technical Director of the Association of National Olympic Committees of Africa (ANOCA) and represents his organisation at the Rio Olympics.**

“My role at Rio 2016 as Technical Director is to monitor the performance of all African athletes who are taking part in the Games, including the refugee athletes. I also compare our performance to that of previous years to see if we are making any progress and how we can enhance it”.

**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ОБАКЕНГ**

*занимает пост технического директора Ассоциации национальных олимпийских комитетов Африки (ANOCA)*



**ЕВГЕНИЙ ХРИСТЕНКО, ЛИДИЯ ФЕДОРОВА И ВАДИМ ПАВЛОВ:**  
*в этой компании точно не возникло проблемы языкового барьера*



**ОЛИМПИЙСКИЙ ФАКЕЛ РИО**  
*Евгений Христенко привез в Сочи. Импровизированная фотосессия связала выпускников и новых студентов университета*

**Хоссам Гаду. Мастер спортивного администрирования, выпуск 2015 года.**

«Я попал в Рио в качестве ассистента национального олимпийского комитета моей страны. Сфера ответственности – сервис и связи с организаторами. В основном я и мои коллеги выступали координаторами ежедневного взаимодействия руководителя миссии и организационного комитета «Рио-2016». Стать частью Олимпийских игр было моей мечтой, которая осуществилась».

**Hossam Gadou. Master of Sport Administration (2015 graduate)**

«I worked as an Egypt NOC assistant, dealing with the NOC relations and services. Basically we worked as coordinators between the Local Organizing Committee and the sports delegations, including coaches and athletes, and also assisted the chef de mission of each delegation in daily operations. It had been my dream to be part of the Olympic Games, and I made it happen somehow».



**БРАЗИЛЬЯНКА НАТАЛИ МАРТИНС И ЕГИПТЯНИН ХОССАМ ГАДУ**  
*учились в Сочи в разные годы, но быстро нашли общий язык*



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

## Погода в Бразилии: переменная облачность

ПРИСТУПАЯ К РАБОТЕ НАД СТАТЬЕЙ, ПОСВЯЩЕННОЙ ПЕРВЫМ ИТОГАМ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР В РИО-ДЕ-ЖАНЕЙРО, ВАШ АВТОР ПЕРВЫМ ДЕЛОМ РЕШИЛ ПЕРЕНЕСТИСЬ В ПРОШЛОЕ И ПЕРЕЧИТАТЬ СОБСТВЕННУЮ СТАТЬЮ, ОПУБЛИКОВАННУЮ В «ВЕСТНИКЕ РМОУ» РОВНО ЧЕТЫРЕ ГОДА НАЗАД. ЕЕ НАЗВАНИЕ — «УСПЕХ БЕЗ НАПРЯЖЕНИЯ» — ОТРАЗИЛО ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ НЕ ТОЛЬКО ОТ РАБОТЫ ОРГАНИЗАТОРОВ ИГР-2012, НО И ОТ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ОЛИМПИЙСКОГО ДВИЖЕНИЯ. АНАЛИЗИРУЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ ИГР В РИО, ПРОВОДЯ ПАРАЛЛЕЛИ И СРАВНЕНИЯ, ГЛЯДЯ НА НЕКОТОРЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ ЧЕТЫРЕХЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ С СЕГОДНЯШНИХ ПОЗИЦИЙ, ПРИХОДИТСЯ ПРИЗНАТЬ: «ОЛИМПИЙСКАЯ ПОГОДА» УЖЕ НЕ БЕЗОБЛАЧНА.

За последние годы мы уже привыкли констатировать: успех крупнейших международных соревнований во многом зависит от того, насколько хорошо и слаженно проявят себя организаторы и персонал (особенно волонтеры), спортсмены и зрители, а также СМИ. Всех их вместе можно назвать основными заинтересованными субъектами спортивного события. Однако на Игры в Рио исключительно сильное влияние оказали (пожалуй, впервые с момента бойкотов Игр 1980 года в Москве и 1984 года в Лос-Анджелесе) другие важные участники спортивного движения, а именно международные спортивные федерации, Всемирное антидопинговое агентство (ВАДА) и международный спортивный арбитраж.

### Напряженная обстановка задолго до старта Игр

Практически с самого начала 2016 года, когда средства массовой информации уже должны начинать активно готовить зрителей и болельщиков во всем мире к главному спортивному событию года — летним Олимпийским играм, они были вынуждены писать и рассказывать о нескончаемых допинговых скандалах, разоблачениях и расследованиях. Непосредственно спорт оказался отодвинут на второй план.

Необходимо помнить, что на Олимпийских играх всегда была крайне высока цена любой победы и медали. Именно это определяет высокую спортивную конкуренцию на Играх: для спортсмена олимпийская



Фото: Константин Чалабов/МИА «Россия сегодня»

победа – вершина карьеры. К тому же такие победы открывают путь к почету и славе, высоко ценятся в материальном плане, имея в виду как поощрение спортсменов со стороны государства, так и возможные спонсорские и рекламные контракты с различными компаниями (в этом, кстати, заключается определенный коммерческий парадокс: непосредственно на Играх нет никаких призовых, и спортсмены за свои олимпийские достижения не получают денег от МОК, зато в дальнейшем у них появляется возможность получить материальное поощрение от государства и бизнеса).

Несмотря на то что Олимпийские игры – это соревнования спортсменов в личном зачете и отдельных команд в игровых видах спорта, уже многие годы пристальное внимание приковано к неофициальному командному зачету, в рамках которого точно, строго и последовательно учитываются все медали, завоеванные спортсменами каждой страны. С этим зачетом, пусть и неофициальным, в течение всех 16 дней Игр сверяются журналисты, болельщики, члены олимпийских делегаций и даже руководители государств. И совсем не случайно, что этот неформальный олимпийский рейтинг может служить точкой отсчета для серьезных выводов о реальном развитии спорта в той или иной стране, умении правильно и эффектив-

но использовать выделяемые на подготовку спортсменов ресурсы, уровне конкурентоспособности самих спортсменов и сборных команд. Но самое главное – это то, как от этого рейтинга (то есть по сути места в таблице) фактически зависят спортивный статус и репутация страны.

Возможно, именно с этим связано то беспрецедентное давление, которое было оказано в последние месяцы на Россию и российских спортсменов. Да, Россия в спорте (как и раньше Советский Союз) никогда не пользовалась всеобщей любовью, особенно со стороны прямых конкурентов. Но все-таки казалось, что открытая конфронтация в спорте осталась в 70–80-х годах прошлого столетия. Последний год показал, что ситуация рискует скатиться к давно забытым временам. Конечно, многое сейчас просто совпало по времени: политическое противостояние мировых держав, экономические санкции против России, борьба за новые сферы влияния в мире. Но главное – это бесконечные допинговые разоблачения и скандалы, которые сопровождались различными фильмами, интервью и докладами. Массированная атака на российский спорт велась по всем фронтам. Именно поэтому выступление всей олимпийской команды великой спортивной супердержавы неожиданно (а для кого-то, возможно,



**ОЛИМПИЙСКАЯ ЧЕМПИОНКА МАРГАРИТА МАМУН**  
выполняет упражнения с мячом в индивидуальном  
многоборье по художественной гимнастике  
на XXXI летних Олимпийских играх

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

совершенно ожидаемо) оказалось под большим вопросом.

Хорошо, что в итоге общими усилиями, в том числе благодаря принципиальной позиции МОК и большинства международных спортивных федераций, удалось отбить это явно неспортивное и некорректное наступление (правда, не для всех российских спортсменов), и в результате сборная российских олимпийцев выступила в Рио, хоть и в неполном составе. Но был создан опасный прецедент, что позже привело к полному отстранению российских паралимпийцев. Пострадало и зрелище: за разговорами о допинге, персональном допуске спортсменов, судебных разбирательствах потерялись новости о непосредственной подготовке спортсменов и приближении большого яркого спортивного праздника. Это снизило общий интерес как к Играм в целом, так и к соревнованиям по отдельным видам спорта (в частности, по легкой и тяжелой атлетике).

## Олимпийский продукт: возможно ли в будущем падение интереса?

Начиная с 80-х годов XX века олимпийское движение развивалось динамично, поступательно и стабильно, а олимпийский продукт возрастал в цене. Казалось, что так будет всегда. Но, возможно, уже в Рио интерес к Играм достиг своего потолка?

Для подтверждения тезиса о пике популярности Олимпийских игр достаточно назвать несколько красноречивых цифр. В Бразилии выступали спортсмены из 207 стран, что стало рекордным достижением в олимпийской истории. Количество государств, которые регулярно завоевывают различные медали, уже перевалило за 80 (то есть практически превысило 40% от общего числа стран-участниц). И это при том, что многие страны по-прежнему выступают на Играм, придерживаясь олимпийского принципа «Главное – не победа, а участие».

В связи с этим представляет интерес таблица 1, в которой показано количество стран, спортсмены которых получают на Играм золотые медали или медали другой пробы.



ТАБЛИЦА 1  
Количество стран, команды которых  
добились медалей

Год	Игры	Количество стран	
		Завоевана хотя бы одна золотая медаль	Завоевана хотя бы одна медаль любого достоинства
1996	Атланта	53	79
2000	Сидней	51	80
2004	Афины	54	74
2008	Пекин	54	86
2012	Лондон	54	85
2016	Рио-де-Жанейро	54	87

Эти данные наглядно подчеркивают высочайший уровень спортивной конкуренции. При этом общее количество стран, имеющих в своей копилке олимпийские медали за все время проведения летних Игр, уже составило 134 – почти 65% стран-участниц.

Четыре года назад после Игр в Лондоне автор данной статьи написал, что у олимпийского продукта прекрасное будущее. Как показали события последних месяцев, этому будущему угрожают новые вызовы, и за него всем участникам международного спортивного движения необходимо серьезно бороться, научившись договариваться между собой по сложным и спорным вопросам, совместно находить компромиссные решения. Нельзя забывать, каким хрупким может быть олимпийское сотрудничество, как и тот факт, что успех олимпийского продукта – залог благополучия практически всех олимпийских видов спорта (исключение составляют лишь немногие виды, среди которых можно назвать футбол, гольф и теннис).

Около 30 лет назад именно усилия МОК по продвижению олимпийского продукта, особенно в вопросах коммерциализации, способствовали быстрому и экономически состоятельному развитию большинства международных спортивных федераций. А сегодня может произойти обратный эффект, когда проблемы в развитии олимпийского движения довольно быстро повлияют на ближайшие перспективы этих организаций. Значит, оберегать и защищать олимпийское движение и его главный продукт – Олимпийские игры – необходимо всем вместе.



УПРАЖНЕНИЯ С ОБРУЧЕМ  
выполняет Яна Кудрявцева, серебряный призер Игр  
Фото: Александр Вильф/ МИА «Россия сегодня»

## Экономические проблемы организаторов были предсказуемы

Выбор страны и города – организатора Олимпийских игр 2016 года состоялся на сессии МОК, прошедшей в Копенгагене 2 октября 2009 года. Решение о выборе Рио-де-Жанейро тогда далеко не всеми было воспринято однозначно положительно, а сегодня можно уже предметно говорить об определенном стратегическом просчете. Почему это так? Позволю себе высказать по этому поводу собственное субъективное мнение.

С одной стороны, члены МОК при проведении тайного голосования имеют полное право высказывать свое независимое мнение о шансах любого города – кандидата на проведение Игр. И отнять это право у уважаемых членов МОК, безусловно, никто не может. Стоит, однако, напомнить, что при голосовании важно учитывать объективные возможности и способности городов-кандидатов (а фактически –



**ИГРОКИ СБОРНОЙ РОССИИ**

*Екатерина Ильина, Марина Судакова, Екатерина Маренникова и Виктория Калинина (слева направо) радуются победе в финальном матче женского гандбольного турнира между сборными командами России и Франции на XXXI летних Олимпийских играх*  
 Фото: Алексей Филиппов/ МИА «Россия сегодня»

стран-кандидатов) обеспечить проведение самого крупного спортивного события в мире. Чтобы дать членам МОК объективную информацию о городах-кандидатах, работает специальная оценочная комиссия, которая посещает все города и готовит совокупную информацию по 11 критериям, оценивая все аспекты: условия окружающей среды, опыт предыдущих соревнований, финансовые возможности, уровень поддержки населением и правительством, вопросы безопасности и т. д. Можно уверенно утверждать, что перед итоговым голосованием все члены МОК хорошо информированы и вооружены объективными фактами, экспертной информацией и перспективными прогнозами по каждому городу-кандидату.

С другой стороны, уже в течение многих лет при голосовании в неявном виде учитываются некоторые важные субъективные факторы, несомненно, влияющие на окончательное голосо-

вание. Можно назвать как минимум два таких фактора. Во-первых, это определенное чередование континентов, представители которых подают свои заявки на право проведения Олимпийских игр, а впоследствии становятся победителями. Закономерности такого чередования в отношении летних Игр видны в таблице 2.

ТАБЛИЦА 2

**Летние Игры на разных континентах**

Годы	Страна-организатор	Континент
1996	США (Атланта)	Северная Америка
2000	Австралия (Сидней)	Австралия
2004	Греция (Афины)	Европа
2008	Китай (Пекин)	Азия
2012	Англия (Лондон)	Европа
2016	Бразилия (Рио-де-Жанейро)	Южная Америка
2020	Япония (Токио)	Азия

Второй фактор связан с проведением чемпионатов мира по футболу. Общеизвестно, что самые крупные и престижные международные спортивные события – это именно летние Олим-

пийские игры и чемпионат мира по футболу ФИФА. Поэтому между МОК и ФИФА давно существует негласная договоренность о разведении по времени стран – потенциальных кандидатов на их проведение. Причин можно назвать несколько, но, пожалуй, самая главная – это большие экономические затраты организаторов на подготовку каждого из этих событий.

Именно поэтому после выбора Бразилии в качестве организатора чемпионата мира по футболу 2014 года многие эксперты оценивали шансы уже олимпийской заявки Рио не слишком высоко (хотя изначально заявка Бразилии приветствовалась, ведь она обещала проведение Олимпийских игр в Южной Америке – впервые в истории).

Напомним, что по результатам деятельности оценочной комиссии МОК наиболее высокие баллы заработали Токио и Мадрид, а Чикаго и Рио-де-Жанейро шли за ними. Но поскольку пришло время членам МОК выбирать в качестве континента Америку (Южную или Северную), многие считали фаворитом американский город Чикаго. А дальше произошло то, что произошло (ведь члены МОК имеют право самостоятельно принимать решение при голосовании). В первом раунде наибольшее число голосов получил Мадрид, а Чикаго занял последнее место и вылетел из олимпийской гонки. И уже после поражения

американцев довольно предсказуемо, если принимать во внимание фактор чередования континентов, победила заявка Рио-де-Жанейро.

В результате одна страна одновременно должна была готовить два самых крупных спортивных события в мире. Заранее можно было предсказать, что Бразилии будет совсем непросто, а экономические и организационные трудности неминуемы. Но никто тогда не мог предвидеть весь «масштаб бедствия». Подготовка чемпионата мира и Олимпийских игр совпала с мировым финансово-экономическим кризисом. Уже ближе к началу Игр разразился политический кризис и серьезно обострились социальные проблемы в самой Бразилии. Вкупе это заметно осложнило деятельность оргкомитета «Рио-2016», особенно если сравнивать с четкой работой их предшественников из Великобритании.

Даже достаточно большой бюджет не позволил вовремя справиться с решением всех организационных вопросов, и впервые со времен Афин-2004 летние Игры сначала готовились, а затем и проходили в атмосфере напряжения.

#### **СПОРТСМЕНКИ СБОРНОЙ РОССИИ**

*выступают с произвольной программой в групповых соревнованиях по синхронному плаванию*

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





**СОФЬЯ ВЕЛИКАЯ (СЛЕВА) И ЯНА ЕГОРЯН**  
*после завершения финального поединка  
 индивидуального первенства  
 по фехтованию на саблях*

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

В целом общий бюджет на подготовку и организацию Олимпийских игр в Рио-де-Жанейро оценивается в \$9,77 млрд. Условно его можно поделить на три важнейшие части:

- строительство спортивных объектов – \$1,77 млрд;
- строительство и реконструкция инфраструктуры – \$6,15 млрд;
- проведение соревнований и церемоний, прием спортсменов, то есть это фактически бюджет оргкомитета «Рио-2016» – \$1,85 млрд.

Этот бюджет изначально уступал бюджету Игр в Лондоне (около \$15 млрд), при том что все понимали: Великобритания была гораздо лучше готова к Играм с точки зрения инфраструктуры, чем Бразилия. Экономические трудности были вполне прогнозируемы, а первые проблемы видны еще при подготовке чемпионата мира по футболу – 2014.

В итоге список претензий, проблем и трудностей оказался таким длинным, каким не бывал уже долгие годы:

- внутренние работы в Олимпийской деревне продолжались даже во время заселения туда спортсменов;
- часто спортсмены разных стран жаловались на скудный перечень блюд в меню;
- были проблемы с реализацией билетов;
- неполные трибуны на соревнованиях по многим видам спорта не являлись редкостью и исключением;
- не всегда эффективно работающий олимпийский транспорт и общие ошибки в транспортной логистике;
- сокращение числа волонтеров с 70 тыс. до 50 тыс. человек;
- проблемы с организацией безопасности;
- немало случаев криминальных нападений на спортсменов и зрителей.

Да, безусловно, организаторы очень старались, образно говоря, держали удар, но общее напряжение ощущалось в течение всех 16 дней проведения Игр. Кто-то скажет, что в большом деле не обходится без мелких оплошностей. Но весь вопрос в их количестве. И не случайно даже всегда вежливый и максимально корректный президент МОК Томас Бах сказал на итоговом брифинге в Рио: «В общем у меня впечатления очень хорошие, даже несмотря на то, что пришлось преодолевать трудности».



Уже известно, что во время подготовки чемпионата мира по футболу и Олимпийских игр дефицит федерального бюджета Бразилии по итогам 2015 года достиг рекордной отметки – \$28,75 млрд. В связи с этим хочется пожелать Бразилии избежать повторения опыта Греции (Игры 2004 года в Афинах оказались непосильным бременем для греческого государства и его экономики).

## Итоги Игр: победители и проигравшие

Оценивая в целом первые итоги Игр, необходимо напомнить, что в течение августа – сентября в Рио состоялись как Олимпийские, так и Паралимпийские игры. Основное внимание было сфокусировано на Олимпийских играх, что не отменяет важности и значимости Паралимпийских игр в спортивном календаре 2016 года.

Спортивные результаты Олимпийских игр оказались очень успешными, конкуренция за медали была на высочайшем уровне. Это именно то, что хотели увидеть многочисленные болельщики и телезрители. Ведущие в спортивном отношении мировые страны в очередной раз подтвердили свое лидерство, это наглядно видно из таблицы 3, в которой представлена десятка лидеров в неофициальном командном зачете.

### СПОРТСМЕНЫ СБОРНОЙ РОССИИ

*Алексей Черемисинов, Дмитрий Жеребченко, Артур Ахматхузин и Тимур Сафин и старший тренер сборной России по фехтованию на рапире Стефано Чериони (слева направо) после окончания финального поединка командного первенства по фехтованию на рапирах против сборной Франции*

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

ТАБЛИЦА 3

### Медали Олимпийских игр в Рио, топ-10

Место	Страны	Золото	Серебро	Бронза	Итого
1	США	46	37	38	121
2	Великобритания	27	23	17	67
3	Китай	26	18	26	70
4	Россия	19	18	19	56
5	Германия	17	10	15	42
6	Япония	12	8	21	41
7	Франция	10	18	14	42
8	Южная Корея	9	3	9	21
9	Италия	8	12	8	28
10	Австралия	8	11	10	29

Среди основных неожиданностей стоит выделить:

- безоговорочное превосходство спортсменов США;
- второе место сборной Великобритании (впервые за последние десятилетия);
- довольно среднее выступление сборной Китая.

Успехи сборной Великобритании можно, пожалуй, объяснить серьезными усилиями и существенными финансовыми вложениями при подготовке к предыдущим домашним Играм в Лондоне. При этом впервые за многие годы хозяева предыдущих Игр на последующих не ухудшили свои показатели, а показали поступательное движение вверх. Если в Лондоне сборная Великобритании была третьей в медальном зачете, то в Рио поднялась уже на второе место, обойдя самих китайцев.

Также особого внимания заслуживает успешное выступление сборной Японии – похо-

же, спортсмены этой страны уже всю готовятся к домашним Играм-2020 в Токио и у себя на родине японская сборная попытается подняться еще выше в неофициальном олимпийском рейтинге стран.

Президент МОК Томас Бах по итогам Игр отметил высокий уровень состязательности и подчеркнул, что именно спортсмены создают дух Олимпиады. Действительно, сборные 87 стран по итогам Рио имеют в своем составе медалистов Игр, а 54 страны завоевали там золотые медали. Эти достижения щедро стимулируются; приведем для наглядности суммы премиальных за олимпийское золото в некоторых странах (справедливости ради надо отметить, что речь здесь идет о странах, где олимпийские чемпионы – «штучный товар»):

- Тайвань – \$628 тыс.
- Индонезия – \$382 тыс.
- Таиланд – \$314 тыс.
- Казахстан – \$250 тыс.
- Малайзия – \$249 тыс.
- Азербайджан – \$248 тыс.

Ответ на вопрос «Кто победил на Играх?» представляется достаточно понятным и простым. Среди победителей:

- сами спортсмены, которые создали это запоминающееся спортивное событие, выявили в честной борьбе сильнейших и ко-

## СПОРТСМЕНКИ СБОРНОЙ РОССИИ

*Вера Бирюкова, Анастасия Близнюк, Анастасия Максимова, Анастасия Татарева и Мария Толкачева (слева направо), завоевавшие золотые медали в групповых соревнованиях по художественной гимнастике на XXXI летних Олимпийских играх, на церемонии награждения*  
 Фото: Александр Вильф, МИА «Россия сегодня»



торым многочисленные болельщики и телезрители обязаны незабываемыми впечатлениями;

- зрители и болельщики десятков стран мира, которые наверняка еще долго будут вспоминать своих кумиров и героев Игр-2016;
- средства массовой информации, которые получили возможность освещать яркие соревнования по многим видам спорта в атмосфере энергичной и эмоциональной поддержки;
- всемирные партнеры МОК, у которых была уникальная возможность показать свой продукт миллионам болельщиков и миллиардам телезрителей в очень позитивной ассоциации со спортом, победами и рекордами.

Наверное, к победителям можно отнести жителей Бразилии, которые имели возможность приобщиться к этому замечательному спортивному празднику. Хотя не все из них выступали за проведение Олимпийских игр, и только немногие имели счастье посмотреть соревнования непосредственно на трибунах, но все-таки большая часть населения страны приветствовала проведение первых в истории Игр в Южной Америке.

Среди победителей назовем и Международный олимпийский комитет. Хотя на этот раз

всему комитету, членам его исполкома и лично президенту пришлось выдерживать многочисленные атаки со стороны ВАДА и некоторых других так называемых борцов за чистоту спорта. Если определенные репутационные потери МОК все-таки понес, это ни в какое сравнение не идет с тем, что произошло в паралимпийском движении.

Перевернув олимпийскую страницу Игр, необходимо посмотреть на итоги и паралимпийской части. Здесь многое представляется далеко не в розовом свете. Начнем с того, что организаторы по многим вопросам выбрали условный «экономвариант» их проведения. Потом огромную ложку дегтя внес Международный паралимпийский комитет во главе с его президентом сэром Филипом Крэйвеном. На основании якобы очень серьезных допинговых нарушений российских паралимпийцев было принято беспрецедентное решение – в полном составе отстранить от участия в Играх всю паралимпийскую сборную России.

#### ОЛИМПИЙСКИЙ ЧЕМПИОН

*по современному пятиборью  
Александр Лесун финиширует в соревнованиях  
по бегу и стрельбе (комбайну)  
среди мужчин*

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



Возможно, многое объясняется позицией сборной России, которая за последние годы превратилась в лидера во многих видах паралимпийской программы? Достаточно просто посмотреть на таблицу 4.

ТАБЛИЦА 4  
Лидеры медального зачета по итогам Паралимпийских игр 2012 года

Место	Страны	Золото	Серебро	Бронза	Итого
	Китай	95	71	65	231
2	Россия	36	38	28	102
3	Великобритания	34	43	43	120
4	Украина	32	24	28	84
5	Австралия	32	23	30	85
6	США	31	29	38	98

Хорошо видно, что по итогам медального зачета Паралимпийских игр в Лондоне многие адепты новой волны «борьбы с допингом» рас-

**АБДУЛРАШИД САДУЛАЕВ,**  
завоевавший золотую медаль в соревнованиях по вольной борьбе в весовой категории до 86 кг, на церемонии награждения  
Фото: Рамиль Ситдиков / МИА «Россия сегодня»

положились сразу за сборной России. Судя по всему, в паралимпийском движении принято устранять конкурентов, не предъявляя никаких веских доказательств выдвинутых обвинений... А дальше полезно будет взглянуть на таблицу 5, в которой представлены страны – лидеры Паралимпийских игр по итогам Рио. Как говорится, комментарии излишни.

ТАБЛИЦА 5  
Лидеры медального зачета по итогам Паралимпийских игр 2016 года

Место	Страны	Золото	Серебро	Бронза	Итого
1	Китай	107	81	51	239
2	Великобритания	64	39	44	147
3	Украина	41	37	39	117
4	США	40	44	31	115
5	Австралия	22	30	29	81
6	Германия	18	25	14	57

Продолжая тему итогов Игр в Рио, наверное, стоит назвать и основных проигравших:

- конечно, это Всемирное допинговое агентство, которое во время сессии МОК в Бразилии получило большой список вопросов и претензий, с которыми теперь придется







разбираться всему мировому спортивно-му движению;

- безусловно, это Международный паралимпийский комитет, который после отстранения сборной России получил неполноценные Игры (они, кстати, не вызвали в итоге ожидаемого интереса со стороны болельщиков и СМИ);
- к сожалению, это многие спортсмены-паралимпийцы, которые понимают, что в тех видах спорта, где традиционно сильны российские паралимпийцы, соревнования не получили соответствующего уровня, а значит, не могли принести чувства подлинного удовлетворения победителям.

## Россия в Рио: успех вопреки всему

Оценивая спортивные итоги выступления сборной России на Олимпийских играх в Рио-де-Жанейро, целесообразно обратить внимание на два важных момента: как на сухие спортивные результаты, так и на эмоциональную, болельщическую их оценку. Строго формально выступление сборной России в Рио и предыдущие достижения в Пекине и Лондоне сравниваются в таблице 6.

**БЕСЛАН МУДРАНОВ,**  
завоевавший золотую медаль в соревнованиях  
по дзюдо в весовой категории до 60 кг  
Фото: Александр Вильф/ МИА «Россия сегодня»

ТАБЛИЦА 6

### Олимпийские медали сборной России на Играх 2008, 2012 и 2016 годов

Годы	Страны и города	Золото	Серебро	Бронза	всего	Итоговая позиция в неофициальном командном зачете
2008	Китай (Пекин)	22	20	29	71	3
2012	Великобритания (Лондон)	23	25	32	80	4
2016	Бразилия (Рио-де-Жанейро)	19	18	19	56	4

Из данных этой таблицы можно сделать несколько ключевых выводов.

- В целом сборная России подтвердила свой статус нашей страны как ведущей спортивной мировой державы, хотя ей и пришлось выступить в Рио в сильно усеченном

составе (права бороться за медали были лишены все представители российской легкой атлетики и тяжелой атлетики, не смогли выступить в Рио многие гребцы).

- Тяжелый эмоциональный фон с разбирательствами, в том числе судебными, буквально до самого открытия Игр наложил свой отпечаток на заключительный этап подготовки российских спортсменов, включая тренировки уже непосредственно в Рио. Вместе с тем дух победителей и патриотический настрой достиг высочайшего предела.
- Пожалуй, впервые за многие годы сборная России на летних Играх столь успешно боролась именно за золотые медали (и завоевывала их) и перестала быть неформальным лидером по количеству бронзовых и, отчасти, серебряных медалей. Это лишний раз подчеркивает боевой настрой всей нашей команды.

Выступление сборной России было очень солидным, уверенным и, безусловно, успешным. Мы по традиции ждали побед в синхронном плавании и художественной гимнастике, и ожидания сбылись. Не подкачали дзюдоисты и борцы, высочайший уровень продемонстрировали российские фехтовальщицы и фехтовальщики, грандиозного успеха добились гандболистки. Высокий командный дух продемонстрировали представители спортивной гимнастики, порадовали и приятно удивили ватерполистки, представители стрельбы из лука и парусного спорта. В итоге эти и другие успехи сложились в общее впечатляющее выступление всей олимпийской сборной страны. Оно было по достоинству оценено как со стороны государства, так и болельщиками. Государство выделило специальные премиальные, которые составили:

- 4 млн рублей за первое место;
- 2,7 млн рублей за второе место;
- 1,7 млн рублей за третье место.

А уж поддержку болельщиков как в самом Рио, так и у экранов телевизоров трудно переоценить. Наверное, ее высокий градус можно сравнить только с Олимпийскими играми в Сочи, или же с тем, как раньше вся страна болела за великую советскую сборную по хоккею. Важно также отметить позитивный и доброжелательный тон многочисленных репортажей и публикаций российских СМИ.

Но при этом есть несколько моментов, на которые необходимо обратить особое внимание всем участникам спортивной отрасли России.

**1)** В спортивном мире с каждым годом серьезно усиливается конкуренция за победы и медали. И количество стран, которые будут делить олимпийский пирог, безусловно, еще будет увеличиваться. Поэтому даже в традиционно наших видах спорта необходимо укреплять конкурентоспособность.

**2)** В 2015 и 2016 годах мы увидели, что в этой конкурентной борьбе стран в ход идут любые приемы. Поэтому к вызовам и атакам необходимо готовиться заранее.

**3)** Проблема допинга не рассосется сама по себе. Ей надо уделять серьезное внимание на государственном уровне, занимаясь этим на плановой и регулярной основе. Важно помнить, что допинг помимо спорта высших достижений сегодня уже проник в детско-юношеский спорт, что не может не вызывать озабоченности у руководителей российского спорта.

### Олимпийское движение и МОК: какие должны быть извлечены уроки?

Игры в Рио наглядно продемонстрировали всем нам, что для дальнейшего поступательного движения вперед МОК должен обратить пристальное внимание на ряд важнейших вопросов.

Современные Олимпийские игры, особенно летние, являются для организаторов весьма затратным мероприятием, которое может оказаться тяжелым экономическим бременем для страны и города – столицы Игр. МОК при выборе очередной олимпийской столицы должен не только изучать безусловно красивые заявочную книгу и презентацию кандидатов, но и объективно оценивать экономические возможности страны и финансовые гарантии правительства. Поэтому, возможно, в будущем кандидатов необходимо будет выбирать из двух категорий претендентов:

- либо это города, которые изначально практически готовы к проведению Игр, исходя из возможностей своей уже имеющейся общей и спортивной инфраструктуры (например, Лондон, Париж, Мадрид и др.);
- либо это города, за спиной которых мощные в экономическом отношении страны (например, Китай, Япония, США, Германия и др.).

Хотя, наверное, это могут быть заявки и новых игроков на рынке мировых спортивных мегасобытий (например, Казахстан, Азербайджан и др.). Очень важно, чтобы МОК четко и понятно определился со стратегией развития олимпий-



ского движения. Необходимо найти компромисс между равными правами стран – кандидатов на организацию Игр и минимизацией рисков МОК при их подготовке и проведении.

МОК обязан определить истинное место ВАДА в системе олимпийских ценностей и правил. Все должны четко увидеть, кто является настоящим вершителем судеб в олимпийском движении, а кто просто качественно и объективно выполняет безусловно важную, но всего лишь одну функцию в мировом спорте. Если этого не произойдет, нас и дальше будут ждать новые сюрпризы (как в случае с обнародованием хакерами терапевтических разрешений известных спортсменов на прием запрещенных препаратов из списка ВАДА), крупные противостояния, допинговые войны, скандалы и разоблачения. В итоге проигравшими окажутся все участники системы мирового спорта.

Очень важно наращивать интерес бизнеса к олимпийскому продукту (партнеров и спонсоров, инвесторов и рекламодателей), а также интерес зрителей и болельщиков. Сейчас же существует реальная опасность обратного движения: бизнес, как известно, любит тишину и предпочитает сторониться скандалов, чтобы известные бренды не оказались в глазах покупателей связаны с негативными эмоциями.

То же можно сказать и о зрителе, желающем хорошо и интересно провести свободное время. За его внимание борется огромная индустрия развлечений, и негатив может отвести его от спортивных зрелищ. Заметим, что МОК продол-

**АЛИЯ МУСТАФИНА,**  
обладательница золотой, серебряной и бронзовой медалей Рио в спортивной гимнастике (разновысокие брусья, командное многоборье и личное многоборье соответственно)

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

жает искать новые возможности для расширения зрительской аудитории, и особый интерес в этом смысле представляет молодежь, которая больше интересуется экстремальными видами спорта. Ориентируясь во многом на запросы молодежи, МОК включил в программу Игр-2020 в Токио новые виды спорта: бейсбол/софтбол, карате, серфинг, скалолазание и скейтбординг.

В условиях непрекращающихся конфликтов и не всегда добросовестной конкуренции МОК, видимо, должен выстроить обновленную, жизнеспособную конструкцию мирового спорта, определив в ней достойное место всем участникам этой системы, включая международные спортивные федерации, национальные олимпийские комитеты, профессиональные лиги и, разумеется, ВАДА.

Сегодня, в отличие от прогноза четырехлетней давности после Игр в Лондоне, хочется сказать: будущее олимпийского продукта уже не выглядит безоблачным, но козыри по-прежнему на руках у Международного олимпийского комитета. Главное – правильно ими распорядиться и оказаться безусловным победителем в этой сложной и противоречивой игре.



# Новый учебный год стартовал

**Представители 15 стран мира стали слушателями программы «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ».**

Российский Международный Олимпийский Университет завершил набор студентов на обучение по программе дополнительного профессионального образования нового поколения МСА («МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»/MASTER OF SPORT ADMINISTRATION) в новом учебном году. Целью флагманской программы является подготовка эффективных менеджеров, владеющих знаниями и навыками как стратегического, так и оперативного управления спортивными организациями, мероприятиями и объектами в любой экономической среде. В своей основе учебный курс базируется на олимпийском наследии во всей его многогранности, трансформируя это наследие в оригинальный инновационный образовательный продукт. Занятия по программе стартовали в кампусе РМОУ в Сочи 19 сентября. Обучение ведется на английском и русском языках, а также дистанционно — по индивидуальной траектории.

Слушателями международной версии программы стали кандидаты из 15 стран мира, в частности, России, Казахстана, Ирландии, Новой Зеландии, Португалии, Словакии, Финляндии, Таиланда, Индии, Китая (Тайвань), Нигерии и Свазиленда. Большинство из кандидатов получили грантовую поддержку Благотворительного фонда Владимира Потанина. По традиции среди студентов есть и атлеты, недавно завершившие спортивную карьеру, в частности, призер мировых первенств по прыжкам в воду Анак Ломас Брайан Никсон из Малайзии и член национальной сборной Ирландии по тяжелой атлетике Джон Девин Фроули.

Есть также специалисты, рекомендованные Ассоциацией национальных олимпийских комитетов (АНОК), представители национальных олимпийских комитетов, спортивных федераций, в том числе Международной федерации студенческого спорта (FISU). «МСА, флагманский курс РМОУ, обеспечивает студентам уникальный опыт обучения в городе, принимавшем Олимпийские игры, — отметил

в ходе торжественной церемонии президент FISU Олег Матыцин. — Образовательный процесс в университете превосходно сбалансирован, поскольку включает приобретение ключевых профессиональных навыков и параллельно — практического опыта работы на крупных спортивных мероприятиях. Студенты также получают представление о том, насколько глубоко олимпийские ценности могут быть интегрированы в ежедневную деятельность спортивных организаций. Распространение олимпийского духа и ценностей является важнейшим компонентом курса, и это то, что мы полностью поддерживаем. FISU впервые направляет своего кандидата на обучение в РМОУ вслед за подписанным в апреле этого года соглашением о партнерстве. И я хотел бы выразить нашу глубокую благодарность за эту замечательную возможность. Мы провели тщательный отбор, чтобы выбрать лучшего представителя из национальных федераций студенческого спорта. Рады объявить, что Иво Перейра из Португалии стал обладателем гранта Фонда Владимира Потанина на обучение по программе МСА. Мы уверены, что знания и навыки, которые Иво здесь



получит, позволят ему внести свой вклад в олимпийское движение».

На русскоязычной версии программы «Мастер спортивного администрирования» в этом году будут учиться представители 17 субъектов Российской Федерации, а также представители Казахстана и Белоруссии. Некоторые из них получили стипендии Министерства спорта РФ и Благотворительного фонда президента Казахстана Нурсултана Назарбаева «Болашак». Изучать спортивный менеджмент в этом году будут такие яркие спортсмены, как победитель первенств России по прыжкам на лыжах с трамплина Илья Алилуев, многократная победительница международных соревнований и национальных первенств по легкой атлетике Нелли Верховенко, обладательница кубка России в смешанной эстафете, мастер спорта по современному пятиборью Агелина Марочкина, призер чемпионата России по сноуборду Мария Шевень.

«Итоги нового набора подтверждают высокий статус нашего университета в олимпийской семье и мире спортивного бизнес-образования, – заявил ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Рад отметить и качественный уровень слушателей этого года. У многих из них за плечами большой опыт и целый список достижений. Тем интереснее будет всем нам в течение учебного года; уверен, что мультикультурная атмосфера, царящая в РМОУ, авторитетный преподавательский состав, насыщенная программа обучения, стажировки на олимпийских объектах, международных соревнованиях, в офисах спортивных организаций и компаний обогатят наших слушателей как в личном, так и в профессиональном плане».

Студентам предстоит пройти обучение по следующим модулям: «Экономика спорта и Олим-



пийских игр», «Управление, политика и олимпийское движение», «Исследования в спортивном менеджменте», «Спорт и Олимпийские игры как бизнес», «Спортивный маркетинг и коммуникации». Преподавать на курсе будут известные российские и зарубежные эксперты, профессора из ведущих университетов и олимпийских исследовательских центров разных стран мира. Большое внимание будет уделяться практическим занятиям и стажировкам.



### Илья Алилуев, Санкт-Петербург

Мне 27 лет, в спорте с самого детства. Занимался прыжками на лыжах с трамплина до 2010 года, входил в состав сборной команды Санкт-Петербурга, а в 2007 году – в состав юношеской сборной России, отбирался на юношеский чемпионат мира, но поехать не получилось в связи с травмой. Закончил заниматься с разрядом «Кандидат в мастера спорта», личный рекорд по дальности полета составляет 127 метров. Параллельно занятиям спортом учился в Национальном государственном университете физической культуры имени П.Ф. Лесгафта, получил степень бакалавра. Это



образование мне хотелось дополнить, и я окончил экономический факультет по специализации «менеджмент в спорте». После учебы сразу устроился на работу в государственное автономное учреждение «Центр спортивной подготовки сборных команд» в Петербурге. Среди прочего в мои обязанности входило проведение городских соревнований по водному поло, настольному теннису и бадминтону. Считаю, сделал немало для развития этих видов в городе за последние четыре года. А потом решил идти дальше и попытаться попасть на учебу в РМОУ, что мне успешно удалось.

### Николай Баркалов, Воронеж



Любовь к спорту с детства прививали мне родители, вся моя жизнь так или иначе связана с ним по сей день. В своем родном городе я провожу спортивные мероприятия уровня чемпионатов и Кубков России в спорте высших достижений, а что касается любительского и массового спорта, это такие мероприятия, как «Зеленый марафон», «Лыжня России» и «Кросс нации». Кроме

того, на сегодняшний день моя работа связана с подготовкой конкурсной документации при строительстве спортивных объектов в городе и области. Ожидания от учебы в РМОУ связаны с повышением уровня собственной квалификации в спортивном менеджменте. Особенно меня интересуют нюансы управления крупными спортивными объектами.

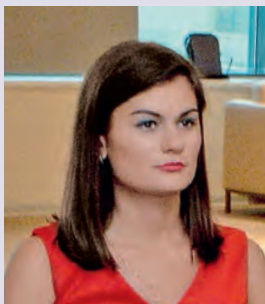
### Иво Перейра Карвальоза, Португалия

Меня зовут Иво Перейра Карвальоза, я из Португалии. Получил степень бакалавра в области спортивной науки, затем – степень магистра в области физической культуры. Вот уже семь лет работаю в университете города Брага на факультете спорта. На протяжении этого времени тренировал футбольную команду университета, команду по легкой атлетике, а также вел практические занятия по физической культуре.

С нетерпением жду начала занятий. Контакты, которые мы создадим, знания, которые получим в следующие несколько месяцев, будут полезными для всех нас с точки зрения профессионального роста и личных перспектив. Моя цель – углубить знания и продолжить исследования в различных видах футбола: мини-футбол, пляжный футбол, то есть собрать все «малые» виды спорта, которые находятся в ведении ФИФА и УЕФА, и взглянуть на их перспективы с точки зрения программы Олимпийских игр.



### Нина Атутина, Сызрань



Мне 22 года, я окончила Самарский государственный экономический университет по специальности «менеджмент организаций». В родном городе, к сожалению, заниматься

спортом не получалось, но спорт был мне всегда интересен, я всегда была благодарным зрителем различных соревнований. А когда Сочи выиграл право проведения Олимпийских игр, решила для себя, что обязательно должна принять участие в их подготовке, но тогда еще ничего не знала о волонтерстве. А когда узнала о кампании привлечения волонтеров, сразу подала заявку, прошла отбор, и меня пригласили на тестовые соревнования в Сочи. С этого начался мой путь волонтера – универсиада в Казани, чемпионат мира по легкой атлетике в Москве, зимние Олимпийские игры в Сочи. Это уникальный опыт, и я счастлива, что им обладаю! Благодаря учебе в РМОУ надеюсь стать более компетентной в вопросах организации крупных международных соревнований и в дальнейшем работать в этой области.

### Брайан Никсон Анак Ломас, Малайзия

Я 15 лет занимался прыжками в воду, представлял свою страну на Олимпийских играх. После окончания карьеры атлета многое приходится начинать с нуля, потому что спортивная жизнь и профессиональная жизнь – это абсолютно разные вещи. Сейчас хочу расширить знания об индустрии спорта.

Бакалавром в области спортивного менеджмента я стал в Малайзии, а степень мастера спортивного администрирования рассчитываю получить здесь, в России. Олимпийский совет Малайзии предложил бывшим спортсменам подавать заявки на обучение в РМОУ, и мне повезло, я прошел отбор. Для меня это хороший шанс, поскольку МСА – это программа, напрямую связанная с тем, чем мне хотелось бы заниматься.



### Соланж Тирах-Ли де Хаас, Новая Зеландия



Я выросла в Голландии, сейчас живу в Новой Зеландии, а мои корни – в маленькой стране Руанда в Восточной Африке. Получила степень бакалавра в области международного гостеприимства, туризма и менеджмента. Мною движет убеждение: спорт объединяет людей. Я жила в разных странах, но мое сердце остается в Африке, и я хочу вдохновить тех африканских женщин, которые неравнодушны к спорту, но не находят выхода для своего увлечения. Во время учебы мне бы хотелось сосредоточиться на вопросах безопасности в спорте, в частности, обеспечения безопасности на футбольных аренах. В сфере управления безопасностью не так много женщин, и даже ФИФА призывает женщин работать в этой сфере. Надеюсь, моему примеру последуют другие, ведь такая работа не только для мужчин – женщины в спорте могут все! Еще мне очень интересен маркетинг, это второй вариант специализации. Я работала на молодежном чемпионате мира по футболу, когда он проходил в Новой Зеландии. Было интересно видеть, как благодаря правильному маркетингу деятельность организаторов становится успешной.

## Глеб Гальперин: «Сделаю все, чтобы вырастить олимпийских чемпионов»

Имя двукратного призера Олимпийских игр по прыжкам в воду Глеба Гальперина известно многим. Глеба называют уникальным спортсменом, пусть даже обладателем золота Игр он не является. Одному из немногих, ему удалось обойти казавшихся недостижимыми китайских прыгунов и дважды стать чемпионом мира. «Спортивная карьера складывалась очень тяжело, постоянно преследовали травмы», — делится чемпион. Возможно, поэтому он объявил о завершении выступлений в 28 лет. Но в любимом виде спорта остался: сегодня он возглавляет столичную федерацию по прыжкам в воду, руководит школой олимпийского резерва. С Глебом Гальпериним наш корреспондент встретился в Сочи, в кампусе Российского Международного Олимпийского Университета (РМОУ), где он проходил обучение по краткосрочной программе «Спортивный менеджмент».

**Н**а некоторое время вы сменили кабинет спортивного функционера на парту. Интересной ли была учеба?

На курсы повышения квалификации в Российский Международный Олимпийский Университет попал по приглашению его проректора Александра Паршикова и Фонда поддержки олимпийцев России. Университет совместно с фондом разработали специальный курс по спортивному менеджменту для бывших атлетов, которые продолжают работать в отрасли.

Дело это очень важное. Завершив соревновательную карьеру, спортсмену часто трудно найти себя в жизни. Мне повезло: закончив выступления, практически сразу получил

предложение возглавить московскую федерацию по прыжкам в воду, затем детскую спортивную школу олимпийского резерва. Но оказанное доверие надо оправдывать, требуются знания. Будучи спортсменом, окончил институт физкультуры по управленческой специальности, сейчас продолжаю учебу в МГУ имени Ломоносова.

Краткосрочные курсы РМОУ в Сочи оказались очень полезными и интересными. Необычно построены лекции — это не просто рассказ преподавателя, но разбор конкретных практических примеров. В группе собраны представители различных регионов, есть возможность обменяться опытом. Я руковожу федерацией в виде спорта, который хорошо знаю,







**ЛЮБИМЫЙ ВИД СПОРТА**  
 нужно продвигать  
 с изобретательностью;  
 на фоне передвижной станции  
 для прыжков в воду  
 Фото предоставлено Глебом Гальпериным

а занятия в РМОУ дали возможность более глобально взглянуть на многие аспекты индустрии спорта, включая вопросы законодательства, маркетинга.

**Завершив спортивную карьеру, вы приняли участие в популярном телевизионном проекте «Вышка». Хотели попробовать себя в роли тренера?**

Если честно, в роли тренера себя пока не вижу. Это действительно очень тяжелый труд. Поучаствовать в «Вышке» согласился по другой причине. Одна из задач любой федерации – популяризация спорта, и мне хотелось показать, что прыжки в воду – это не камерный вид, а занятие, доступное практически каждому.

Кстати, «Вышка» – не единственный проект нашей федерации, благодаря которому популярность прыжков растет. Например, мы открыли

в Москве первую школу по прыжкам в воду для взрослых. Оказывается, для того чтобы крутить сальто или прыгать с вышки, не обязательно заниматься этим с детства. Этот проект тоже дает плоды: взрослые, освоившие и полюбившие прыжки, приводят в секции своих детей. Разработали комическое шоу, которое проходит в перерывах на соревнованиях, в нем даже на велосипедах с вышки прыгают. Теперь на соревнованиях у нас настоящие аншлаги.

Есть и еще одна уникальная идея – специальный автобус с трамплином на крыше. На различных спортивных праздниках при поддержке Москомспорта ярко раскрашенный автобус привлекает людей, к нему выстраиваются очереди из желающих совершить прыжок. Прыгают ребята на специальный пожарный мат. Естественно, многим нравится, и они записываются к нам в школу, даже очередь стоит



**ДИПЛОМ  
ОБ ОКОНЧАНИИ**  
краткосрочных  
курсов «Спортивный  
менеджмент» Глебу  
Гальперину вручают  
исполнительный  
директор Фонда  
поддержки олимпийцев  
России Александр  
Катушев (справа)  
и проректор РМОУ  
Александр Паршиков  
Фото: РМОУ

(раньше брали всех, а сейчас у тренеров появилась возможность отбора: смотрят, как ребенок сложен, какая у него координация).

### Сколько учеников сегодня тренируется в вашей школе?

У нас занимаются 320 человек, среди которых и ребята шести-семи лет, и уже состоявшиеся спортсмены, члены национальной сборной команды. Например, две воспитанницы школы в этом году выступали на Играх в Рио. Медалей не завоевали, но необходимый опыт получили (я на свои первые международные соревнования тоже в 18 лет поехал и тоже остался без наград).

### Наши прыгуны в воду вернулись из Рио без медалей, а ведь этот вид спорта традиционно считается победным для России. Как считаете, в чем причина?

Прыжки в воду – очень сложный вид спорта. Он сочетает в себе и акробатику, и умение прыгать на батуте, и гимнастику. Но самое главное –

«В РОССИИ ПОКА НЕ СУЩЕСТВУЕТ НИ ОДНОГО ОТКРЫТОГО БАСЕЙНА ДЛЯ ПРЫЖКОВ В ВОДУ, А ВЕДЬ СОЧИНСКИЙ КЛИМАТ ПОЗВОЛЯЕТ ТРЕНИРОВАТЬСЯ НА ОТКРЫТОМ ВОЗДУХЕ ЕДВА ЛИ НЕ КРУГЛЫЙ ГОД»

психологическая составляющая. Ты должен быть устойчивым, выдержанным. Давление колоссальное, представьте: шесть раундов прыжков, постоянно лезешь на вышку, слышишь шум, подходишь к краю, и тут работает только автоматизм. Вообще не понимаешь, как прыгнуть, хотя делаешь это уже много лет. Плюс к тому Игры – вообще очень непредсказуемое состязание. Можешь четыре года все старты выигрывать, а на главном остаться без медалей.

Есть, конечно же, и более глобальные причины нашей неудачи, но если затрагивать их все, то наше интервью будет только об этом.

### А что касается бассейнов? Хватает?

Вопрос с инфраструктурой в стране постепенно решается. Сегодня в нашей школе в Москве есть три бассейна для прыжков в воду, построен замечательный комплекс в Казани, созданы условия для занятий в Астрахани, Смоленске,

работает известная база «Озеро Круглое». А вот в Сочи нет таких объектов. Даже удивительно: в России пока не существует ни одного открытого бассейна для прыжков в воду, а ведь сочинский климат позволяет тренироваться на открытом воздухе едва ли не круглый год. Надеюсь, этот вопрос решится в ближайшее время.

Но отсюда вытекает еще одна важная тема – острая нехватка квалифицированных тренерских кадров. Многие бывшие спортсмены, которые могли бы передавать опыт малышам, уходят в фитнес; обвинять их нельзя, людям нужно зарабатывать на жизнь. Стараемся решать эту проблему: например, в нашей школе по прыжкам в воду для взрослых работают и бывшие прыгуны в воду, мы следим за их способностями, отбираем лучших. Тот, кто открывает в себе талант тренера, начинает работать с ребятами в школе олимпийского резерва.

### А как вы пришли в прыжки?

Если честно, особого выбора у меня не было: отец Сергей Гальперин был очень талантливым прыгуном в воду, мама Раиса Гальперина – мастер спорта по спортивной гимнастике, работала тренером по прыжкам. К тому же у меня были хорошие данные, видимо, по наследству предалось. Вот и начал заниматься, а моим наставником стала мама (спортивная гимнастика, которой она когда-то занималась, является смежным для прыжков видом спорта; как показывает практика, у многих знаменитых прыгунов, например, у Дмитрия Саутина, Юлии Пахалиной тренеры – бывшие гимнасты).

### Трудно с родными тренироваться?

Иногда бывало очень трудно, особенно когда подростком был. Хочется в футбол погонять с ребятами, а тренировку не пропустишь, мама сразу узнает (смеется). Но когда стоишь на вышке и знаешь, что внизу сидит твоя мама, волнуется и переживает, ты готов просто горы свернуть.

### Не жалеете, что так рано ушли из спорта?

Прыгать до 40 лет я никогда не планировал, к тому же у меня было много травм, семь или восемь операций. После Игр в Пекине выпал на два года. Затем пытался вернуться, но травмы давали о себе знать. В Лондоне в 2012 году на обезболивающих уколах выступал. При этом за два года моей паузы прыжки в воду сильно из-



**НА ЧЕМПИОНАТЕ МИРА**  
по водным видам спорта FINA.  
Мельбурн, 2007 год. В синхронном  
прыжке с 10-метровой вышки  
Глеб Гальперин (на первом плане)  
и Дмитрий Доброскок завоевали  
серебро, а в личных соревнованиях  
Глеб первенствовал, оставив позади  
китайских претендентов

*Фото предоставлено Глебом Гальперинным*

менились. Раньше они были очень техничные, а стали более сложными, скоростными, за две секунды надо выполнить много элементов. Естественно, на технические недочеты начинают закрывать глаза. Перестроить технику по возвращении уже было трудно, да и с каждым годом я не молодею.

После ухода из спорта выступил лишь один раз. Попросил об этом мой младший брат Егор, который только попал в сборную, это были его первые большие старты. Прыгнул вместе с ним в синхроне с десятиметровой вышки на чемпионате России, получили серебро. Так я поставил точку на выступлениях. Конечно, жаль, что не получилось еще на одних Играх побывать, побороться за олимпийское золото. Значит, буду делать все, чтобы вырастить новых олимпийских чемпионов в нашей спортивной школе МГФСО.

**Брата воспитываете, советы ему даете?**

И не только советы. Иногда ругаю, хотя тренируют его родители. Раньше спорт давал много

возможностей, например, попасть за границу, увидеть мир. Сейчас у многих и без спорта хватает таких возможностей, иногда ребятам зачастую сложно найти мотивацию для занятий. К тому же в нашу эру технологий, Интернета есть много отвлекающих моментов. Но в брата верю. Надеюсь, он сможет не только повторить, но и превзойти мои достижения!

**Что пожелаете тем, кто делает первые шаги в спорте, но уже мечтает о чемпионских титулах?**

Идти к своей цели, невзирая ни на какие преграды.

*Беседовала Ирина СИЗОВА*

## Бауржан Джумаев: «Не теряйте целеустремленности, и всегда будете на шаг впереди»

Выпускник первого, инаугурационного набора слушателей программы «Мастер спортивного администрирования» Бауржан Джумаев сегодня входит в команду организаторов Всемирной зимней универсиады, которую предстоит принять городу Алматы в 2017 году. В интервью «Вестнику» он рассказал о применении навыков и знаний, приобретенных в Сочи, и о развитии спорта в Казахстане.

С момента окончания учебы в университете прошло уже два года, и за это время вам как спортивному менеджеру удалось добиться заметных успехов. Расскажите, как складывался ваш карьерный путь после окончания учебы, как воспринимали потенциальные работодатели выпускника с дипломом РМОУ. После окончания учебы в РМОУ я некоторое время наслаждался моментом: наконец-то не нужно составлять презентации, писать эссе по спортивному маркетингу... Немного побездельничал и приступил к активному поиску места работы. В тот период набирал обороты проект проведения

в Казахстане Всемирной зимней универсиады – 2017, на слуху у всего спортивного сообщества была олимпийская заявка Алматы-2022. Поэтому я стремился попасть на работу в этом городе: где еще, как не дома, получить опыт в организации крупного мультиспортивного мероприятия. Безусловно, резюме соискателя с дипломом РМОУ вызвало интерес в Комитете по делам спорта и физической культуры республики, по ходатайству которого меня направили на работу в команду организаторов универсиады. Начинал свой путь с менеджера отдела спорта. Сыграл свою роль и тот факт, что в моем багаже благода-





#### **БАУРЖАН ДЖУМАЕВ**

*и его сокурсник Алексей Патраков после встречи студентов университета с Клаудией Бокель (в центре), главой комиссии спортсменов МОК. Сочи, 2014 год*

*Фото: РМОУ*

ря университету был опыт практики на зимних Олимпийских и Паралимпийских играх Сочи-2014.

#### **Каковы ваши служебные обязанности на данном этапе?**

В мои обязанности входят вопросы планирования и организации работы Спортивного информационного центра и Главного информационного центра во время проведения 28-й Зимней универсиады – 2017 в городе Алматы.

#### **Интересно узнать мнение человека изнутри о процессе развития спорта в Казахстане.**

Мне довелось изучать систему студенческого спорта NCAA в США, а также корпоративных лиг NHL, NBA, NFL и увидеть воочию Олимпийские игры. Возможно, на таком общем фоне легко склониться к мнению, что процесс развития спорта в Казахстане протекает не самыми быстрыми темпами, нежели мог бы. Но надо ведь учитывать разные факторы, которые влияют на процесс развития спорта в стране. Это и демография, и экономика, и географическое месторасположение и т. д.

Прогресс в развитии спорта очевиден. Мы можем судить об этом по инфраструктуре, по проведению международных соревнований и созданию мультиспортивного клуба по аналогии «Барселоны» или ЦСКА, по золотым олимпий-



ским медалям и завоеванным олимпийским лицензиям в тех видах спорта и дисциплинах, где Казахстан прежде не являлся претендентом, по созданию единого спортивного канала или же по успешному выходу – впервые в истории страны – футбольного клуба в основной турнир розыгрыша Лиги чемпионов УЕФА.

При этом республика привлекает международные спортивные мероприятия различного плана и масштаба. Для меня лично и, наверное, для многих управленцев в индустрии спорта сильным импульсом послужило проведение в Казахстане зимних Азиатских игр в 2011 году. С точки зрения опыта и профессионального роста такие мультиспортивные проекты бесценны. Другой яркий пример – проведение в Алматы в 2015 году Тихоокеанско-Азиатских чемпионатов по керлингу. Данные чемпионаты являлись отборочными турнирами к чемпионату мира по керлингу 2016 года. Учитывая тот факт, что официально керлинг в Казахстане с 2003 года, провести крупный международный турнир такого ранга многого стоит. Специально с инспекционным визитом прилетала президент Всемирной федерации керлинга Кейт Кейтнесс. Я горжусь, что мне довелось быть координатором данных чемпионатов.

#### Чем сегодня живет спорт в республике?

На данный момент страна живет Олимпийскими играми в Рио, и это тот случай, когда спорт интересует всех от мала до велика, особенно если успехов добиваются казахстанские спортсмены. А если говорить в общем, то спорт в Казахстане не является (по крайней мере пока) частью повседневной жизнью, как, скажем, в Англии или США. Поэтому иногда мы сталкиваемся с проблемой: когда проходит крупное международное соревнование, жители города могут даже не знать об этом, а ведь спорт – это платформа для пропаганды в массах здорового образа жизни, продвижения рекламы и спонсоров и т. д. Надо понимать, что профессиональный спорт не может вечно жить на государственные деньги, это неправильно, для поддержки спорта и его развития нужно искать альтернативные источники дохода. Поэтому присутствие зрителей на стадионах я считаю важным элементом с точки зрения экономики спорта. Нет зрителей – не нужна реклама, нет возможности для пиара и не нужен спонсор, а нет спонсора – нет инве-

стиций. Все эти вещи взаимосвязаны, нужно это четко понимать.

#### Каковы приоритетные направления в этой области, на которых сделан акцент?

Я могу только высказать свою субъективную точку зрения, так как не занимаюсь непосредственно данным вопросом. Конечно, сделан акцент на достойном проведении крупного мультиспортивного мероприятия в истории страны – 28-й зимней универсиады – 2017 в городе Алматы. Что касается приоритетных направлений – это развитие массового спорта, эффективное использование наследия после

ПРОГРЕСС В РАЗВИТИИ СПОРТА В КАЗАХСТАНЕ ОЧЕВИДЕН. МЫ МОЖЕМ СУДИТЬ ОБ ЭТОМ ПО ИНФРАСТРУКТУРЕ, ПО ПРОВЕДЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ И СОЗДАНИЮ МУЛЬТИСПОРТИВНЫХ КЛУБОВ, ПО ЗАВОЕВАНЫМ ОЛИМПИЙСКИМ МЕДАЛЯМ

универсиады и продвижение бренда Казахстана через успешные выступления спортсменов и национальных команд на международной арене.

#### На этом фоне наверняка активно обновляется инфраструктура. Какие новые объекты возникли?

Еще в 2009 году был построен футбольный стадион «Астана Арена» на 30 тыс. мест. Это стадион с раздвигающей крышей, благодаря чему есть возможность проводить матчи круглый год. Богатое наследие оставили зимние Азиатские игры 2011 года. Были возведены такие объекты, как международный комплекс лыжных трамплинов «Сункар», ледовая арена «Алау» и комплекс лыжного и биатлонного стадионов «Алатау». Тем самым открылась возможность проводить в стране такие крупные соревнования, как континентальные кубки, летние Гранпри и зимние этапы Кубков мира по прыжкам на лыжах с трамплина, а также этапы Кубка мира по конькобежному спорту. В 2015 году в Астане был возведен хоккейный стадион «Барыс Арена» на 12 тыс. мест, одна из крупных арен в Континентальной хоккейной лиге (КХЛ). Если говорить о спортивной инфраструктуре с точки



**ГЛАВЫ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ ЛИЦА ДЕЛЕГАЦИЙ знакомятся с тем, как будет функционировать Главный спортивный и информационный центр Всемирной универсиады – 2017**

*Фото РМОУ*

зрения наследия универсиады, то нужно упомянуть ледовую арену на 3 тыс. мест и ледовый дворец на 12 тыс. мест, а также атлетическую деревню на 5 тыс. мест, в которой будут жить спортсмены – участники соревнований, а после Игр она превратится в жилой комплекс.

Учитывая все это, можно уверенно утверждать, что Казахстан за последнее время пережил этап активной модернизации спортивной инфраструктуры. Эта инфраструктура – не просто набор площадок для проведения спортивных мероприятий, она играет социально значимую роль в развитии страны.

### **Насколько повлияла на эти процессы олимпийская заявка Алматы?**

Я считаю, что олимпийская заявка Алматы-2022 определенно повлияла на процесс развития спорта в Казахстане. Это выразилось в первую очередь в том, что город Алматы попал в фокус внимания мировой общественности и международных СМИ. Особенно пристальным это внимание было на финальной стадии, когда оставались только два претендента на проведение Игр 2022 года – Алматы и Пекин.

В течение всего периода, когда продолжалась работа над олимпийской заявкой Алматы, в стране шел процесс осознания того, что

Казахстан может стать центром олимпийского движения и принять у себя зимние Олимпийские игры. Это мощнейший импульс к развитию зимних видов спорта в Центральной Азии. Одно дело – смотреть Олимпийские игры по телевизору, а другое – быть причастным к самому главному событию четырехлетия. И эта мечта была близка, как показало голосование в Международном олимпийском комитете (заявка Алматы-2022 получила 40 голосов членов МОК, а Пекина – 44 голоса. – Прим. ред.).

И еще один момент связываю с заявкой Алматы-2022. Заявочный процесс – это содержательное общение с представителями олимпийского движения. Оно очень полезно для всех сторон. Помню, как в РМОУ выступала с лекцией Клаудия Бокель, на тот момент глава Комиссии спортсменов МОК. На одном из слайдов она показала географию стран, где проводятся семинары по программе «Карьера спортсмена» под эгидой МОК. Я сразу же задался вопросом: а почему Казахстан не присутствует на этом слайде? Почему у нас не задумываются о будущем спортсмена после окончания карьеры? Спустя пару лет при поддержке НОК Республики Казахстан был впервые проведен семинар такого рода для казахстанских спортсменов. Отрадно, что таким образом мы начинаем извлекать выгоду из участия в олимпийском движении, вместе с тем поддерживая инициативы МОК.

**Каковы по замыслу организаторов будут уникальные черты Всемирной зимней универсиады?**



ды 2017 года? Какой образ современного Казахстана увидит зрительская аудитория по всему миру?

Многомиллионная аудитория универсиады-2017 увидит современный Казахстан в образе центра притяжения лучших студентов-атлетов. Зимняя универсиада в Алматы – это масштабное событие для спортивной молодежи, в ходе которого аудитория познакомится с самобытной культурой и историей Казахстана, где живет свыше 100 разных национальностей, люди различных вероисповеданий. Надеюсь, что после Универсиады весь мир откроет Казахстан для себя по-новому.

Если говорить об уникальных чертах, то ими универсиада, конечно, отмечена. Например, для игр была специально построена Атлетическая деревня в форме буквы U. Нельзя не сказать и об эстафете огня универсиады: огонь эстафеты зажжется в каждом регионе страны и сольется воедино в большое пламя во время церемонии открытия.

**В повседневной работе вы используете багаж знаний, приобретенный благодаря учебе в Сочи. Что лично для вас оказалось наиболее ценным и практически применимым?**

Практика во время Олимпийских и Паралимпийских игр 2014 года. Это бесценный опыт,

НА ОЛИМПИЙСКОМ СТАДИОНЕ «ФИШТ». Сочи, 2014 год  
Фото: РМОУ

который я приобрел во время учебы в РМОУ. Во время практики мы познакомились с работой многочисленных функциональных подразделений Оргкомитета «Сочи 2014». Благодаря этому опыту мне сейчас, в процессе подготовки к Универсиаде, намного проще вникать в суть дела на разных направлениях.

Навыки подготовки презентаций и собственно выступления с этими презентациями, развитые во время учебы в Сочи, также помогают в работе: здесь требуется креативное мышление, умение аналитически обработать информацию, умение выступать перед аудиторией.

**В заключение не могли бы вы дать напутствие будущим студентам университета?**

Главное, что хотел бы пожелать будущим студентам университета: развивайтесь не только в его стенах, но и вне их. Не ограничивайтесь учебной программой, читайте дополнительно литературу, различные статьи, журналы о мире спорта. Не теряйте целеустремленности, и вы всегда будете на шаг впереди!





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

---



*Виктор Кудрявцев,  
начальник управления разработки  
образовательных программ РМОУ, к. и. н.*

---

## С чего начинается исследование

В серии «Библиотека РМОУ» вышла в свет книга «Исследования в спортивном менеджменте». Ее авторы Лев Белоусов и Виктор Кудрявцев фокусируются на теоретических основах и методах прикладных исследований в данной области и формулируют методические рекомендации по проведению самостоятельного исследовательского проекта. Данная статья, основанная на материалах книги, адресована, в частности, тем управленцам, для которых исследование пока не стало эффективным рабочим инструментом, но могло бы быть таковым.



Внешне все выглядит так, что исследование начинается с анализа имеющейся информации, литературы и сбора фактов. Но на самом деле оно начинается с наблюдения и осмысления конкретной ситуации, выявления и формулирования **реальной проблемы**. В отношении организации такие проблемы могут быть краткосрочными и долгосрочными, локальными и глобальными, внутренними и внешними. Наконец, проблемы могут быть типичными, поддающимися решению с помощью уже известных подходов, и уникальными, требующими выработки решений на основе новых данных.

Когда возникают проблемы в менеджменте? Тогда, когда действующая система управления не позволяет организации достичь поставленных целей в данных конкретных условиях. Руководитель, наблюдая за ситуацией, фиксирует возникшую проблему, ощущает необходимость изменений, но в то же время сознает, что у него нет достаточных знаний, чтобы принять эффективное решение.

Таким образом, проблема проявляется через противоречие между знанием руководителя

**ИССЛЕДОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С АНАЛИЗА**  
*причинно-следственных связей в отношении конкретной проблемной ситуации, с тем чтобы понять, позволяют ли имеющиеся знания найти решение проблемы*

*Фото: РМОУ*

о том, что нужно делать в том или ином направлении, и незнанием того, как именно это можно сделать в новых условиях. Поэтому исследование и начинается с анализа причинно-следственных связей конкретной проблемной ситуации, что позволяет понять, насколько знания, имеющиеся в распоряжении менеджера, позволят найти решение.

### Примеры проблемных ситуаций

- Перед Оргкомитетом «Сочи 2014» была поставлена задача обеспечить кадрами проведение XXII зимних Олимпийских и XI зимних Паралимпийских игр в городе, где просто нет достаточного количества трудоспособного и квалифицированного населения, отвечающего требованиям

к персоналу Игр. Очевидно, что проблему можно было решить, либо обучив необходимые кадры на месте, либо привлекая их из других регионов, либо одновременно делая и то, и другое. Но для этого требовалось ответить на вопрос: какой путь является оптимальным в условиях обязательных требований МОК к квалификации персонала Игр, ограниченного времени и ограниченных возможностей для размещения персонала, привлекаемого из других регионов, и т. п.?

- Компания, управляющая стадионом, фиксирует падение доходности от стадиона в связи со снижением посещаемости матчей с участием не только местных клубов. Что сделать, чтобы увеличить посещаемость и, соответственно, доходность? Увеличить спектр дополнительных услуг для зрителей или увеличить плату с клубов за использование стадиона?

Типичные вопросы, которые ставятся менеджером при диагностике реальной проблемы:

- Что происходит?
- Как возникшая преграда (внутренняя, внешняя) воздействует на функционирование организации, в чем причины ее возникновения?
- Что нужно сделать, чтобы устранить преграду, имеются ли для этого необходимые ресурсы?
- Есть ли опыт решения аналогичных проблем в других организациях в сходных условиях?

Очевидно, что ответы на вопросы предполагают, с одной стороны, актуализацию имеющегося знания (сбор информации, изучение литературы), а с другой – поиск нового знания, которое позволит выработать и принять решение.

Если выясняется, что имеющихся знаний явно не хватает, то формулируется уже **исследовательская проблема**.

Решение исследовательской проблемы – это извлечение нового знания о причинах возникших противоречий, приведших к проблемной ситуа-

ции, о факторах, влияющих на ситуацию, о средствах, с помощью которых можно устранить выявленные противоречия и в конечном итоге изменить ситуацию. Поэтому на практике, чтобы сформулировать исследовательскую проблему, сначала надо четко описать проблему реальную.

А для этого необходимо установить следующие моменты: на основании чего можно сделать вывод о возникновении затруднений в деятельности организации; есть ли достоверные качественные и количественные показатели, свидетельствующие о возникновении проблемной ситуации; из каких элементов складывается проблема, какие из них главные, а какие второстепенные; что уже известно, а что требует специального изучения; наконец, есть ли информация об опыте решения подобных проблем в других организациях и т. д.

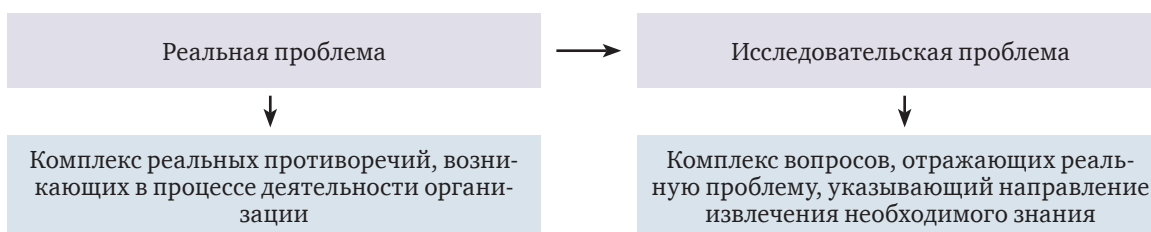
При формулировании исследовательской проблемы часто просто обозначают объект и предмет исследования (система мотивации персонала спортивного клуба, коммерческое использование спортивных объектов и т. п.). Однако такая формулировка не содержит ориентиров и требует разного рода пояснений и уточнений.

Более продуктивной будет формулировка в виде исследовательского вопроса (совокупности вопросов), указывающего на необходимую информацию.

Исследовательский вопрос более точно определяет проблемную область исследования и предполагает получение конкретного ответа в виде итогового суждения на основе необходимой информации.

Такой вопрос состоит из двух обязательных частей: описания проблемной зоны, где надо искать информацию, и вопросительного слова, указывающего направление поиска, например:

- Почему падает посещаемость стадионов во время игр местного футбольного клуба?
- Как найти дополнительные источники финансирования для развития массового спорта в районе?
- Каким образом можно повысить отдачу от эксплуатации спортивных объектов в городе?





Есть еще один очень важный момент. Конечно, большинство проблем, решаемых в менеджменте, носит очень прагматичный характер и предполагает выработку частных рекомендаций. Однако если ставится цель выработать рекомендации, полезные в управленческой практике в целом, то уже необходима формулировка исследовательской проблемы, выходящая за рамки прикладного исследования, поднимающая исследование до уровня теоретических обобщений.

Итак, правильная формулировка исследовательской проблемы уже содержит указание на направление ее решения.

И первым шагом в этом направлении является предположение о том, каким образом проблема может быть решена. В ходе исследования такое предположение будет либо подтверждено, либо опровергнуто. И вместо него, но уже на основе полученного знания, будет предложено решение. Такое предположение, или вероятное знание, которое еще только предстоит обосновать и проверить, и называется гипотезой.

Собственно, гипотеза и появляется наряду с формулированием проблемы в результате

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ – сформулировать рекомендации по набору мероприятий (действий), которые позволят менеджеру усовершенствовать организационное воздействие на людей (как сотрудников организации, так и внешних контрагентов), чтобы с минимальными издержками добиться устойчивости и развития организации в данных условиях**

*Фото: РМОУ*

осознания того, что наблюдаемые явления (данные, факты) противоречат имеющейся, привычной теории (представлениям) о том, как должен работать объект исследования.

В отличие от произвольного теоретического конструирования серьезная гипотеза появляется не на пустом месте, а выводится на основе имеющихся теоретических знаний и достоверных эмпирических данных, фактов, которых тем не менее явно недостаточно для решения проблемы. Именно поэтому гипотеза представляет собой обоснованное предположение о вероятном пути решения проблемы.

Наброски гипотезы появляются уже на этапе осознания проблемной ситуации. Гипотеза уточняет границы предмета исследования, ука-

зывает именно на те его стороны, которые необходимо исследовать. Она как бы направляет поиск нужной информации.

Конечно, не каждое исследование предполагает выдвижение гипотезы. Например, оно может носить поисковый характер, а уже потом на основе полученных данных выдвигается гипотеза.

Гипотеза должна отвечать определенным требованиям: быть простой и понятной, не включать понятия, которые можно интерпретировать по-разному; не противоречить ранее полученным и признанным достоверными данным (фактам); должна проверяться с помощью известных теорий, исследовательских методов и подтверждаться имеющимся опытом. Особенно это относится к исследованиям, в ходе которых применяются экспериментальные методы.

Во время исследования может быть выстроена цепь гипотез: от центральной (основной, исходной), связанной с решением ключевой проблемы, до вспомогательных (выводных), которые формулируются под конкретные исследовательские задачи по мере их постановки.

При выдвижении нескольких гипотез необходимо следовать простым правилам: гипотез не должно быть много, так как это может свидетельствовать о неправильно сформулированной проблеме; все гипотезы должны быть взаимосвязаны; нельзя одновременно руководствоваться противоречащими друг другу гипотезами; если гипотезы, объясняющие одни и те же явления, противоречат друг другу, предпочтение следует отдавать той, которая объясняет наибольшее количество фактов.

Цель деятельности менеджера всегда конкретна – это формирование и развитие конкурентоспособной организации, приносящей прибыль. Соответственно, и конечная цель исследования в менеджменте состоит в нахождении таких форм и методов управления, которые

позволят обеспечить достижение общей цели организации.

Однако следует разделять конечную практическую цель, ради достижения которой затевается исследование, и собственно исследовательскую цель.

**Практическая цель исследования** – формулировать рекомендации по набору мероприятий (действий), которые позволят менеджеру усовершенствовать организационное воздействие на людей (как сотрудников организации, так и внешних контрагентов), чтобы с минимальными издержками добиться устойчивости и развития организации в данных условиях.

Направления целей могут быть разными: мероприятия, обеспечивающие общее повышение управляемости спортивной организации; повышение эффективности использования спортивных сооружений и оборудования; мотивирование персонала на реализацию нового проекта; расширение линейки коммерческих спортивных услуг и т. д. Но чтобы выработать практические рекомендации, необходимо знание о том, как это можно сделать, то есть требуется провести комплекс целенаправленных исследовательских действий (проанализировать проблемную ситуацию, выявить противоречия, сформулировать исследовательскую проблему и т. д.).

Соответственно, **исследовательская цель** – это указание на то, какое знание необходимо получить, чтобы решить исследовательскую проблему и подготовить практические рекомендации для решения проблемы реальной.

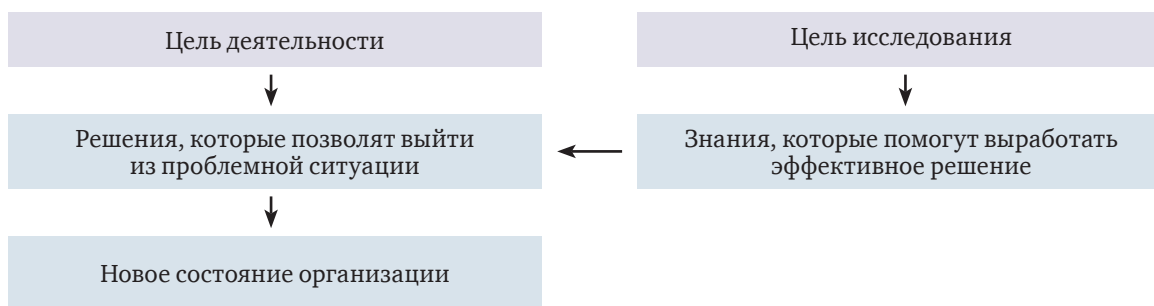
Применительно к конкретной ситуации исследовательскими целями могут быть, например:

- выявление причины сбоев в системе внутриорганизационного взаимодействия спортивной школы;
- оценка возможностей и ресурсов для изменения продуктовой корзины фитнес-клуба

## Примеры гипотез

- Переход к программно-целевому планированию существенно повысит эффективность работы спортивно-развлекательного центра.
- Разработанный механизм целевой работы с отдельными группами болельщиков позволит существенно увеличить посещаемость матчей городского футбольного клуба в предстоящем сезоне.
- Внедрение методов хозяйственного маркетинга в деятельность спортивного клуба значительно повысит его конкурентоспособность на рынке спортивно-оздоровительных услуг в регионе.





ба; выявление оптимальных форм внешних коммуникаций спортивной лиги;

- определение ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность клуба организации на рынке спортивных услуг; обоснование организационно-экономического механизма предоставления спортивных услуг бюджетными спортивными учреждениями.

В свою очередь внедрение выработанной в результате исследования программы действий либо подтвердит правильность (истинность) извлеченного знания, либо опровергнет его и станет толчком для дальнейших исследовательских действий, поскольку отрицательный результат – это тоже результат.

### Примеры целей исследования

- Теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию организационно-управленческого механизма предоставления спортивно-оздоровительных услуг в регионе.
- Выявление возможностей повышения эффективности управления спортивными сооружениями муниципального района.
- Совершенствование управления региональной системой «Физическая культура и спорт» на основе информационных технологий с применением методов моделирования.
- Научное обоснование и разработка теоретических и методических основ взаимодействия в управлении сферой физической культуры и спорта в субъекте Российской Федерации.
- Разработка методологии комплексной статистической оценки, анализа и прогнозирования развития физической культуры и спорта в регионе.

После того как сформулированы проблема, основная гипотеза и цель исследования, ставятся исследовательские задачи.

Каждая исследовательская задача представляет собой своего рода промежуточную цель, предполагающую определенный набор исследовательских действий на пути к достижению основной цели. Вообще, все исследование может быть представлено в виде последовательного решения задач разного уровня: основных (связанных с основной проблемой), частных, методических, вспомогательных.

В зависимости от уровня исследования задачи по своему характеру могут быть теоретическими (формирующими), экспериментально-аналитическими и прикладными. Задачи могут быть ориентированы на изучение сущностных признаков и критериев изучаемого предмета; на обоснование способов решения проблемы; на описание условий ее решения и т. п. Но все они направлены на достижение цели исследования. Решения исследовательских задач становятся промежуточными результатами исследования, на основе которых и получается итоговый результат всего исследования.

Решение каждой из поставленных исследовательских задач предполагает выдвижение связанных с ними локальных гипотез с последующим их подтверждением или опровержением, а также постоянную перепроверку исходной информации.

Общих требований для постановки исследовательских задач нет. Они зависят от содержания конкретного исследования. Обычно их формулировки содержат такие слова: выявить, описать, показать, проанализировать, обобщить, разработать и т. п.

Например, задачи исследования могут быть поставлены следующим образом: изучить процесс подготовки спортивного соревнования; показать зависимость посещаемости спортивных соревнований от объема и качества услуг, предоставляемых зрителям на стадионе; установить причины снижения спонсорской поддержки футбольного клуба; разработать управленческую технологию работы



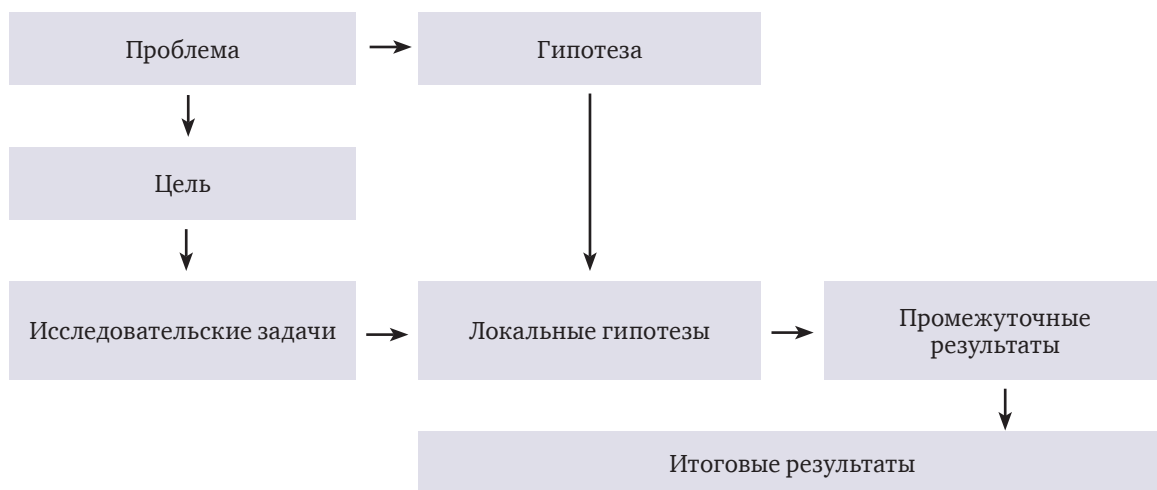
с клининговыми компаниями в процессе проведения спортивного соревнования; выявить причинно-следственные связи между ростом посещаемости стадиона и графиком проведения соревнований.

Важно иметь в виду, что решение каждой задачи должно предполагать получение заμεряемого результата. Последний должен содержать указание на использованные методики, чтобы при желании его можно было проверить или повторить.

Часть задач предполагает изучение уже имеющейся литературы и применение существующих подходов к решению проблемы. Другие предполагают получение знания через вовлечение в оборот новых фактов и посредством применения специальных методик.

Каждая из исследовательских задач соответствует определенному этапу процесса исследования. Поэтому в тексте конкретного исследования последовательность постановки задач часто совпадает с его структурой (разбивкой на главы и параграфы).

Итак, на первом этапе исследования в менеджменте происходит осознание реальной управленческой проблемы, формулирование исследовательской проблемы и центральной гипотезы ее решения, на втором – определяется цель и ставятся конкретные исследовательские задачи (одновременно выдвигаются локальные гипотезы), последовательное решение которых и определяет весь последующий ход исследования и его промежуточные и конечные результаты.



# 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](http://WWW.URAL-PRESS.RU)

Дэвид Дж. Келли

## Фандрайзинг\* в спорте: методы привлечения денежных средств и других ресурсов для школ, университетов и молодежных спортивных организаций

В серии «Библиотека РМОУ» готовится к печати книга Дэвида Дж. Келли «Фандрайзинг в спорте: методы привлечения денежных средств и других ресурсов для школ, университетов и молодежных спортивных организаций». Автор в деталях раскрывает базовые принципы и практику фандрайзинга в молодежном спорте США. При всем национальном своеобразии это долгосрочная и содержательная практика, а значит, знакомство с ней будет полезным для всех, кто интересуется вопросами управления в спорте. «Вестник» публикует отрывки из некоторых глав книги, чтобы будущие ее читатели могли составить общее представление об этой работе.

Автор книги Дэвид Дж. Келли – адъюнкт-доцент программы по спортивному администрированию в Университете Цинциннати, США. На протяжении своей карьеры доктор Келли успешно занимался привлечением фондов и субсидий для развития спортивных программ, осуществляемых под его руководством. Цель данной книги, как отмечает сам

автор, – привлечение внимания к молодежному спорту, обсуждение проблем, с которыми сталкиваются межшкольные и междууниверситетские спортивные организации в условиях меняющегося экономического климата, и путей решения этих проблем с помощью фандрайзинга. Данное учебное пособие адресовано в первую очередь студентам и призвано помочь развитию про-

# 50



Фото: Larry w. Smith/ EPA

фессиональных навыков, которые им потребуются для успешной карьеры в спортивном или образовательном администрировании.

Спорт в школах, университетах и молодежных организациях чрезвычайно популярен в США. Наиболее часто упоминаются такие организации, как Little League, Pee Wee Sports, High School Sports или Athletics, College Sports или Athletics. Эта популярность выражается в росте числа участников мероприятий и телевизионного охвата спортивных событий (например, компанией The Walt Disney Company's ESPN Inc. В 2005 году запущен телеканал ESPNU, полностью посвященный спортивной жизни не только в университетах, но и в старших классах средней школы). О одновременно с мультимедийным бумом наблюдался заметный рост интереса к соревнованиям молодежных, школьных и университетских спортивных программ.

Может показаться, что количество денег, необходимых для управления программами, отстает от роста популярности этих программ и числа их участников. Недостаток бюджетных отчислений на спортивную деятельность или же давление и требования делать больше, тра-

тя меньше, – вот причины, по которым фандрайзинг был и остается актуальным для соревнований всех уровней.

### **Выявление потенциальных клиентов, спонсоров, подписчиков и целевая работа с ними**

Важная часть процесса фандрайзинга состоит в том, чтобы определить круг заинтересованных лиц. Она включает не только классификацию людей как внешнюю и внутреннюю группы, но и выявление основных мотивов жертвовать деньги для людей из каждой группы.

Как сторонников и потенциальных клиентов спортивно-атлетической программы следует воспринимать бывших выпускников, родителей учащихся, сотрудников, бывших студентов – спортсменов, членов группы поддержки и клуба сторонников, болельщиков, тренеров, административных работников, волонтеров, бизнесменов, корпорации, организации, предоставляющие услуги, и СМИ.

Как только выявлены сторонники, заинтересованные лица и потенциальные клиенты, их нужно классифицировать по трем критериям.

<sup>8</sup> Фандрайзинг – привлечение денежных средств и других внешних ресурсов для реализации социальных проектов.

Эти критерии известны как принцип LAI, разработанный Генри Россом (Henry Rosso)<sup>1</sup>. Он считается отцом-основателем «этического» и «филантропического» фандрайзинга; философия Россо оказала огромное влияние на тысячи специалистов в сфере некоммерческого фандрайзинга и профессионалов межвузовских спортивных отделов. Он ушел из жизни в 1999 году, но его мудрость и уроки остаются с нами. В беседах с автором этой книги заместитель директора университета Цинциннати по спорту Боб Аркейлпен (Bob Arkeilpen) отмечал, что принцип LAI, разработанный Россом, служит важным инструментом планирования и позволяет проверять возможность реализации кампании по фандрайзингу в этом университете.

ВАЖНО УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ЦЕЛИ КАМПАНИИ РЕАЛЬНО ДОСТИЖИМЫ. ТАКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ КАЖЕТСЯ ОЧЕВИДНЫМ (ОСОБЕННО НА ЭТАПЕ, КОГДА СБОР СРЕДСТВ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ), НО МОЖЕТ ТАК СЛУЧИТЬСЯ, ЧТО КАМПАНИЯ ЗАХЛЕБНЕТСЯ. ЭТО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К РАЗОЧАРОВАНИЮ, А ДОБРОВОЛЬНЫХ ПОМОЩНИКОВ ОТВРАТИТЬ ОТ ПРОЦЕССА

Аббревиатура LAI складывается из первых букв английских слов Linkage, Ability, Interest. Взаимосвязь (Linkage) говорит о связи людей, потенциальных сторонников, готовых сделать пожертвование, с организацией; способность (Ability) соотносится с финансовой способностью таких потенциальных сторонников сделать взнос на том уровне, который вы предполагали, а интерес (Interest) говорит о степени, до которой такие люди заинтересованы в том, чтобы поддерживать организацию<sup>2</sup>. Хорошей практикой из области фандрайзинга является способность идентифицировать потенциальных дарителей, соответствующих всем трем критериям, а затем проводить с ними целенаправленную работу.

Взаимосвязь может возникнуть, например, тогда, когда человек, готовый сделать пожертвование, не просто бывший выпускник школы, но и бывший член студенческой

спортивной команды. Из трех перечисленных составляющих (взаимосвязь, способность, интерес) способность сделать пожертвование – это наименее надежный показатель величины благотворительного взноса; при этом способность должна рассматриваться, исходя из размера запрашиваемого взноса. Последний показатель, интерес, может заключаться в том, что у человека, сделавшего определенный взнос, будет, например, сезонный абонемент, позволяющий ему посещать игры на регулярной основе.

## Объединение поддержки и вовлеченности

Фандрайзинг в спорте требует динамичных усилий. Сбор средств для спортивной программы будет означать привлечение к работе новых сторонников, которые готовы делиться своим временем, деньгами и другими ресурсами ради выполнения миссии и достижения целей, поставленных спортивной программой. Одним из первостепенных ресурсов для стимулирования деятельности, сплочения и объединения сторонников вокруг программы являются сами учащиеся-спортсмены. Ведь, поскольку эти учащиеся имеют прямые контакты со многими другими людьми, включая их родителей, они способны донести до окружающих положительные аспекты своего жизненного опыта, связанного со спортом<sup>3</sup>.

Предпринимая попытки заручиться поддержкой со стороны местного сообщества и привлечь местных жителей к кампании по сбору пожертвований, следует учитывать три основных аспекта. Первый – необходимость просветить заинтересованных лиц относительно миссии и целей спортивной организации. Чем меньше люди, потенциально способные сделать пожертвование, знают о миссии и/или целях организации, тем меньше их желание принять участие в ее работе. Демонстрация активного подхода, предвосхищающего события, вкупе со сбором весомых фактов и цифр, которые можно предъявить своим сторонникам, потребует немало времени, если касается лично каждого члена клуба поддержки, учащихся, членов местного сообщества.

Во-вторых, следует убедиться, что цели, которые ставятся в ходе кампании по фандрай-

зингу, реально достижимы. Такое заключение кажется очевидным (особенно на этапе, когда инициатива по сбору средств только начинается), но может так случиться, что кампания захлебнется. Как говорится в старой поговорке, вы откусите больше, чем сможете прожевать. Это может привести к разочарованию и потере веры в свои силы, а добровольных помощников отвлечь от процесса.

Третий аспект: деятельность по сбору средств должна быть приятной и притягательной как для волонтеров, так и для лиц, делающих пожертвования. И те, и другие – часто самые активные участники кампании, и предоставление им возможности искать дополнительных сторонников, готовых поддержать спортивную программу, – это лучший способ содействовать выполнению ее миссии. Ключ к успеху в том, чтобы убедить всех помощников и сторонников: их усилия оцениваются по достоинству. Уделяя внимание каждому, кто сделал пожертвование, и каждому волонтеру, рассылая им персональные благодарственные письма, вы облегчите себе задачу на будущее, когда вам вновь понадобится обратиться за пожертвованием.

Итак, следует уделить внимание подходу, направленному на привлечение сторонников и поддержку со стороны волонтеров. В нем есть три неразрывно связанных компонента.

1) Организовать торжественные мероприятия как по случаю начала кампании по сбору средств, так и по ее завершении, фокусируясь на положительных результатах работы лиц, принимавших участие в сборе средств.

2) Быть открытым для предложений волонтеров и не скупиться на похвалы в их адрес.

3) Разработать систему поощрений для волонтеров; использовать ее всякий раз, когда они достигают цели. Это можно делать, используя поощрение и публичное выражение своей признательности.

## Цикл фандрайзинга

Существуют многочисленные вариации подобного процесса, большинство из которых

цикличны по своей структуре и основным подходам. Бывший заместитель директора университета Цинциннати по спорту Боб Аркейлпен рассказывает о различных методиках, подходах и философии фандрайзинга, включая и те, которые были ранее проиллюстрированы Генри Россом. Одна из ключевых идей, которую следует помнить: в цикле может существовать точка, где возможны провал, неудача или остановка в работе, если по ходу кампании о пожертвовании просят слишком рано.

Нижеприведенный перечень – это упрощенная версия цикла фандрайзинга, состоящего из пяти компонентов, любезно предоставленная нам Бобом Аркейлпеном.

- Выявить круг потенциальных спонсоров, меценатов, лиц, способных сделать благотворительный взнос.
- Сблизиться с этими лицами.
- Обратиться с прошением и получить пожертвование.
- Правильно обращаться с лицами, сделавшими благотворительный взнос.
- Возобновить процесс и повторно обратиться за пожертвованием.

## Выявление круга потенциальных спонсоров, меценатов, лиц, способных сделать благотворительный взнос

Ключевая идея состоит в том, чтобы подвести заинтересованных людей ближе к пониманию миссии спортивной организации. Несомненно, в работе с такой группой сторонников должен использоваться принцип LAI Генри Росса. Лучшие потенциальные меценаты и спонсоры могут быть выявлены на основании их поведения в прошлом, а также на основании компонентов, составляющих структуру LAI. На этом этапе (выявления потенциальных жертвователей) вы можете захотеть собрать столько видных и влиятельных людей, сколько сумеете, и пригласить их на встречу с советом попечителей и волонтерами. Это та критическая точка процесса выявления потенциальных сторонников, когда происходит сближение с ними. Если эти жизненно важ-

<sup>1</sup> Rosso, H. A. (2003) *Achieving Excellence in Fundraising* (2nd edn), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

<sup>2</sup> Maxwell, M. M. (2003) "Individuals as Donors" in Tempel, E. (ed) *Achieving Excellence in Fundraising*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 161–176.

<sup>3</sup> Stier, W. F., Jr. (2001) *Fundraising for Sport*, Boston, MA: American Press.

ные аспекты упущены, проигнорированы или срежиссированы не лучшим образом и вопрос о пожертвованиях поднимается слишком рано, когда процесс еще не завершен, вас может постичь неудача.

Основная функция привлечения волонтеров следующая: во-первых, они собираются помогать вам в осуществлении ваших планов. Как только они ощутили, что их усилия замечены, а голоса услышаны, они, несомненно, будут более тесно связаны с проектом по сбору средств и привлечению ресурсов, у них начнет развиваться чувство причастности и личной ответственности в отношении кампании по фандрайзингу. Во-вторых, у вас будет возможность выслушать волонтеров и тщательно вплести эту информацию в свой план. Следующая задача – найти людей, которые являются центрами влияния и имеют возможность помочь в развитии проекта.

## Сближение с потенциальными спонсорами, меценатами, лицами, способными сделать благотворительный взнос

В развитии спортивной программы общение с лицами, потенциально готовыми сделать пожертвование, является непрерывным процессом (особенно на межвузовском уровне). Этот процесс в наибольшей степени затрагивает сотрудников, отвечающих за развитие программы, которые совместно работают для установления позитивных отношений с каждым из потенциальных дарителей. Чем прочнее будут такие отношения, тем более частыми и, возможно, более крупными могут стать пожертвования. Люди, которые являются центрами влияния, могут воспользоваться преимуществами, которые дают личные контакты с лицом, занимающимся сбором пожертвований.

Несомненно, это должен быть кто-то, кого уважают, кто пользуется доверием и кто лично обеспокоен поддержкой спортивной программы. Добровольные помощники – волонтеры, привлекаемые на этой стадии, «могут оказать помощь, открывая двери, внося предложения, делая корпоративные или личные пожертвования, подписывая благодарственные письма и принимая участие в других подобных видах активности»<sup>4</sup>.

Суммируя вышеизложенное, можно сказать: если в перспективе вы рассчитываете получить порядка 2 млн долларов в виде основ-

ного взноса и просьба исходит от того, кто не является центром влияния для этого человека, вы, скорее всего, получите ответ «нет». Такой ответ, возможно, и не прозвучал бы, если бы просьба о пожертвовании исходила от того, кого потенциальный даритель уважает и с кем лично знаком. Следует очень тщательно подходить к уже имеющимся дарителям и меценатам; в идеале именно нужный человек должен обращаться к ним с просьбой, если он рассчитывает получить крупное пожертвование на развитие программы.

Такое решение в конечном итоге принимается с разрешения и под руководством исполнительных лиц, отвечающих за фандрайзинг в спортивном отделе, за планирование и управление всем процессом кампании по сбору средств. Поиск и выбор человека, который будет обозначен как центр влияния, могут занять месяцы, а возможно, даже годы. Это зависит от размера пожертвований, которые спортивная организация предполагает получить. И вновь человек, определенный как центр влияния, будет продолжать налаживать контакты с перспективным потенциальным меценатом, поскольку он разделяет идеи, заложенные в спортивной программе, поддерживает ее эмоционально и материально. Именно поэтому в ответ на его настоятельные просьбы о серьезном пожертвовании будет очень трудно ответить отказом.

## Принцип 90 – 10

Для некоммерческих организаций принцип 90 – 10 часто связывают с принципом Парето, или принципом 20/80 – эмпирическим правилом, названным в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето (Vilfredo Pareto). В наиболее общем виде принцип формулируется следующим образом: «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата». В фандрайзинге, касающемся спортивных организаций на межвузовском уровне, принцип остается тем же самым, но показатели ближе к соотношению 90 на 10.

Боб Аркейлпен убедительно показывает: если вы хотите собрать 100 тыс. долларов, то теория «давайте попросим 100 человек дать по 100 долларов» никогда не работала и не будет работать. «90% денег в любой кампании по фандрайзингу поступает от 10% людей, сделавших пожертвование». Вам нужно сфокусироваться на тех людях, которые составляют эти



10%. Но это не значит, что вы можете игнорировать оставшиеся 90% участников. Напротив, чем крупнее мероприятие по сбору пожертвований, тем большее число людей будет привлечено и проинформировано с помощью писем, электронной рассылки и встреч с волонтерами. Эти 10% потребуют больше личного внимания, персональной коммуникативной связи, что следует рассматривать как часть стратегии сближения и налаживания контактов с потенциальными меценатами, а вам потребуется время, чтобы понять их желания, взгляд на вещи, а также мотивы, так или иначе определяющие их поступки. Затем таких людей нужно суметь связать с уже состоявшимися меценатами, имеющими большое влияние. Такие стратегии фандрайзинга хорошо зарекомендовали себя на университетском уровне.

### Ориентация на рентабельность инвестиций

В том, что касается межвузовского спорта, возврат инвестиций – это выгода, полученная в денежном выражении от вложенных в спортивную программу денег или спонсорской деятельности. Важно понимать: в контексте межвузовской спортивной программы фандрайзинг является иным видом деятельности, нежели корпоративное спонсорство и смежная с ним деятельность.

Межвузовским спортивным программам присущи симбиотические отношения. Так, цель корпоративного спонсорства, которое обычно находится в ведении отдела спортивного маркетинга и содействия развитию, состоит в заключении соглашений между представителями спортивной программы и бизнеса, спонсирующего эту программу. От такого сотрудничества «компания ожидает осязаемых коммерческих выгод в форме увеличения узнаваемости, роста продаж и улучшения имиджа на рынке»<sup>5</sup>.

Вместе с тем отдел спортивного развития, обычно управляющий фандрайзингом, выступает в роли посредника между спортивной программой и индивидуальным жертвователем, заключая соглашение о взаимовыгодном сотрудничестве. Однако лицо, сделавшее пожертвование, может и не ожидать коммерче-

ских выгод, внося свой благотворительный вклад исходя из соображений филантропических. В сущности, «жертвователи, скорее всего, делают вклады из-за своей эмоциональной привязанности к спортивной организации, в то время как корпорации скорее делают спонсорские взносы, основываясь на ожидаемом возврате инвестиций»<sup>6</sup>.

Мотив, побуждающий к серьезным благотворительным денежным взносам в межвузовскую спортивную программу, зачастую является по своей сути филантропией. При этом «в наиболее эффективных программах, связанных с фандрайзингом, признается, что нематериальное поощрение (например, удовлетворение собственного «я» жертвователя) наряду с материальным (например, в виде предложения ему привилегированных мест на стадионе) являются неотъемлемыми компонентами настойчивых просьб о пожертвованиях»<sup>7</sup>. В общем и целом именно в таких ситуациях начинает работать принцип *quid pro quo* («услуга за услугу»), который в спортивном фандрайзинге является одной из форм возврата инвестиций.

Тут важно напомнить: если лицо, сделавшее пожертвование, получает в обмен некие выгоды (премиальные билеты, удобные места для парковки и т. п.), то, согласно налоговым правилам США, только 80% его взноса учитываются в налоговом вычете. Но если лицо, сделавшее пожертвование в спортивную программу, отклоняет возможность воспользоваться какими-либо преимуществами, для налогового вычета будет учтена вся сумма взноса. Это – упрощенное объяснение налоговых последствий (возникновения, увеличения, уменьшения или отсрочки налоговых обязательств) и правил. Погружение в детали сложных и постоянно меняющихся законов, связанных с налогообложением, лежит вне пределов данной книги. Важно отметить, что обязанность информировать потенциальных жертвователей о правилах налогового вычета лежит на отделе спортивного развития. Именно этот отдел должен представить (как правило, в письменном виде) дарителям информацию о том, что если они хотят получить какие-либо выгоды, то налоговый вычет коснется только 80% их взноса. Или же

<sup>4</sup> Burlingame, D. F. (2003) "Corporate Giving and Fundraising" in Tempel, E. (ed) *Achieving Excellence in Fundraising*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 177–187.

<sup>5, 6, 7</sup> Howard, D. and Crompton, J. (2004) *Financing Sport* (2nd edn), Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

дарителю необходимо будет порекомендовать обратиться к налоговому консультанту за более детальным разъяснением законов, связанных с уплатой налогов.

## Горячие сторонники и современная динамика фандрайзинга

Принимая во внимание переход многих клубов сторонников, работающих на базе школ, на качественно другой уровень, опираясь на годы исследований и личный опыт, связанный с межшкольными спортивными программами, автор выделяет пять специфических и в то же время связанных друг с другом векторов развития, которые серьезно влияют на работу клубов сторонников, когда разговор заходит о сборах серьезных сумм пожертвований.

В ПОДАВЛЯЮЩЕМ БОЛЬШИНСТВЕ ШКОЛЬНЫХ РАЙОНОВ ПО ВСЕЙ АМЕРИКЕ СПОРТИВНЫЕ ДИРЕКТОРА ЛИБО УЖЕ АДАПТИРОВАЛИ, ЛИБО ПОДУМЫВАЮТ О ТОМ, ЧТОБЫ АДАПТИРОВАТЬ ПОЛИТИКУ «ПЛАТЫ ЗА УЧАСТИЕ» — В ОТВЕТ НА СОКРАЩЕНИЕ ШКОЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ

Эти пять основных аспектов без учета других возможностей состоят в следующем.

- Управление общественным мнением.
- Важность хороших отношений с общественностью.
- Важность налогового вычета.
- Развитие специализации среди членов комитетов по фандрайзингу.
- Выявление стратегий *quid pro quo* («услуга за услугу») и управление ими.

Когда начинаются дискуссии о бюджете и финансах для публичной спортивной программы на базе школы, разговор обычно сводится к тому, включены или нет в нее деньги налогоплательщиков. В подавляющем большинстве школьных районов по всей Америке спортивные директора либо уже адаптировали, либо подумывают о том, чтобы адаптировать политику «платы за участие» — в ответ на сокращение школьных бюджетов. В результа-

те на этих директоров, работающих в тесной связи с клубами поддержки, чтобы собрать достаточно денег (не просто для обновления униформы или инвентаря, а зачастую ради выживания программы в целом) ложится дополнительное бремя. Эффект урезания спортивных программ серьезно повлиял на различные сегменты местных сообществ, а также на разные отрасли промышленности. Без учета специфических спортивных программ на межшкольном уровне хорошо известны и документально подтверждены факты спада спортивных программ в школах. Например, располагающаяся в Нью-Йорке юридическая группа Up2Us, выступающая представителем объединенных голосов молодежных спортивных организаций, оценивает сокращение бюджета на финансирование спортивно-атлетических программ в 2008–2009 годах в на-

циональных средних школах США как минимум в 2 млрд долларов. Эта цифра базируется на не самой широкой выборке, поэтому исследователь, поставивший свою подпись под этим документом, доцент Брайан Гринвуд (Brian Greenwood) из Калифорнийского политехнического университета, считает, что эта цифра могла бы «вырасти в десять раз»<sup>8</sup>.

Более того, эта ситуация привела к росту социальных издержек. Существует мнение, что срезание финансирования спортивных

программ ведет к «увеличению числа недоучек, отчисленных из школы, большему числу подростковых беременностей и возросшему насилию среди подростков»<sup>9</sup>. Это сказалось и на местных предпринимателях, и на поставщиках спортивных товаров, которые получали прибыль, сотрудничая с процветающими молодежными и межшкольными спортивными программами. Срезание финансирования спортивных программ приводит к ухудшению местной экономики, поскольку школьники и их родители, зрители и болельщики являлись основными покупателями розничных товаров, еды, разных типов спортивного оборудования и инвентаря. Возникает ситуация, когда администрация многих школьных районов оказывается загнанной в угол. Поэтому «с сокращением налогов и кровотока школьным бюджетом многие наиболее пострадавшие районы поставили спортивную адми-

нистрацию перед выбором: или отыскать новый способ финансирования программы, или просто наблюдать, как она прекращает свое существование»<sup>10</sup>. Учитывая все это, надежда на клубы сторонников, корпоративное спонсорство и частное партнерство, а также работа с бывшими выпускниками – весьма актуальные направления для директоров спортивных межшкольных программ.

## Управление общественным мнением

Когда разговор касается фандрайзинга, многие местные сообщества, в рамках которых существуют межшкольные спортивные программы, демонстрируют устойчивые антиналоговые настроения. Поэтому крайне важно, чтобы спортивный директор и ключевые члены клуба сторонников умели четко донести до местного сообщества миссию и цели спортивной программы и преимущества участия в ней. Эти меседжи должны быть прямыми и очевидными, подкрепленными документами, и детально излагать факты в отношении кампании по сбору средств именно как частной инициативы, которая не связана с налогами на имущество или доход.

Например, в местном сообществе города Цинциннати, штат Огайо, клуб сторонников спортивной программы средней школы Колрейна собрал около 500 тыс. долларов на проект игрового поля с естественным покрытием для благоустройства территории районной школы. Бывший президент клуба сторонников школы Грэг Стэнли отмечал: «Было несколько веб-сайтов, разработанных группами, подобными COAST – коалиции, настроенной против дополнительных расходов и налогов. Нам пришлось бороться с их влиянием, и это было серьезное препятствие, которое нам предстояло преодолеть не только для осуществления проекта игрового поля, но и других проектов, таких как помещение для прессы, реорганизация баскетбольных площадок и т. д.» (Стэнли, личные комментарии, 2009). Стэнли, в частности, отметил эффективность рассылки почтовых отправлений в процессе частного финанси-

рования проектов для школ округа: «Мы рассылали наши листовки, на которых была надпись: «Еще один проект, оплаченный в полном объеме без денег налогоплательщика! Любезно предоставлено Клубом сторонников спортивных программ».

Местные сообщества в США беспокоят, разумеется, не только налоги. Люди реагируют и на избыточную коммерциализацию – вне зависимости от бюджетного дефицита школьных округов. Растет обеспокоенность тем, что корпорации воспринимают (и используют) школы как поле для потребительских исследований. «Американские учащиеся в возрасте 12–19 лет обладают покупательной способностью в размере 179 млрд долларов, и когда бренды спонсируют то или иное событие, они знают, что учащиеся будут что-либо покупать», – отмечает Саманта Скей (Samantha Skey), исполнительный вице-президент по стратегическим маркетинговым исследованиям расположенной в Нью-Йорке компании Alloy Media Marketing<sup>11</sup>.

В финальном анализе каждому отдельному школьному округу нужно принимать во внимание все плюсы и минусы корпоративного спонсорства/партнерства. Макфарланд поясняет: «Обязанность спортивного директора, учителей, тренеров и школьной администрации состоит в том, чтобы тщательно взвесить преимущества и признанные недостатки корпоративного спонсорства. Другими словами, наша ответственность в том, чтобы увидеть максимально полную картину»<sup>12</sup>.

Понятно, что разумная оценка плюсов и минусов спонсорских или партнерских отношений несет в себе этический момент; она должна соотноситься с миссией школьного округа и позицией местного сообщества в целом. Предвкушая перспективы установления партнерских отношений с корпоративным спонсором, важно по-настоящему проникнуться коллективной философией школьного округа и местного сообщества, отодвинув на второй план мысли о возможных доходах и корпоративной поддержке. Вступая во взаимоотношения с бизнесом, школа так или иначе

<sup>8, 9, 10</sup> King, B. (2010) "High School Sports Running on Empty", *SportsBusiness Journal*, 13 (15), pp. 1, 15–19.

<sup>11</sup> Cebrzynski, G. (2007) "Burger King, Denny's go national with high school sports sponsorships", *Nation's Restaurant News*, available at <http://nrm.com/article/burger-king-denny%E2%80%99s-go-nationalhigh-school-sports-sponsorships> (accessed 01/31/12).

<sup>12</sup> McFarland, A. J. (2002) "What's in It for Us? Rethinking Corporate Sponsorships in Interscholastic Athletics", *Education Resources Information Center (ERIC) document (ED465738)*, available at <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED465738.pdf> (accessed 01/31/12).

ТАБЛИЦА 1

Членство в клубе сторонников школы Колрейн (Цинциннати, штат Огайо). Уровни и привилегии

Уровень членства	Годовое членство	Билеты на четыре игры	Годовое VIP-членство	Именная табличка на стадионе	Одежда болельщика	Стеклянная посуда на стадионе	Именной шкафчик	Наручные часы с эмблемой	Семейный проход на спортивные события в течение пяти лет
Платиновый – \$10 000 (\$2000 ежегодно в течение пяти лет)	•		•	•	•	•	•	•	•
Золотой – \$5000 (\$1000 ежегодно в течение пяти лет)	•	•	•	•	•	•	•	•	
Серебряный – \$2500 (\$500 ежегодно в течение пяти лет)	•	•	•	•	•	•	•		
Бронзовый – \$1000 (\$200 в год в течение пяти лет)	•	•	•	•	•	•			
Университетский – \$500 (\$100 в год в течение пяти лет)	•	•	•	•	•				
Красно-белый – \$250 (\$50 в год в течение пяти лет)	•	•							
Клуб сторонников – \$125	•								
Разовое пожертвование в \$200							•		

имеет возможность (и полномочия) оговорить условия контроля за типом, величиной и масштабом корпоративного вовлечения (включая такие моменты, как размещение визуальных символов, вывесок и т. п., размещения продукции или доступ к данным для маркетинговых исследований).

## Выявление стратегий *quid pro quo* и управление ими

В спортивном фандрайзинге можно часто услышать словосочетание *quid pro quo*, особенно в разговорах о пожертвованиях. На самом базовом уровне, когда человек жертвует на благотворительность, он фактически получает что-то за что-то. Например, налоговый вычет за ту сумму, которую жертвует на благотворительность, или другие налоговые льготы. Как уже упоминалось выше, если человек, сделавший пожертвование, получает нечто за свой вклад, это расценивается как ситуация *quid pro quo* («услуга за услугу»). Она подпадает под правила, установленные налоговой службой США, которые не позволяют в таком случае

учесть все 100% суммы пожертвования для расчета налогового вычета. Правила государственной налоговой службы США гласят: если лицо, сделавшее пожертвование, получает право на выделенное место на трибуне и т. п., свободными от налога остаются только 80% его благотворительного вклада. Более того, жертвователь должен быть осведомлен о правилах налогового вычета заранее, до того момента, как пожертвование будет сделано.

Фандрайзинг и стратегии *quid pro quo* часто идут рука об руку. Важно понимать, что успешные методики и приемы фандрайзинга, которые будут описаны ниже, направлены на побуждение к действиям и реализацию потенциала. Но среда их возможного применения требует взвешенного изучения с учетом внешних обстоятельств, а также доступности ресурсов (как человеческих, так и финансовых). Стратегии фандрайзинга подойдут далеко не в каждой ситуации, равно как не могут они быть в точности скопированы с проведенных ранее успешных кампаний (такие кампании нужно рассматривать лишь как модель или иллюстрацию).



**СПОРТИВНЫЕ ФЕДЕРАЦИИ**

(например, УЕФА с помощью системы финансовой Fair Play) пытаются противостоять превращению клубов в игрушки богатых инвесторов, которых мало интересуют реальные экономические результаты этих организаций

Фото: Владимир Песня/МИА «Россия сегодня»

Примеры, представленные далее, должны дать читателю практическое понимание базовых компонентов и общих принципов quid pro quo, стратегий и тактик, используемых клубами сторонников. Например, клуб сторонников школы Колрейна (Цинциннати, штат Огайо) использует интересную методику не только для привлечения новых, но и для удержания старых членов. Из таблицы 1 видно, как клуб сторонников школы Колрейна обозначает и разграничивает различные уровни членства и то, какую сумму нужно пожертвовать для достижения того или иного уровня. VIP-программа клуба охватывает пять высших уровней жертвователей (платиновый, золотой, серебряный, бронзовый и университетский), каждый из которых получает среди прочего идентификационный VIP-значок для себя и супруга или супруги. Такой значок дает его обладателям некоторые привилегии на домашних играх по футболу.

Тактики и стратегии фандрайзинга не оригинальны, но эффективны и могут быть видоизменены для тех конкретных условий, в которых будут применяться. Еще один важный аспект: следует осознавать, что деятельность, связанная с фандрайзингом, должна быть уместной с точки зрения этики среды и того сообщества, в котором она практикуется. Например, если в определенном сообществе есть коллективное убеждение, что азартные игры аморальны, не имеет смысла затевать кампанию по сбору средств на спортивную про-

грамму вроде турнира по покеру Texas Hold 'Em Poker Night. Успех в фандрайзинге – это метод проб и ошибок, но в целом те события и та деятельность, которые запланированы и скоординированы, не должны вступать в конфликт с основным направлением и/или коллективной ориентацией местного сообщества. Недооценка этого аспекта может привести к печальным последствиям.

Как мы уже отметили, в одном месте люди могут быть недовольны налогами, а в другом – избыточной коммерциализацией. Как бы ни различались ситуации, их объединяет одно: нельзя брать на вооружение лозунг «Цель оправдывает средства». Это важный фактор, на который нужно обращать внимание и спортивному директору, и клубу поддержки, не забывая о нем при выборе лиц, которым поручается сбор средств.

Клуб сторонников школы Колрейна помимо совместных выездов для игры в гольф

или покер практикует «Обратную лотерею» (reverse raffle). Это ежегодное мероприятие, для гостей которого клуб обычно готовит 300 билетов ценой 100 долларов за каждый. Это очень эффективный метод собрать определенные денежные средства. «Преимущество такого розыгрыша помимо его уникальности состоит в том, что возбуждение, приходящее во время присуждения призов в обратной последовательности, нарастает по мере продвижения к главному призу» (Грег Стэнли, экс-президент клуба сторонников школы Колрейна, личные комментарии, 25 июля 2009 года). Такой вид фандрайзинга создает интригующую атмосферу. Кстати, в случае с клубом сторонников школы Колрейна главный приз равен 10 тыс. долларов.

С точки зрения наблюдателя, при сравнении инициатив, связанных с фандрайзингом в церковно-приходских школах, с теми типами

живут на фиксированные доходы, муниципальным школам приходится быть очень изобретательными по части фандрайзинга и генерации доходов из новых источников.

Из-за такой специфической динамики во многих местных сообществах деятельность, связанная с инициативами по сбору средств, становится все более конкурентной. Спортивный администратор, не лишенный интуиции, принимает во внимание эту ожидаемую проблему и должен выработать набор навыков, позволяющих ему быть творческим, находчивым и изобретательным, демонстрировать проактивные способности и умение работать с клубами сторонников, чтобы собрать необходимые средства в непростых обстоятельствах.

## Корпоративное спонсорство и сторонние маркетинговые агентства

С 1990-х годов постепенно происходило изменение межшкольного спортивного ландшафта в том, что касается спонсорства и рекламного бизнеса в школах. Хорошо известны и документально отражены факты непрерывного снижения бюджетной поддержки школ. Именно это заставило многих администраторов сделать непростой выбор в отношении спортивных программ и привлечь спонсоров к их финансированию. Некоторые из спортивных программ были закрыты, администраторы других решили обратиться

за поддержкой к местному и корпоративному бизнесу.

Ситуация развивалась, превратившись в обоюдоострый меч как для администраторов межшкольных спортивных программ, так и администраторов школьных округов. Как уже упоминалось выше, межшкольные спортивные программы в сравнении с их аналогами на междуниверситетском уровне по всей стране испытывают нехватку ресурсов (как человеческих, так и финансовых) для выявления корпоративных спонсоров и налаживания с ними прочных отношений.

Практика участия маркетинговых агентств в качестве третьей стороны за последние 15–20 лет получила довольно широкое распространение в отношении междуниверситетских спортивных программ. Снит с соавторами ут-

ПОСРЕДНИКИ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА ОТКРЫВАЮТ АДМИНИСТРАТОРАМ МЕЖШКОЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ ПРОГРАММ БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ РЕСУРСОВ РАДИ ИХ УЛУЧШЕНИЯ, ПОЗВОЛЯЯ СЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ И СИЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ПОИСКА СПОНСОРОВ И НАЛАЖИВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ С НИМИ

фандрайзинга, которые используются в государственных школах в Большом Цинциннати, штат Огайо, Стэнли приводит следующие свидетельства. «Приходские школы гораздо более продвинуты, чем государственные, потому что они непрерывно должны руководить лицами, собирающими пожертвования» (Стэнли, личные комментарии, 2009). Такая точка зрения на приходские и государственные школы весьма распространена. Основной объем государственного образования поддерживается за счет местных налогов на собственность, тогда как церковно-приходские школы идут по пути повышения стоимости обучения, собирая значительную долю необходимых средств за счет бывших выпускников и грантов различных организаций. Неудивительно, что в периоды экономического спада в тех сообществах, где многие избиратели

верждают: «Традиционно университетский спортивный отдел находит возможности для корпоративного спонсорства через прямые каналы распространения (например, когда у университета имеются прямые контакты с компаниями, которые потенциально могут выступить спонсорами); однако такой подход к спонсорству требует большого числа много работающих сотрудников, что может сказаться на повышении финансовых и временных расходов и отвлечь от других важных задач»<sup>13</sup>.

В качестве ответной меры на эти сложные вопросы посредники, выполняющие роль третьей стороны, такие как Международная группа управления (International Management Group, IMG), организовали в 2007 году IMG-колледж, который в настоящее время имеет лицензированные права более чем на 150 основных межуниверситетских спортивных программ, а также владеет мультимедийными маркетинговыми правами на другие основные спортивные мероприятия дивизиона I-A. Такие посредники «действуют как агенты-распространители, обеспечивая эффективные и действенные каналы между двумя сторонами»<sup>14</sup>.

Подобный гарантированный подход к получению корпоративного спонсорства стал просачиваться и на уровень межшкольных спортивных программ. К примеру, притчей во языцех для корпорации Sport Image Inc., Майамисберг, штат Огайо, стали слова: «Партнерство бизнеса со школами и организациями ради обеспечения молодежных программ оборудованием и деньгами»<sup>15</sup>. Другой пример посредничества третьей стороны – деятельность кливлендской компании Home Team Marketing, которая организует маркетинговое партнерство, направленное на финансовую поддержку спортивных программ для средних школ.

Посредники в сфере маркетинга, такие как Sport Image Inc. и Home Team Marketing, открывают администраторам межшкольных спортивных программ больше возможности в использовании ресурсов ради их улучшения, позволяя сэкономить время и силы, необходимые для самостоятельного поиска спонсоров и налаживания отношений с ними. Более того, такие соглашения позволяют третьей

стороне, а именно маркетинговому агентству, укреплять уже существующие связи и умножать ресурсы – в отличие от сотрудников школьного спортивного отдела, тренеров или горячих сторонников программы, которые часто имеют весьма ограниченный опыт в попытках достичь того же.

Итак, наем маркетингового агентства в качестве третьей стороны может быть подходящим вариантом для межшкольного спортивного отдела, особенно если последний не располагает достаточным числом человеческих и финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения корпоративного спонсорства.

А что же мотивирует сами корпорации (или не столь крупный бизнес) к спонсированию спортивных программ на этом уровне? Вот эти факторы.

- **Благотворительные пожертвования.** Корпорация/бизнес выделяет определенные денежные средства на заслуживающую внимания деятельность, что предполагает получение налоговых льгот.
- **Стратегическая филантропия.** Характеризуется наличием обоюдных целей, достижение которых важно как бизнесу, так и получателю.
- **Укрепление собственного «я».** Имя и репутация имеют ценность: спонсор заинтересован в том, чтобы его узнавали (и признавали) в местном сообществе.
- **Связь со школой.** Возможно, сам спонсор является бывшим выпускником или его дети/внуки посещали/посещают эту школу.
- **Традиционная реклама.** Включает продвижение товаров и рост продаж товаров, пищевых продуктов или услуг, которые предоставляет спонсор.
- **Желание возглавить конкурентный процесс.** Спонсируя межшкольную спортивную программу, субъект устанавливает цену этого спонсорства. Говоря в общем, каждый хочет быть единственным спонсором в своей категории продукта, товара или услуги и вовсе не стремится к тому, чтобы на его пути возникали конкуренты.

<sup>13, 14</sup> Sneath, J. Z., Hoch, M. R., Kennett, P. A. and Erdmann, J. W. (2000) "College Athletics and Corporate Sponsorship: The Role of Intermediaries in Successful Fundraising Efforts", *Cyber Journal of Sports Marketing*, available at <http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/2000/cjism/v4n2-3/sneath42.htm> (accessed 01/31/12).

<sup>15</sup> Sports Image Inc. Mission Statement page (2010), available at <http://www.sportsimageinc.com/mission.php> (accessed 01/31/12).

*Сергей Муравьев,  
главный редактор журнала «Вестник РМОУ»*

## Старая игра в мяч по новым правилам

Командный вид спорта, в котором, несмотря на его молодость в России, национальные мужская и женская сборные по три раза за последние десять лет становились чемпионами Европы? Ответ: регби. Въядливый читатель скажет, что вопрос поставлен некорректно, ведь регби, кровный брат футбола, появилось в нашей стране едва ли не сотню лет назад. И будет прав и не прав одновременно. Во-первых, современное российское регби называют молодым сами участники: этот вид был возрожден сравнительно недавно после практически полного упадка. А во-вторых, европейское первенство завоевывалось в разновидности под названием регби-7, впервые ставшей частью Олимпийских игр 2016 года. Если судить по информационному полю, достижениям регбистов, как и развитию вида, уделяется незаслуженно мало внимания (особенно в сравнении с «успехами» на международной арене российских футболистов). Публикуя блок материалов об истории и сегодняшнем дне регби, редакция «Вестника» стремится исправить это упущение.

Путь регби в нашей стране выглядит, мягко говоря, нетипичным. Трудно найти другой вид спорта, который в XX веке был бы так подвержен влиянию идеологических и политических факторов, оставаясь при этом одним из популярных игровых видов в мировом масштабе. Первые упоминания о регби касаются проведения в 1907 году в дореволюционном Петербурге матчей с участием англичан – выставочных матчей, как сказали бы сегодня. Газеты называли регби «игрой, в которую в Англии играют больше, чем в фут-

бол»<sup>1</sup>. А годом позже английские моряки продемонстрировали, что такое регби, уже одесситам<sup>2</sup>. Однако широкого распространения в России игра в тот период не получила (тогда как о популярности регби на международной арене в тот период говорило его членство в зарождавшемся современном олимпийском движении: вид спорта входил в программу Игр 1900 и 1924 годов в Париже, 1908 года в Лондоне и 1920-го в Антверпене). Этап формирования сообщества клубов, достаточного для проведения первых соревнова-





ний – сначала чемпионата Москвы, а затем и СССР, пришлось на вторую половину 30-х годов. Черту мирной жизни подвела Вторая мировая война.

Послевоенная ревизия советского спорта подчинила его развитие идеологическим целям. Как отмечают авторы книги «Олимпийское движение: история и современность», «эта линия была сформулирована в постановлении ЦК ВКП(б) от 27 декабря 1948 года. В нем ставилась задача: завоевать лидирующие мировые позиции по основным видам спорта. «Постановление перенесло акцент с массовой физкультуры на развитие спорта высших достижений, от товарищеских встреч – к победам любой ценой. И западные, и отечественные истории едины во мнении, что данное решение носило стратегический характер, предопределив ряд ключевых тенденций в дальнейшем развитии не только советского, но и мирового спорта»<sup>3</sup>.

#### ЗАЩИТНИК СБОРНОЙ РОССИИ ПО РЕГБИ-7

Владислав Созонов в квалификационном матче против сборной Папуа – Новой Гвинеи. Гонконг, март 2015 года

Фото предоставлено пресс-службой Федерации регби России

Что же это были за «основные виды»? Руководители СССР изучали возможности выступления национальной команды на Олимпийских играх: в 1948 году на Игры в столицу Великобритании была отправлена делегация Спорткомитета СССР. Как отмечают исследователи<sup>4</sup>, ее «главные выводы лежали в спортивной плоскости – если бы советские атлеты поехали в Лондон (очевидно, обсуждение этого вопроса велось в кулуарах власти), они бы стали лидерами в состязаниях по легкой атлетике (женщины), боксу, гимнастике и даже футболу. «В целом олимпийская команда СССР заняла бы не ниже второго места

<sup>1</sup> Федерация регби Санкт-Петербурга, официальный сайт. История регби в Петербурге. Взято 25 сентября 2016 года из <http://spbregby.ru/istoriya-regbi-v-peterburge/>

<sup>2</sup> Олимпийский комитет России, официальный сайт. Регби, общая информация. Взято 25 сентября 2016 года из <http://www.olympic.ru/team/sport/summer/rugby/>

<sup>3,4</sup> Белоусов Л., Ватлин А., Стрелков А. Олимпийское движение: история и современность. (Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета). С. 117. М.: Планета, 2016.

## БРАТЬЯ-БЛИЗНЕЦЫ

Истоки современных футбола и регби принято относить к играм с мячом в континентальной Европе и Англии XIX века. Границы между ними, как и общепринятых правил, к тому моменту еще не сложилось. Игра могла заключаться в том, чтобы просто отобрать мяч у команды соперника. Или же в том, чтобы в противоборстве с ней загнать мяч на определенный участок территории или в некие ворота (а как именно загнать – тут, как говорится, возможны варианты). Гоняли мяч в деревнях и городах крестьяне и рабочие, простолюдины и студенты.

Подобные игры с мячом увлекали людей еще в древности. Но именно во второй половине XIX века и именно в Англии началась кодификация этих видов спорта, с созданием соответствующих организаций, прообразов современных спортивных федераций, и установлением правил.

Появление на свет современного регби как игры, согласно легенде, произошло в результа-



те... грубого нарушения правил во время футбольного матча: один из игроков схватил мяч руками и помчался на половину поля соперника. Игрока звали Уильям Уэбб Эллис, а матч проходил в городе Рагби английского графства Йоркшир в 1823 году. Позднее в колледже Раг-

би в честь этого студента установили мемориальную доску.

Еще некоторое время футбол и регби оставались вариациями одного вида спорта: есть беготня, мяч, территория или ворота, куда его нужно загнать. Размежевание оформилось во второй половине XIX века. Такое решение было принято энтузиастами, собравшимися в лондонской таверне Free Man 26 октября 1863 года. Спустя еще восемь лет в Англии было объявлено о создании Союза регби, отмеченного проведением первого в истории международного матча – между сборными Англии и Шотландии.

и составила бы основную конкуренцию команде США, получившей наибольшее количество медалей»<sup>5</sup>.

Регби среди вышеупомянутых видов быть просто не могло: после Игр 1924 года в Париже этот вид был исключен из олимпийской программы, а возвращение состоялось лишь спустя 92 года – в 2016-м (решение об этом принято в 2009 году на Олимпийском конгрессе в Копенгагене). Для исследователей в области безопасности в спорте случай на Играх 1924 года в Париже стал хрестоматийным<sup>6</sup>. Финальный матч между сборной Франции, считавшейся едва ли не безоговорочным фаворитом, и командой США был омрачен насилием. Американцы играли в агрессивной манере, используя некоторые приемы (например, захваты под колени), больше свойственные зарождавшемуся тогда американскому футболу. После того как два французских игрока получили травмы, зрители подвергли американцев обструкции, что не помешало последним выиграть со счетом 17:3. С финальным свистком на трибунах начались беспорядки, и от расправы американцев пришлось защищать и полицейским, и игрокам

проигравшей команды хозяев. Громкий скандал надолго разлучил регби и олимпийское движение. Кстати, его основатель барон Пьер де Кубертен в своих «Олимпийских мемуарах» довольно подробно рассказывает о программе этих Игр, но ни разу не упоминает о регби и неприятном эпизоде в Париже (и можно предположить, почему). Зато с теплотой пишет о «старом колледже из Рагби», называя это учебное заведение «Меккой спортивной педагогики»<sup>7</sup>.

Но вернемся в СССР. Послевоенная ревизия советского спорта подчинила его развитие политическим целям, что означало вполне прагматические организационные последствия, позитивные для одних видов и негативные для других. «В олимпийском движении СССР и социалистические страны стали отстаивать «путь с ограниченным и регламентированным числом видов спорта», что позволяло сосредоточить ограниченные ресурсы на направлениях и видах спорта, обещавших максимальную отдачу»<sup>8</sup>. Их представители в МОК неоднократно демонстрировали, что данная организация является ареной классовой борьбы, пусть и ведущейся в весьма специфическом пространстве».

Неудивительной на этом фоне выглядит черная метка в отношении регби: не соответствует нравственным устоям советских людей<sup>9</sup>.

## Шестидесятники

Следующее поколение поклонников регби вполне можно назвать детьми оттепели. После проведения в Москве в 1957 году Всемирного фестиваля молодежи и студентов, в ходе которого москвичи и гости столицы могли наблюдать за схватками зарубежных регбистов, команды стали возникать в училищах и институтах: МВТУ имени Баумана, МАИ, лесотехническом институте в Воронеже и педагогическом в Николаеве (команды этих четырех вузов и стали участниками первого послевоенного турнира, чемпионата Москвы по регби в 1959 году, а победили в нем студенты МВТУ).

Студенты быстро превращаются в специалистов. Так и некоторые студенческие команды, упомянутые выше, вскоре стали основой для клубов – участников первого чемпионата СССР по регби. Его победителем в 1969 году стала команда Военно-воздушной академии имени Ю.А. Гагарина в подмосковном Монино, костяк которой составили игроки и тренеры студенческой команды МВТУ им. Баумана (сегодня носит название «ВВА-Подмосковье»; это самый титулованный клуб в истории отечественного регби).

Похожая история вышла и с командой МАИ. В течение нескольких лет команда института успешно выступала в высшей лиге чемпионата страны, дважды брала серебряные и один раз бронзовые медали. Состав был смешанный: выпускники, работавшие инженерами, и студенты, живущие на стипендию. Судя по всему, условия для команды едва ли соответствовали уровню ее достижений.

Это был период, когда многие промышленные предприятия страны, столицы в том числе,

создавали собственные спортклубы и выбирали виды спорта для заводских команд. При таком выборе могли работать как объективные факторы, скажем, наличие своего бассейна у Автомобильного завода имени Ленинского Комсомола (на «Москвиче» появилась команда по водному поло), так и субъективные, например, личная благосклонность руководителей, как в случае со Вторым часовым заводом «Слава». Его директор Дмитрий Парамонов отдал сына заниматься в детско-юношескую школу при МАИ, внимательно следил за выступлениями «маевцев», поэтому неудивительно,

ПОСЛЕВОЕННАЯ РЕВИЗИЯ СОВЕТСКОГО СПОРТА ПОДЧИНИЛА ЕГО РАЗВИТИЕ ПОЛИТИЧЕСКИМ ЦЕЛЯМ, ЧТО ОЗНАЧАЛО ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ, ПОЗИТИВНЫЕ ДЛЯ ОДНИХ ВИДОВ И НЕГАТИВНЫЕ ДЛЯ ДРУГИХ

что в 1974 году регбисты – выпускники этого института стали основой клуба «Слава»<sup>10</sup>. Еще один столичный клуб – «Филадельфия», основанный в 1967 году и ставший впоследствии пятикратным чемпионом СССР, тоже был фактически заводской командой: его патронировал ракетостроительный завод им. Хруничева. У каждого из клубов через некоторое время появились домашние стадионы, на Селезневской улице в центре Москвы – у «Славы», на северо-западе столицы – одноименный стадион клуба «Филадельфия».

В те же годы наряду с Москвой и Подмосковьем настоящим «регбийным регионом» нашей страны становился (и остается таковым по сей день) Красноярский край. Сегодня на высшем уровне его представляют два клуба, «Красный Яр» и «Енисей-СТМ», составить конкуренцию

<sup>5</sup> Белоусов Л., Ватлин А., Стрелков А. Олимпийское движение: история и современность. (Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета). С. 117. М.: Планета, 2016.

<sup>6</sup> Brown C., *The Ultimate Scrum*, N.Y. Times Magazine, June 19, 2016, с. 32, 35. См. также: The National Center for Spectator Safety and Security, *How to Prevent Fan Violence at Sporting Events, Gameday Security*, Feb. 2015.

<sup>7</sup> Кубертен П., де. Олимпийские мемуары: пер. с фр. / Пьер де Кубертен [под. ред. А.Ю. Лестер]. (Библиотека РМОУ). М.: Рид Групп, 2011. С. 51.

<sup>8</sup> Белоусов Л., Ватлин А., Стрелков А. Олимпийское движение: история и современность. (Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета). С. 117. М.: Планета, 2016.

<sup>9</sup> Олимпийский комитет России, официальный сайт. Регби, общая информация. Взято 25 сентября 2016 года из <http://www.olympic.ru/team/sport/summer/rugby/>

<sup>10</sup> Регби-клуб «Слава». История клуба. Взято 25 сентября 2016 года из <http://rugby-slava.ru/about/istorija-kluba/>

которым в борьбе за звание чемпиона страны другим клубам очень непросто. А начиналась все тоже со студенческо-заводской спортивной романтики: сначала при Красноярском политехническом университете в 1969 году возникла команда «Политехник» (ныне «Красный Яр»), а в 1975 году один из ее игроков, Владимир Кучинский, получивший распределение на завод «Сибтяжмаш», стал вдохновителем создания заводской команды «Труд» (ныне «Енисей-СТМ»)<sup>11</sup>.

### От «пятнашки» до «семерки»

Как видно, в отличие от футбола, который советское государство культивировало на базе самых мощных в ресурсном отношении спортивных обществ, таких как ЦСКА, «Динамо» или «Спартак», регби оставалось предоставленным самому себе: заводские команды, энтузиасты, «невъездной» характер вида, то есть неучастие регбистов в международных соревнованиях (как максимум – ограниченное рамками стран соцлагеря), и вследствие всех этих факторов ему уделялось несравнимо меньшее внимание.

На международном уровне у регби тоже оказался особый путь. Если бы не олимпийский конфуз в Париже, мировая карта регби XX века, возможно, выглядела бы по-иному и шире бы охватывала континентальную Европу, но что произошло, то произошло. А так по регбийной карте мира поначалу можно было изучать очертания «южных земель» Содружества Наций (англ. Commonwealth of Nations): наибольшее развитие регби помимо самой Великобритании получило в ее бывших доминионах, колониях и протекторатах, в первую очередь в Австралии, Новой Зеландии, ЮАР и государствах Океании (Фиджи, Самоа и Тонга). На континенте же долгое время только французская сборная была конкурентом вышеупомянутых команд.

Географическая отдаленность разных очагов регби друг от друга объясняет разнообразие статусных турниров, в котором с непривычки не так-то просто разобраться. Так, поданные ее величества в 1883 году разыгрывали Кубок домашних наций (сборные Англии, Ирландии, Уэльса и Шотландии); через несколько лет к этой компании присоединилась сборная Франции, и турнир называли Кубком пяти наций; и только в 2000 году его переименовали в Кубок шести наций из-за сборной Италии, приблизившейся к уровню традиционных участников и включенной в это соревнование).

В свою очередь, в южном полушарии аналогичный турнир оформился только к 1996 году,

хотя его участники время от времени играли между собой на протяжении почти ста лет. Он получил название сначала Кубка трех наций (Австралия, Новая Зеландия и ЮАР), а с 2001-го после присоединения к ним сборной Аргентины – Кубка четырех наций. С 2011 года этот турнир носит название чемпионата по регби (The Rugby Championship).

Помимо географии такая пестрая картина объясняется долгое время сохранявшимся статусом регби как любительского спорта. В таком виде он просуществовал фактически до 90-х годов прошлого века, оставаясь достаточно закрытым сообществом, своего рода клубом без системы ротации в рядах участников. Поэтому только на первый взгляд удивительным выглядит тот факт, что соревнования регбистов в формате мирового первенства были впервые проведены лишь в 1987 году (можно сказать, совсем недавно – в сравнении, например, с Кубком мира FIFA, ведущим свою историю с 1930 года). Игры первого в истории Кубка мира по регби (Rugby World Cup) состоялись на полях Новой Зеландии и Австралии; с тех пор, следуя общепринятой для глобальных соревнований цикличности, финальный этап Кубка мира организуют раз в четыре года. В соответствии с логикой клуба перед первым розыгрышем Кубка мира по регби не было квалификационного отбора, его участниками стали сборные семи стран, чьи представители тогда составляли Международный совет регби, а еще девять команд-участниц были «специально приглашены».

Итак, процесс изменений был запущен, и к середине 90-х годов система управления мировым регби, равно как и календарь соревнований, куда больше напоминали общепринятые схемы. Представительство во Всемирном совете регби выросло за счет множества национальных федераций разных стран, была разработана новая система отбора на мировое первенство (смешанная, исходя из рейтинга команд и результатов квалификационных турниров по географическому признаку) и т. п.

Еще одним новшеством стала широкая «легализация» в широкой международной практике такой разновидности этого вида спорта, как регби-7 (первые игры в формате мировой серии регби-7 состоялись в 1999 году). В отличие от традиционного регби с 30 игроками на поле (15 на 15), играющими два тайма по 40 минут, в регби-7 играют семь на семь два тайма по семь минут (или по десять, если матч имеет статус финального на турнире). Такой



формат позволяет провести целый турнир за день или за пару выходных, фактически гарантирует высокую динамику в игре, добавляет непредсказуемости из-за скоротечности. Испытательной лабораторией для регби-7 называют турнир Hong Kong Sevens, ежегодно проводящийся в Гонконге с 1976 года в один из уик-эндов в конце марта – начале апреля; в нем поначалу соревновались сборные стран Восточной Азии, Юго-Восточной Азии и Океании, а впоследствии турнир получил статус этапа мировой серии.

### Японский маршрут

Успех вида у азиатской аудитории, можно предположить, сыграл далеко не последнюю роль в решении МОК включить регби-7 в программу летних Олимпийских игр начиная с 2016 года. Тем более что именно Восточная

### МАТЧ ПЕРВОГО ЭТАПА

*мировой серии по регби-7 сезона 2015/16. Женская сборная России одерживает победу над сборной Новой Зеландии. С мячом Мария Перестяк. Наша сборная дошла до финала турнира, но заняла второе место, уступив австралийкам. Гонконг, декабрь 2015 года*

*Фото предоставлено пресс-службой Федерации регби России*

Азия в ближайшие годы станет эпицентром мирового спорта: в череде международных спортивных событий, запланированных к проведению в регионе, выделяются Олимпийские игры 2018, 2020 и 2022 годов, которые пройдут в Республике Корея, Японии и КНР соответственно. Для регби, недавно восстановившего свою «олимпийскую прописку», приоритетен японский маршрут: за год до Игр Токио-2020 в стране состоится Кубок мира по регби – 2019 (речь идет о полноформатном регби 15 на 15).

<sup>11</sup> АНО РК «Енисей-СТМ». 40 лет истории клуба. У истоков «Енисея». Взято 25 сентября 2016 года из <http://enisei-stm.ru/about/detail.php?id=372>



#### ЭПИЗОД ФИНАЛЬНОГО МАТЧА

турнира по регби-7 на Играх в Рио между мужскими сборными Фиджи (в белой форме) и Великобритании. Фиджийцы победили со счетом 43:7 и стали олимпийскими чемпионами

Photo: EPA/YOAN VALAT

#### КУБОК МИРА ПО РЕГБИ – 2015. НЕКОТОРЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- 13 спортивных объектов
- 48 матчей
- 2,47 млн проданных билетов
- 250 млн фунтов выручки от продажи билетов
- Общая телеаудитория – 724 млн домохозяйств
- 209 территорий вещания
- 16 тыс. часов вещания
- 120 млн телезрителей – телеаудитория финального матча
- 25 млн телезрителей – японская аудитория матча Япония – Самоа
- 6 всемирных партнеров
- 19 коммерческих партнеров
- 460 тыс. гостей турнира, прибывших в Великобританию из других стран, со средним сроком пребывания в стране в течение 23 дней
- 2907 аккредитованных СМИ из 58 стран

Источник: The economic impact of Rugby World Cup 2015. Post event study. Ernst & Young LLP.

В исследовании аудиторской и консалтинговой компании EY об экономическом влиянии предыдущего Кубка мира по регби, который прошел в Англии в 2015 году, приводятся любопытные цифры. Для детального сравнения этого турнира с другими глобальными спортивными мероприятиями этих данных, пожалуй, недостаточно, однако очевидно: масштаб турнира (и внимания к нему) очень внушительный.

#### Российские сборные на международной арене

Здесь мы вкратце отметим позитивную динамику национальных сборных команд в последнее время, чемпионство мужской и женской команд на чемпионатах Европы по регби-7 2016 года. Национальные регбийные сборные команды в мировом рейтинге по состоянию на начало сентября сего года занимали 21-е место (мужчины) и 20-е (женщины). Увы, на олимпийский турнир в Рио наши команды не попали, хотя были буквально в шаге от этого: мужская сборная уступила испанцам в полуфинальном матче квалификационного турнира испанцам, причем уже в добавленное время, а женская – представительницам Испании, но уже в финальном матче.

Однако включение регби в олимпийскую программу стимулировало многие страны к ин-



тенсификации подготовки своих сборных. Результаты этого уже проявляются в ужесточении конкуренции. «На Кубке мира выступают 20 команд, – говорит Глеб Бабкин, руководитель Комитета по развитию любительского и студенческого спорта Федерации регби России. – Попасть туда – задача очень трудная. С каждым годом даже в Европе растет уровень конкуренции, здорово развивается регби в Румынии, это второе место в Европе после грузин, мы – где-то третье, а еще есть Испания, Португалия, а также Германия, которая стала развивать вид активно после того, как он стал олимпийским. И немцы со своей педантичностью и подходом к процессу уже сейчас демонстрируют конкретную работу, открыли уже несколько академий по стране и реально нас поджимают. Есть Бельгия, сосед Франции, их регби подпитывается французскими тренерами и игроками, и она готова к этой конкуренции, мы уже на юниорском уровне пару раз проигрывали бельгийцам. Назову еще и Польшу, которая сейчас считается самым быстроразвивающимся регбийным регионом в Европе».

Учитывая все это, именно задача воспитания резерва для национальных регбийных команд в предстоящие годы станет главной для Федерации регби России. Более подробно об этом – в следующем материале.



#### ЖЕНСКАЯ СБОРНАЯ АВСТРАЛИИ

перед финальным матчем с командой Новой Зеландии на олимпийском регбийном турнире в Рио-де-Жанейро 8 августа 2016 года. Олимпийскими чемпионками стали австралийки

Photo: EPA/ARMANDO BABANI

#### RUGBY WORLD CUP 2019

Игры Кубка мира по регби – 2019 пройдут на 12 стадионах по всей Японии, общая вместимость которых превышает 454 тыс. мест. Самая скромная из арен, в городе Камаиши, вмещает 16 тыс. зрителей с небольшим, а самая крупная, в Йокогаме, – более 72 тыс. (здесь состоится финальный матч турнира; матч открытия пройдет на стадионе в Тёфу, пригороде Токио).

В розыгрыше Кубка мира примут участие 20 национальных сборных, 12 из которых уже известны. Это хозяйка турнира, сборная Японии, сборная Южной Африки от Черного континента, Аргентины, представляющая Южную Америку, семь сборных от Европы (Англии, Франции, Грузии, Ирландии, Италии, Шотландии, Уэльса) и две от Океании – команды Австралии и Новой Зеландии. Восемь оставшихся мест пока вакантны. Не углубляясь в правила квалификационного отбора, отметим, что другие команды из Европы могут претендовать максимум на три из пока не разыгранных путевок в Японию.

## Глеб Бабкин: «Регби приобретает национальный масштаб»

ПОБЕДА мужской сборной на чемпионате Европы по регби-7 в нынешнем году стала очередным подтверждением динамичного развития этого вида спорта в современной России. Что стоит за успехом? Чтобы судить об этом, необходима общая картина со всеми деталями, начиная с распространения регби в школе, вузах и на уровне любительских команд и заканчивая аудиторией. Составить эту картину читателям поможет Глеб Бабкин, руководитель Комитета по развитию любительского и студенческого спорта Федерации регби России.

**Р**егби, кровный брат футбола, – вид спорта с историей. Но в нашей стране регби сегодня едва ли можно назвать популярным. С этой точки зрения в какой системе координат существует современное регби?

Российскому регби в сентябре исполняется 93 года (первый официальный матч состоялся в Москве в 1923 году). Давняя история не отрицает того факта, что сегодня это молодой вид спорта: по окончании советской эпохи случился провал, и регби в масштабе страны фактически перестало существовать. Ситуация начала меняться уже в новом веке, и особенно существенно – с включени-

ем регби в олимпийскую программу, решение о котором было принято МОК в 2009 году. После этого на регби обратили внимание Олимпийский комитет России и Министерство спорта РФ, соревнования регбистов (как мужских, так и женских команд) были включены в календарь основных мероприятий подготовки резерва, в программы универсиад и спартакиад.

**Какие показатели были достигнуты за это время?**

Изменения, произошедшие за последние три-четыре года, позволяют говорить о том, что наш вид спорта приобретает

# 70





*Фото предоставлено пресс-службой  
Федерации регби России*

общероссийский масштаб. Если в 2011 году по всей России можно было насчитать лишь дюжину любительских команд и только четыре-пять регионов назвать вовлеченными в развитие регби, то на данный момент любительских команд уже больше 50, а студенческих – больше 60. География охватывает более 40 городов, включились все восемь федеральных округов. Появилось регби и на Дальнем Востоке: в этом году команда Дальневосточного федерального университета впервые выступила на Всероссийской универсиаде. Для нас это большое событие: ребята дебютировали и сумели победить в двух играх – молодцы!

Включение в календарный план Минспорта стимулирует регионы поднимать регби, в первую очередь детское. Но пока динамика еще не настолько позитивна, как хотелось бы. Детское регби как источник резерва, из которого потенциально могут вырасти будущие игроки сборной, сегодня находится на должном уровне в Красноярском и Краснодарском краях, Пензенской области, Москве, Московской области и Кемерове. Нужно отметить также Санкт-Петербург, хотя регион все-таки не дотягивает пока до уровня вышеупомянутых.

### А Кавказ? На первый взгляд кавказцы – прирожденные регбисты...

С таким ощущением трудно не согласиться. Возьмем грузин – они тоже кавказцы, и, как известно, их сборная входит в топ-десятку лучших в мире, а за грузинских игроков в качестве легионеров борются иностранные клубы ведущих чемпионатов (например, французского).

На Кавказе есть вид спорта, популярность которого недостижимо высока, – борьба. Иногда кажется, что борьбой занимается вся молодежь поголовно. Исходя из этого, кавказские республики в теории могли бы стать настоящей фабрикой по выпуску регбистов, тем более что борьба дает часть базовой подготовки – это касается координации, захватов и так далее. У нас в сборной России есть игрок Иннокентий Зыков. Он мастер спорта международного класса по борьбе, был кандидатом в олимпийскую сборную, а потом ушел в регби и добился немалых успехов, став мастером спорта международного класса уже в нашем виде. Как видите, примеры есть.

Может показаться нелогичным, что наши кавказские республики регби не культивируют. Хотя было бы несправедливо утверждать это огульно. Нужно отметить Дагестан: там создана республиканская федерация регби, отту-

да у нас женская команда, которая выступает в суперлиге, есть шесть студенческих команд, есть полупрофессиональная команда. Развитие налицо, потому что есть сильный президент местной федерации – Магомед-Расул Исаев. В других южных республиках все намного тяжелее. Это точечная работа, непростая, но делать ее необходимо. Сами понимаете, Россия – огромная страна, и из центра работать со всеми невозможно, нужны точки роста на местах, на которых бы все держалось.

Борцы – ребята дружные. Это роднит их с регбистами, в обоих видах у спортсменов свое братство. Мы это наблюдали два года назад в Махачкале, где проводился суперкубок по регби и в эти же выходные – представительные соревнования по борьбе. Многие борцы приходили смотреть на регби, а на следующий день только и говорили об этом.

### Возвращаясь к национальному масштабу: чем объясняется прогресс последних лет?

Тут совпали несколько факторов. Во-первых, идет естественный процесс популяризации регби. Вид спорта просто-напросто стал нравиться людям в регионах, и они начинают его поднимать. Появляются энтузиасты и зачастую с нуля на собственные средства и без сторонней помощи создают команды и федерации. Обращаются к местной администрации, открывают детско-юношеские спортивные школы, впоследствии выходят на Федерацию регби России, и мы начинаем взаимодействовать. Интерес к регби возникает, например, в городах, где футбол не особенно популярен, но есть запрос на игровые виды спорта. Хорошие примеры – Пермь и Тюмень, где регби появилось с нуля четыре-пять лет назад, а сейчас там есть свои детские школы, мужская и женская команды, которые выступают на всероссийских соревнованиях.

У нас создано большое любительское соревнование, в этом чемпионате играют около 50 команд из восьми федеральных округов, круглогодично по зонам (Урал, Поволжье, Сибирь и т. д.). Если говорить о численности, то в нем заявлено порядка 1200 игроков. Чемпионат любителей – стартовая площадка в российском регби, с которой начинают все. Команда из той же Перми, например, три года играла в нем, а теперь играет в суперлиге, пусть и в нижней группе. Ее пример иллюстрирует движение вверх команд из регионов, которые претендуют на звание регбийных.



Еще один фактор – деятельность международной федерации и нашей, национальной. Интересно, что еще лет 20 назад политика управления в мировом регби сильно отличалась от нынешней. Регби позиционировалось, если можно так выразиться, как некий старинный приватный клуб, в который без особых «рекомендаций» вход заказан. Это было совсем не похоже на многие другие виды спорта, где международные федерации делали ставку на освоение новых рынков и аудиторий, демократизацию и широкую популяризацию видов спорта.

Сегодня же Международный совет регби (World Rugby) действует в рамках общего тренда. Так, на популяризацию регби нацелена программа Get into Rugby (по-русски она называется «Займись регби!»). Это массовая программа, вовлекающая в регби через такие разновидности, как touch rugby (тач-регби, можно перевести как «регби в касание») и tag rugby (тэг-регби, можно перевести как «регби с бирками или с ленточками»). Во всем мире

**РЕГБИ –**  
вид спорта с правильными ориентирами: если мне  
в игре досталось, ничего страшного, я вытерплю  
*Фото предоставлено пресс-службой Федерации регби России*

это просто прикольные игры с мячом: срывать ленточки в игре (tag rugby) или касаться игрока, как в салках (touch rugby). Занимаются в первую очередь дети, школьники – это фактически бесконтактное регби, совсем не травмоопасное и при этом направленное на всестороннее физическое развитие ребенка. Играют в эти игры смешанными командами; в регби вообще до десяти лет не принято гендерное разделение, поскольку нет никаких захватов, только касания. В России мы эту программу внедряем под названием «Регби в школе». Еще одно популярное направление – пляжное регби: пять на пять босиком. Все эти разновидности доступны абсолютно всем, и во всех случаях дети через игру знакомятся с правилами регби, воспринимают его логику.



**«ЗАЙМИСЬ РЕГБИ!»** – массовая программа, вовлекающая в регби через такие разновидности, как тач-регби и тэґ-регби. Она охватывает в первую очередь детей, школьников – это фактически бесконтактное регби, совсем не травмоопасное и при этом направленное на всестороннее физическое развитие ребенка  
*Фото предоставлено пресс-службой Федерации регби России*

Не так давно с введением в школе дополнительного третьего урока физкультуры, для которого учитель вправе выбрать вид спорта для занятий, открылись интересные перспективы. В Москве, Санкт-Петербурге и других городах уже есть примеры, когда учителя выбирают именно регби.

**У регби имидж brutального вида спорта. Возможно, эта brutальность в мире современного спорта, с его движением к гендерному равноправию, не так уж однозначна? Вообще, как позиционируется регби? И насколько это травмоопасная игра?**

Что касается brutальности, то речь идет о том, как игра выглядит и как воспринимается. Если в футболе игрок от одного касания может рухнуть и кататься по траве с жуткими гримами, а в регби с рассеченной головой идет спокойно, то складывается впечатление, что регбисты – это такие стальные ребята. Рег-

би – вид спорта с правильными ориентирами: если мне в игре досталось, ничего страшного, я вытерплю. В этих ориентирах нет ничего противоестественного и с точки зрения женского регби: сильная женщина – это прекрасно!

Ценности, которые исповедует мир регби, – это честность, страсть, солидарность, дисциплина и уважение (integrity, passion, solidarity, discipline and respect). Следовать этим принципам на поле и за его пределами стремится каждый регбист.

Травмоопасность в регби не какая-то исключительная, она не выше, чем в большинстве игровых видов спорта. Я сам и многие мои коллеги продолжаем играть на любительском уровне, даже без должной физической подготовки, и никаких проблем (хотя совсем без физической подготовки в регби, конечно, нельзя, надо быть в тонусе).

Другой пример: недавно мы проводили турнир «Золотой овал» с участием около 40 детских команд. В одной из команд, из Риги, играла девочка – и весьма успешно на общем фоне благодаря использованию своих навыков: быстро бегала и ловко уворачивалась, грубо говоря. Эта доступность регби и есть самое ценное, отсюда проистекает важный тезис с точки зрения позиционирования вида спорта в России: вы можете играть в регби и в шко-

ле, и на спортплощадке, даже не обязательны регбийные ворота или регбийное поле, можно просто выйти мяч покидать.

**Тут самое время спросить об инфраструктуре. Какова она, какие требования предъявляются на разных уровнях, существуют ли сезонные ограничения?**

На любительском уровне ограничений нет, зимой и летом занимаются в залах, играют в тач-регби или тэг-регби. Когда речь идет об уровне детско-юношеской спортивной школы, то это уже игры на поле. В последние годы в Казани, Екатеринбурге, Москве, других городах появилось много крытых манежей с искусственным покрытием, где можно прекрасно проводить тренировки, была бы база ДЮСШ и желание пускать регбистов на эти объекты. В прошлом году игры нашего любительского чемпионата – Федеральной лиги – начались вообще в январе в Екатеринбурге, в крытом манеже.

**Вы сказали: «Было бы желание пускать на объекты». А могут не пускать? В чем тут проблема?** Регбисты высокого уровня играют на полях. Строго говоря, разницы между регбийным и футбольным полем нет, они идентичны, а все отличия – в разметке (в регби есть зачетное поле, оно должно быть не менее 5 метров) и воротах. Нужно нанести разметку, убрать футбольные ворота и поставить свои.

Вроде все просто, но на практике открывается много нюансов. Футболисты (может быть, потому, что привыкли к своему монополизму) остро чувствуют возникающую конкуренцию. А поскольку в регионах спортом заведуют люди, очень лояльные к футболу, нам часто говорят: вы порвете газон (хотя это физически невозможно в случае с искусственными полями), испортите поле – и так далее.

Недавно в Казани на Центральном стадионе проводились игры чемпионата Европы среди женщин. Чтобы нас на этот стадион пустили, пришлось пободаться. Нам говорили: ой, вы поле испортите, ой, ворота ставить... Играл девушки, больше 80 кг никто не весит. В итоге все состоялось, а местный агроном признался, что поле сохранилось лучше, чем после футболистов.

Возможный урон – это миф, удобный для спортивных чиновников, чтобы прикрывать свое нежелание пускать наш вид спорта к инфраструктуре. Едва ли не в каждом регионе у нас идет эта борьба за инфраструктуру с фут-

болом. Редко кто-то лоялен к новым вещам, особенно зная нашу бюрократию. Значит, мы должны свой спорт как продукт позиционировать таким образом, чтобы эта проблема решалась.

**А мировая практика в этом отношении какова?**

В мире такой проблемы нет. Есть огромный стадион «Миллениум» в Кардифе, там традиционно проводится финал Кубка Англии по футболу. А вообще-то это стадион регбийный, построенный к Кубку мира по регби. Но и в футбол там играют. «Стад де Франс» в Париже тоже изначально регбийный стадион, а играют там, как известно, и регбисты, и футболисты. В этом году финал чемпионата Франции по регби проводился на стадионе «Камп Ноу» в Барселоне, и никто палки в колеса не ставил. Если вид спорта популярен, правильно позиционируется и к нему лояльны, то, конечно, все будет по-другому. Добиться этого – наша задача.

**Расскажите о спонсорах. Кто поддерживает развитие регби?**

Самой федерации базовую поддержку оказывают компании МТС, «Татнефть», ряд других. В более широком смысле с коммерческим спонсорством большие проблемы, если быть откровенным. В масштабах страны главный спонсор регби – это государство в лице федерального министерства и региональных спортивных властей. Конечно, в каждом регионе своя специфика. Например, существует профессиональный клуб «Кубань» из Краснодарского края и при нем детская школа, все вместе – довольно мощная организация с хорошо выстроенной структурой. У них отличные отношения с краевыми властями, есть коммерческие спонсоры. А, скажем, у профессионального клуба «Слава» из Москвы спонсоров не видно.

Есть совсем маленькие федерации, как в Кировской области, где ребята при очень скромной поддержке местных властей буквально за свой счет выезжают на соревнования. Не все хотят идти к чиновникам, оформлять включение в план мероприятий: это процесс небыстрый, пугает волокита. Подтягивают спонсоров поштучно, уровня фитнес-клубов и т. п. И это нормально для любительского спорта, мы стараемся таких поддерживать. Общаемся с местными органами власти – где-то получается, где-то вообще не пробиться. Все зависит от людей на местах; если находятся энтузиасты, дело идет.

**Исторически регби процветает в Великобритании и странах Содружества наций, нынешних и бывших. Любопытно, если ли случаи, когда наши соотечественники «выстреливают» на этом уровне?**

Есть такие примеры и в студенческом регби, и в профессиональном. Для тех, кто учится в британских университетах, играть в регбийной команде очень престижно. У нас сложились хорошие отношения с Оксфордом, мы приезжали к ним играть и клубом «Слава», и сборной. Один молодой человек из нашей команды задумывался о поступлении на учебу в Оксфорд, и там ему сразу сказали: если будешь играть за сборную команду Оксфорда, получишь скидку на обучение 50%. Вот такое отношение.

Студент из России Илья Черезов играет за команду Кембриджа. В первую неделю декабря между университетскими командами Оксфорда и Кембриджа проводится традиционный The Varsity Match, это событие в Англии. И в нем будет принимать участие наш соотечественник.

Или взять игрока нашей сборной Василия Артемьева. Он с 13 лет учился в Ирландии, играл за студенческую команду Университета Дублина. Играл сначала в свое удовольствие, но у него так пошло, что после окончания учебы в университете Василий превратился в профессионального регбиста. После Ирландии играл в течение трех сезонов в составе «Нортхэмптона», одного из ведущих английских клубов (при той конкуренции, которая там есть, это уже высший уровень профессионального регби). Сейчас Василий успешно выступает за отечественный клуб «Красный Яр» и национальную сборную.

**Хочется вернуться к разговору об имидже игры, сравнить восприятие регби у нас и за рубежом.**

За рубежом все по-разному. Регби в Великобритании – игра по сути элитная, опирающаяся на традиции университетов. Обязательный клубный пиджак, галстук. Только что на поле они месились, а после игры превращаются в джентльменов. Во Франции своя история, в Австралии или Тонге – своя, в России – своя.

Но объединяет регбийное комьюнити стремление к общности, командности, совместным мероприятиям за пределами игрового поля. Это большое мировое сообщество с множеством фестивалей и так далее. Каждая команда старается жить по клубному принци-

пу, придумывает какие-то собственные фишки и ритуалы: форму, галстуки, пиджаки, какой-то танец, тематические туры. Не просто пришел, поиграл и – пока, ребята, увидимся на тренировке... Любительское регби – это как минимум хобби и как максимум стиль жизни.

**Как вы работаете с аудиторией, насколько благосклонны к регби СМИ, и в первую очередь телевидение?**

Мы позиционируем регби как открытый вид спорта с новыми возможностями, в котором нет места кривлянию, как в футболе, в котором настоящие мужики без суперзарплат показывают реальный результат. Плюс доступность вида спорта.

Если говорить о взаимоотношениях с медиа, то делить СМИ на ТВ и все прочие сегодня нельзя, нужно создавать общее информационное пространство. Этот вопрос должен решаться, по моему мнению, упорной работой: мы сами за счет поводов вроде недавнего успеха на чемпионате Европы должны формировать пространство вокруг регби, что впоследствии помогло бы нашему виду спорта занять достойное место в телевизионном эфире, в прессе, в онлайн-медиа. За нас никто этого не сделает. Надо очень постараться, чтобы завоевать новую аудиторию: на неказистый стадион зритель не придет, не станет он смотреть и блеклую телекартинку (тем более в современном мире, когда жизнь в крупных городах перенасыщена событиями, спортивными в том числе). И тут все решают кадры: специалисты в спортивном маркетинге, специалисты по взаимодействию со СМИ. Таких нам не хватает.

Конечно, влияние телевидения очень существенно. Начавшийся в 2011 году подъем среди любителей регби в регионах был во многом инспирирован показом игр Кубка мира в Новой Зеландии, куда впервые в истории вышла сборная России. Все матчи показала ВГТРК, и это очень сильно воздействовало. Сейчас на специализированных спортивных каналах регби тоже начали показывать, на канале «Матч ТВ» у нас впервые будут две прямые трансляции игр российской суперлиги.

В прошлом году красноярский клуб «Енисей СТМ» играл в еврокубках, вышел впервые в Кубок вызова (если проводить аналогии с футболом, это как Лига Европы УЕФА). Была большая программа на канале «Матч ТВ», показывали игру из Сочи, где наш клуб сенсационно выиграл у именитого французского клуба «Брив».



Воспринималось на ура: «О, регби! О, мужики...» Но потом опять затишье. Наши девочки поехали на мировую серию в Дубай и заняли второе место, впервые в истории российского регби обыграв сборную Новой Зеландии (если пытаться искать сравнения, это как если бы Бразилия обыграла Россию в хоккеей). Выдающийся результат, но массовая аудитория о нем не узнала. И надо трезво понимать, что это наши недоработки, внутренние вопросы федерации.

**Позволяют ли международный спортивный календарь и рейтинг наших команд регулярно создавать информационные поводы?**

Да, безусловно. Есть окна для игр национальных сборных, если окна для Кубка вызова, куда

**В 2015 ГОДУ ЖЕНСКАЯ СБОРНАЯ РОССИИ в Дубае впервые в истории обыграла сборную Новой Зеландии, лидера мирового рейтинга**

*Фото предоставлено пресс-службой Федерации регби России*

вписаны наши клубные команды. Есть летние Олимпийские игры и Кубок мира по регби (эти соревнования проходят раз в четыре года). Национальные сборные России по регби – в числе лучших команд мира и способны претендовать на участие в каждом из вышеперечисленных соревнований, даже на фоне растущей конкуренции в мире после включения регби-7 в олимпийскую программу.

*Беседовал Сергей Муравьев*



*Ульяна Лепеха,  
мастер спортивного администрирования*

# Роль стейкхолдеров в управлении некоммерческими спортивными организациями на примере Специальной Олимпиады России

ОСНОВОЙ ДЛЯ НАСТОЯЩЕЙ СТАТЬИ ПОСЛУЖИЛА ВЫПУСКНАЯ РАБОТА СЛУШАТЕЛЬНИЦЫ ПРОГРАММЫ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ» РМОУ. АВТОР В СВОЕМ ИССЛЕДОВАНИИ ИСПОЛЬЗОВАЛА ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВЫКЛАДКИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ, ПОЛУЧИВШИЕ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ШИРОКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ СРЕДИ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗНЫХ СТРАНАХ. ЗНАКОМСТВО С ОСОБЕННОСТЯМИ ТАКИХ ПОДХОДОВ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНО ПРИ ОСМЫСЛЕНИИ МЕТОДОВ, ПРИМЕНЯЕМЫХ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ.



«Хорошая система управления – та система, в рамках которой менеджеры учитывают интересы всех стейкхолдеров»<sup>1</sup>. Эта цитата отражает актуальную проблему для многих спортивных организаций, в особенности для некоммерческих, которые играют важную роль в обществе и наделены высокой социальной ответственностью. Некоммерческие спортивные организации решают множество вопросов одновременно: им нужно привлекать волонтеров для проведения мероприятий, спонсоров и партнеров, обеспечивать спортивный сервис, организовывать соревнования. Такие организации сталкиваются в процессе своей деятельности с разнообразными трудностями, избежать которых помогают сотрудничество с различными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), их поддержка и совместный поиск решений для преодоления кризисных ситуаций.

Поскольку стейкхолдеры оказывают мощное влияние на организацию, должное взаимодействие с ними, вовлечение их в процесс принятия решений и управления, продвижение интересов различных заинтересованных сторон обеспечивают некоммерческой спортивной организации более долгое и успешное существование на рынке, способствуют повышению ее конкурентоспособности, росту и развитию, а также соблюдению этических принципов управления<sup>2</sup>.

Вместе с тем спортивные исследователи в конкретных случаях нередко выявляют отсутствие устойчивых связей между некоммерческими спортивными организациями и их стейкхолдерами, объясняя этот факт элементарным непониманием всей важности роли заинтересованных сторон в управлении (в частности, в управлении в российском спорте). Данный вопрос представляет интерес для исследования

с точки зрения теории и, конечно, практики – для дальнейшего применения.

Специальная Олимпиада России была выбрана для изучения, поскольку представляет собой интересный пример одной из крупнейших некоммерческих (и одновременно благотворительных) организаций, которая была создана как филиал Международной Специальной Олимпиады. Миссия Специальной Олимпиады России уникальна: «помочь людям с нарушениями интеллектуального развития стать полноправными членами общества, принимающими продуктивное участие в общественной жизни, посредством предоставления этим людям справедливых возможностей для демонстрации своих талантов в условиях спортивных соревнований и путем информирования общественности об их возможностях и потребностях»<sup>3</sup>.

Сегодня Специальная Олимпиада России обслуживает 120 тысяч спортсменов из 63 региональных партнерских организаций по всей стране, при этом в головном офисе организации работают восемь человек. Главным управленческим органом является правление, которое состоит из председателя и семи членов – представителей региональных отделений (программ). Как некоммерческая благотворительная организация СО России соприкасается с множеством заинтересованных сторон из разных областей. Это взаимодействие является жизненно важным для достижения целей не только самой организации, но и ее стейкхолдеров.

Главный исследовательский вопрос: какова роль стейкхолдеров в управлении Специальной Олимпиадой России?

Цели:

- идентифицировать стейкхолдеров, их интересы и роль;
- экзаменовать процесс управления через анализ работы правления.

<sup>1</sup> Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4, 4–17, p. 6.

<sup>2</sup> O'Boyle, I. and Bradbury, D. (2013). *Sport Governance: international case studies*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.  
Ferkins, L. and Shilbury, D. (2015). *The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of «Stakeowner»*. *Journal of Sport Management*, 29 (1), 93–108.

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4, 4–17, p. 6.

Friedman, M. P. (2004). *Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory*. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190.

Hoye, G. R. (2007). *Sport Governance*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

<sup>3</sup> SOR. (2014). *The Charter*. Retrieved from [specialolympics.ru](http://specialolympics.ru)

Теория стейкхолдеров исследует отношения между организацией и заинтересованными сторонами и объясняет ответственность организации перед ними. Базовое определение понятия «стейкхолдер» было дано Фриманом<sup>4</sup>, который определил стейкхолдера как индивидуума или группу лиц, оказывающих или способных оказать определенное влияние на организацию при достижении своих целей; при этом стратегическое управление стейкхолдерами обеспечит успех организации и долгосрочные отношения с заинтересованными сторонами.

Другие исследователи вместе с тем утверждают, что организация ответственна не только перед стейкхолдерами, но и перед обществом. Исследователь теории стейкхолдеров может использовать три подхода: первый – описать природу организации; второй – описать отношение органа управления к стейкхолдерам организации; третий – описать взаимодействие со стейкхолдерами (или констатировать отсутствие такового) и вовлеченность их в организационные и управленческие процессы. Исследование может быть сфокусировано на определении центральной организации, которая облечена обязанностями, обязательствами и правами; на определении (выявлении) стейкхолдеров и отношений между ними (которые по природе своей могут быть нормативными или инструментальными).

Чаще всего используемые теоретические концепции – это концепция Фримана для обозначения стейкхолдеров и оказываемого ими влияния на организацию, а также классификация Митчела с соавторами<sup>5</sup>, которая сфокусирована на выявлении наиболее значимых и важных для организации стейкхолдеров, а также их ролей согласно атрибутам каждого из них.

Две данные концепции были применены для изучения центральной организации (Специальной Олимпиады России), ее стейкхолдеров и взаимоотношений между ними в процессе управления.

Для достижения цели исследования и ответа на главный исследовательский вопрос использовался качественный метод исследования, в частности, исследовательский метод конкретных ситуаций (кейс-стади; case-study), поскольку он имеет ряд преимуществ: позволяет описать конкретную ситуацию, объяснить явления, контекст которых не ясен<sup>6</sup>. Это было целесообразно в случае Специальной Олимпиады России, поскольку данный вопрос в ее отношении не изучался ранее (соответственно, не было понимания того, что происходит в организации с точки зрения управления и роли стейкхолдеров в процессе принятия решений). Кроме того, кейс-стади расширяет возможности сбора данных за счет проведения углубленных интервью, возможности задавать дополнительные уточняющие вопросы во время интервью. В данном случае метод кейс-стади позволил сосредоточить внимание на работе правления и вовлечь в процесс исследования членов правления.

В ходе исследования было использовано три подхода, чтобы рассмотреть все взаимодействия, которые имеют место между организацией и стейкхолдерами, отталкиваясь от теоретических концепций, разработанных Фриманом и Митчелом с соавторами<sup>7</sup>. Работа была сфокусирована на трех исследовательских уровнях.

Целенаправленная выборка сделана для того, чтобы собрать информацию/данные из самых информированных источников<sup>8</sup>. Пронтервьюированы члены правления, представители групп самых важных стейкхолдеров, которые имеют личный опыт работы с СО России и занимают статусные позиции.

Информация собиралась из архивных документов (вторичные данные); первичные данные получены в ходе проведения углубленных интервью и наблюдений (полевые заметки; автор посетил два совместных собрания членов правления и представителей групп стейкхолдеров). Далее был проведен анализ собранных

<sup>4</sup> Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

<sup>5</sup> Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and really counts*. *Academy of Management Journal*, 22(4), 853–886.

<sup>6</sup> Edwards A. and Skinner J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Routledge.

<sup>7</sup> Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

<sup>8</sup> Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and really counts*. *Academy of Management Journal*, 22(4), 853–886.

<sup>8</sup> Weed, M. (2009) *Research quality considerations for grounded theory research in sport & exercise psychology*. *Journal Psychology of sport and exercise*, 10 (5), 502–510.

Классическая сетка стейкхолдеров по Фриману			
Характер влияния	Формальный	Экономический	Политический
Через капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акционеры</li> <li>• Директора</li> <li>• Миноритарии</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стейкхолдеры-диссиденты</li> </ul>
Экономический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредиторы</li> <li>• Союзы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставщики</li> <li>• Потребители</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Местные власти</li> <li>• Иностранное правительство</li> <li>• Группы потребителей</li> <li>• Союзы</li> </ul>
Регулятивный/ Правовой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правительство</li> <li>• Регулятор по ценным бумагам и биржам</li> <li>• Внешние директора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регуляторы в области окружающей среды, охраны труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Рейдеры Нейдера»*</li> <li>• Правительство</li> <li>• Торговые ассоциации</li> </ul>

\*«Рейдеры Нейдера» – активисты, разделяющие идеи Ральфа Нейдера, американского адвоката и политика (в данном случае используется собирательный образ в отношении людей, публично выступающих за безопасность товаров массового потребления, охрану труда, защиту окружающей среды, с антикоррупционными расследованиями и т. д.).



### Карта стейкхолдеров Специальной Олимпиады России



данных с использованием открытого, концептуального и осевого кодирования. Автор составил классификационные таблицы для сравнения интервью.

В ходе анализа данных получены следующие результаты. Специальная Олимпиада России – полностью зависимая от ее стейкхолдеров организация, имеющая обязательства и обязанности по отношению к ним, финансируемая несколькими источниками (Министерство спорта, частный сектор), получающая аккредитацию от Международной Специальной Олимпиады (Special Olympics International (SOI), которая совместно со Специальной Олимпиадой Европы/Евразии (СОЕЕ) контролирует и проверяет всю деятельность СО России. Кроме того, СО России выполняет социальные функции, а именно создана с целью обеспечить социальную инклюзивность, равенство и исполнение программы «Спорт для всех». При этом одна из обязанностей СОР состоит в том, чтобы кооперироваться с разнообразными группами стейкхолдеров ради достижения целей самой организации и целей стейкхолдеров, а также

ради роста, развития и сохранения поддержки со стороны государственных органов, частного сектора и общественности. Это означает, что Специальная Олимпиада России должна учитывать интересы разных стейкхолдеров.

Вторым исследовательским этапом была идентификация стейкхолдеров по параметрам. Обнаружены 12 групп заинтересованных сторон, определенных как внешние и внутренние, в том числе две головные организации. Две группы («Участники» и «Семьи») были объединены в одну. Кроме того, объединены «Общественность» и «Волонтеры», исходя из характера этих стейкхолдеров.

Каждый из этих стейкхолдеров имеет собственный интерес и может оказывать определенное воздействие на организацию.

Две группы из числа внешних и внутренних стейкхолдеров являются для данной организации наиболее важными. Первая – это государственные органы; эта группа имеет жизненно важное значение для СО России, поскольку организация получает со стороны государства финансовую, моральную и идеологическую поддержку. Специальная Олимпи-

### Список лиц, которые были проинтервьюированы

Участник/ Стейкхолдер	Позиция/должность	Метод интервью	Пол
Правление	Председатель	Телефон	М
Правление	Член правления, представитель региональной программы	Личное	М
Правление	Член правления, представитель региональной программы	Личное	Ж
Правление	Член правления, представитель региональной программы Главный тренер	Личное	М
Министерство спорта РФ	Начальник отдела адаптивной физической культуры и спорта	Телефон Почта	М
Всероссийская федерация спорта ЛИН	Президент, руководитель департамента образования Министерства спорта РФ	Личное	М
Региональная программа (Специальный Олимпийский комитет Санкт-Петербурга)	Заместитель генерального директора	Личное	Ж
Международная Специальная Олимпиада	Исполнительный директор	Скайп	Ж
Специальная Олимпиада Европы/Евразии	Руководитель организационного департамента	Личное Почта	М

ада является исполнителем государственной социально-политической программы, которая нацелена на достижение инклюзивности и привлечение всех категорий населения к занятию спортом.

При этом задача государственных органов – контролировать соблюдение национальной программы развития адаптивной физической культуры и спорта. Государственные органы в данном случае имеют политические интересы, в области управления выражающиеся, в частности, в желании оказывать влияние и контролировать; соответственно, эти органы оказывают экономический и политический эффект на Специальную Олимпиаду России.

Вторая группа, которая идентифицирована как жизненно важная для СО России, это участники специального олимпийского движения и члены их семей (относятся к внутрен-

ним стейкхолдерам). Они хотят равенства, стремятся иметь равные права и возможности, имеют социальный интерес. Они оказывают социальный эффект на Специальную Олимпиаду России, так как могут требовать соблюдения этических принципов по отношению к незащищенной категории населения.

Анализ полученных данных дал понимание, что восемь групп стейкхолдеров являются первичными для Специальной Олимпиады России, поскольку без них ее жизнеспособность окажется под вопросом. Четыре группы были определены как вторичные. Они не столь значимы с точки зрения управления Специальной Олимпиадой России, однако важны с точки зрения стратегического управления.

Следующим этапом было изучение отношений между стейкхолдерами и организацией и определение роли каждого из них в управлении Специальной Олимпиадой России.

**Краткий обзор идентификации и интересов заинтересованных сторон**

Группа стейкхолдеров	Интерес	Эффект воздействия на СО России
<i>Внешние стейкхолдеры</i>		
Госорганы	Оказывать влияние, политический	Политический, экономический
Частный сектор	Символический, экономический	Экономический
Медиа	Информационный, социальный	Социальный
Спортивные федерации	Символический, экономический, социальный	Социальный, экономический
Общественность и волонтеры	Желание соучастия, социальный	Социальный
<i>Внутренние стейкхолдеры</i>		
Международная СО	Управленческий, политический, социальный	Политический, экономический, управленческий
СО Европы/Евразии	Управленческий, политический, социальный	
<i>Внутренние стейкхолдеры</i>		
Сотрудники офиса	Желание равенства, социальный	Социальный
Региональные отделения (программы)	Социальный, экономический, желание равенства	Социальный, экономический, политический
Участники движения и семьи	Желание равенства, социальный	Социальный

**Первичные и вторичные (с точки зрения участия в управлении) стейкхолдеры в отношении Специальной Олимпиады России**

Первичные	Вторичные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Госорганы</li> <li>• Частный сектор</li> <li>• Органы Специальной Олимпиады (международные, европейские, региональные)</li> <li>• Участники движения и их семьи</li> <li>• Спортивные федерации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники</li> <li>• Медиа</li> <li>• Общественность</li> <li>• Волонтеры</li> </ul>

### Атрибуты и типы заинтересованных сторон на уровне управления

Стейкхолдер	Власть	Легитимность	Актуальность	Тип группы
Госорганы	Да	Да	Да	Дефинитивный
Участники и семьи	Нет	Да	Латентная	Дискреционный/ зависимый
Частный сектор	Латентная	Да	Да	Зависимый / дефинитивный
Международная СО СО Европы/Евразии	Да	Да	Да	Дефинитивный
Региональные программы	Слабая	Да	Нет	Дискреционный/ доминантный
Спортивные федерации	Да	Латентная	Латентная	Пассивный/ дефинитивный
Общественность и волонтеры	Нет	Нет	Да	Требующая группа
Медиа	Да	Нет	Нет	Пассивный
Сотрудники	Нет	Да	Нет	Дискреционный

Специальная Олимпиада управляется правлением, и в соответствии с общими правилами Международной Специальной Олимпиады такой совет директоров (правление) должен включать от 9 до 38 членов, относящихся к разным группам стейкхолдеров. Тем не менее правление Специальной Олимпиады России состоит из семи членов, которые были избраны как представители региональных программ, участников и семей. Прежде в правление входили также представители частного сектора, спортивных федераций, государственных органов. Международная Специальная Олимпиада и Специальная Олимпиада Европы/Евразии являются контролирующими органами.

Представители государственных органов, частного сектора, спортивных федераций, СМИ и т. д. могут посещать заседания правления, имеют право консультативного голоса во время конференций, право вносить предложения.

Почти со всеми стейкхолдерами Специальная Олимпиада России имеет «инструментальные» отношения, поскольку они инвестируют

в СО в денежном и неденежном эквивалентах; с пятью группами в соответствии с миссией и философией специального олимпийского движения организация имеет нормативные отношения.

С точки зрения стратегической перспективы очень важными являются группа «Частный сектор», поскольку способна предоставить экспертизу в области бизнеса, а также группа «Спортивные федерации», представители которой отвечают за обеспечение и гарантию соблюдения спортивных правил, fair play, сохранения и культивирования спортивных ценностей и принципа «Спорт для всех».

Каждый стейкхолдер с точки зрения отношения к СО России имеет свои атрибуты (власть, легитимность, актуальность; power, legitimacy, urgency по Митчеллу). Трех группам стейкхолдеров присущи все три атрибута, эти группы являются по своему типу дефинитивными; четыре группы стейкхолдеров имеют трансформируемую важность для фокальной организации, потому что могут приобретать или терять атрибут; три группы стейкхолдеров имеют только один атрибут.

Стейкхолдер	Отношения/взаимодействие
Госорганы	Инструментальные
Частный сектор	Инструментальные
Спортивные федерации	Инструментальные
Общественность и волонтеры	Нормативные
Медиа	Инструментальные
Международная СО СО Европы/Евразии	Инструментальные и нормативные
Сотрудники	Нормативные
Региональные программы	Нормативные
Участники и семьи	Нормативные

Тот или иной стейкхолдер в той или иной степени важен с точки зрения управления. Стейкхолдеры дефинитивного типа в соответствии с теорией Митчела и др. играют центральную роль в управлении, но СО России напрямую не привлекает представителей этой группы в управление; организация привлекает представителей дискреционных и доминантных (региональные программы) стейкхолдеров и, таким образом, соблюдает нормативный принцип управления, демонстрируя соблюдение этических принципов.

При этом СО России не вовлекает в управление и требующую группу стейкхолдеров, то есть представителей широкой общественности и волонтеров. Однако Специальная Олимпиада должна привлекать общественность, обращать больше внимания на эти группы, поскольку является благотворительной спортивной организацией и зависит от данных групп. Медиа в качестве пассивного стейкхолдера не так важны для управления Специальной Олимпиадой России, а вот спортивные федерации должны быть представлены в правлении, исходя из стратегической перспективы.

Первичные стейкхолдеры играют значительную роль в управлении, но Специальная Олимпиада привлекает в правление представителей трех-четырёх групп стейкхолдеров;

правление учитывает в основном социальные интересы заинтересованных сторон, но оно должно также содействовать заинтересованным сторонам с другими интересами: политическими, экономическими, символическими, управленческими, поскольку все они влияют на СО России тем или иным образом, и если организация будет действовать в их интересах, то получит больше ресурсов и поддержки ради достижения поставленных целей.

Как утверждает Сено<sup>9</sup>, существующий механизм управления не обязательно соотносится с широким кругом заинтересованных сторон с различными интересами. Результаты данного исследования показывают, что Специальной Олимпиаде России может потребоваться пересмотр стратегии управления, с приглашением в правление не только наиболее значимых и важных стейкхолдеров, но и представителей каждой группы заинтересованных сторон. Это объясняется значительной ролью стейкхолдеров с точки зрения управления: они не просто представляют собой различные стороны, они защищают интересы каждой группы, делают правление более мощным и стратегическим, позволяя ему принимать правильные решения для всестороннего развития организации, получать больше поддержки от заинтересованных сторон и расширять управленческие возможности.



Стейкхолдер	Роль в управлении
Госорганы	Контроль развития; должны иметь представление о ходе дел, чтобы реагировать и решать проблемы вместе
Международная СО СО Европы/Евразии	Мониторинг и управление; мониторинг соблюдения общих правил, принципов управления; трансфер лидерства
Частный сектор	Поддержка организации в их росте и развитии; продвижение
Спортивные федерации	Гарантия соблюдения спортивных правил и ценностей, честной игры; обеспечение посредством спорта равенства возможностей, инклюзивного спортивного образования
Участники и семьи	Защита интересов атлетов; мониторинг соблюдения правил
Региональные программы	Защита участников; должны следить за соблюдением общих правил и развитием программы
Общественность и волонтеры	Поддержка; повышение внимания; привлечение людей и болельщиков, волонтеров
Медиа	Продвижение, информирование, позиционирование, привлечение внимания
Сотрудники	Защищают свои интересы; заинтересованы в благополучном развитии организации

Таким образом, данное исследование имеет как теоретическое, так и практическое значение.

Теоретическая импликация:

- исследование доказывает теоретические концепции;
- вносит вклад в развитие национальной спортивной науки (исследований относительно роли стейкхолдеров в управлении в данной области ранее не проводилось);
- дает комплексное понимание этого вопроса.

Практическая импликация:

- совершенствование механизма управления;
- расширение возможностей управления;
- разработка стратегии управления для некоммерческих спортивных организаций;

- создание национальных программ управления некоммерческими организациями.

Ограничения исследования: исследование одного кейса, небольшая выборка.

Направления дальнейших исследований: исследования с использованием как качественных, так и количественных методов; более широкая выборка; исследования в организациях разных стран; сравнительный анализ.



<sup>9</sup> Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4, 4–17, p. 6.

# 2016 Октябрь – декабрь

## Календарь спортивного менеджера

### Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 24 сентября – 3 октября** – V Азиатские пляжные игры. Дананг, Вьетнам.
- 1–9 октября** – III Всемирные игры боевых искусств, организатор – SportAccord. Лима, Перу.
- 3–6 октября** – Генеральная ассамблея Федерации Игр Содружества (CGF). Эдмонтон, Канада.
- 5–7 октября** – 7-я Координационная комиссия МОК. Пхенчхан, Республика Корея.
- 8 октября** – Олимпийский саммит МОК. Лозанна, Швейцария.
- 9–16 октября** – чемпионат мира по шоссейным велогонкам Международного союза велосипедистов (UCI). Доха, Катар.
- 11–12 октября** – Маркетинговый семинар. Организаторы: МОК и АНОК. Москва, Россия.
- 17 октября** – подготовительное заседание Национального олимпийского комитета к Всемирным играм – 2017. Вроцлав, Польша.
- 20 октября** – заседание Исполнительного комитета Европейского олимпийского комитета (ЕОС). Минск, Белоруссия.
- 21 октября** – 45-я генеральная ассамблея Европейского олимпийского комитета (ЕОС). Минск, Белоруссия.
- 25–28 октября** – совещание Международного спортивного арбитражного суда (ICAS). Сидней, Австралия.
- 26–27 октября** – дебрифинг по итогам Юношеских Олимпийских игр в Лиллехаммере. Лозанна, Швейцария.
- 5–11 ноября** – заседание комиссий Международного олимпийского комитета (МОК). Лозанна, Швейцария.
- 13–14 ноября** – заседание комиссий и рабочих групп Ассоциации национальных олимпийских комитетов (АНОК). Доха, Катар.
- 14–17 ноября** – Координационная комиссия МОК. Буэнос-Айрес, Аргентина.
- 15–16 ноября** – XXI Генеральная ассамблея Ассоциации национальных олимпийских комитетов (АНОК). Доха, Катар.
- 19 ноября** – заседание Исполнительного комитета Всемирного антидопингового агентства (WADA). Глазго, Великобритания.
- 20 ноября** – заседание правления Всемирного антидопингового агентства (WADA). Глазго, Великобритания.
- 23–25 ноября** – Международный форум «Мир и спорт». Монако.
- 24 ноября** – дебрифинг по итогам XXXI летних Олимпийских игр в Рио-де-Жанейро. Токио, Япония.

**1–31 декабря.** Чемпионат мира по плаванию на короткой воде FINA. Виндзор, Канада.

**6–8 декабря** – заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.

**7–8 декабря** – Международная спортивная конвенция «Женева-2016». Женева, Швейцария.

**12–14 декабря** – Международная конференция неправительственных организаций под эгидой ЮНЕСКО. Париж, Франция.

**27 декабря – 3 января** 2017 года – 46-й Юношеский чемпионат мира по яхтингу ISAF. Аль-Муссанах, Оман.

## Международный спортивный форум «Россия – спортивная держава»

### **10–13 октября, Владимирская область**

Международная научно-практическая конференция «Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) и массовый спорт в системе здорового образа жизни населения».

VI Международная выставка «Современный спорт: инновации и перспективы».

### **Круглые столы:**

«Формирование условий для комплексного развития горнолыжной индустрии в России».

«О развитии производства отечественных спортивных товаров».

«Состояние и перспективы развития национальных и неолимпийских видов спорта в Российской Федерации».

«Исконные традиции физической культуры и спорта народов России».

«Противодействие глобальным угрозам. Создание среды, свободной от дискриминации».

Дискуссионный клуб «Женщины в спорте: игра по единым правилам»

Форсайт-сессия «Человеческий капитал. Основа устойчивого развития спортивной отрасли».

### **Дискуссионные сессии:**

«Экономическая модель физической культуры и спорта. Инвестиционный климат при создании спортивной инфраструктуры. Как обеспечить эффективное взаимодействие с бизнесом?»

«Противодействие глобальным угрозам. Борьба с допингом: игра по общим правилам».

«Противодействие глобальным угрозам. Борьба с договорными матчами: ставка на честный спорт».

«Человеческий капитал. Основа устойчивого развития спортивной отрасли».

## Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

### Октябрь

**Белгород.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы внедрения Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО и развития массового спорта в России».

**Волгоград.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы подготовки спортсменов в игровых видах спорта».

**Волгоград.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития технико-эстетических видов спорта».

**Волгоград.** Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Социально-нравственные и социально-психологические аспекты допинга в спорте высших достижений».

**Ижевск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Совершенствование системы профессионального физкультурного образования и повышение квалификации специалистов по физической культуре и спорту в рамках реализации Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы».

**Калининград.** Международная научно-практическая конференция «Спорт и туризм: администрирование и развитие (СТАР-2016)».

**Краснодар.** VI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Теория и методология инновационных направлений физкультурного воспитания детей дошкольного возраста».

**Малаховка Московской области.** III Всероссийская очно-заочная научная конференция «Современные тенденции психолого-педагогического образования в сфере физической культуры».

**Москва.** IV Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные технологии в подготовке спортсменов».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие национальных и неолимпийских видов спорта, их адаптация в современных условиях».

**Москва.** Первый Всемирный конгресс «Психическое здоровье человека XXI века».

**Омск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Вопросы функциональной подготовки в спорте высших достижений».

**Тамбов.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные аспекты подготовки спортивного резерва спорта лиц с поражением опорно-двигательного аппарата (пауэрлифтинг)».

### Ноябрь

**Архангельск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Современные тенденции и проблемы управления подготовкой спортсменов: пути развития в региональном аспекте».

**Волгоград.** Международная (заочная) электронная научно-методическая конференция «Проблемы и перспективы внедрения информационных и коммуникационных технологий».

в физкультурное образование в контексте подготовки конкурентоспособного компетентного специалиста».

**Екатеринбург.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные подходы к внедрению Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне (ГТО)».

**Елец Липецкой области.** IX Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие физической культуры и спорта в контексте самореализации человека в современных социально-экономических условиях».

**Краснодар.** VI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Ресурсы конкурентоспособности спортсменов: теория и практика реализации».

**Москва.** IV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Биомеханика двигательных действий и биомеханический контроль в спорте».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Борьба с применением допинга в детско-юношеском спорте».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция для тренеров, занимающихся подготовкой спортивного резерва по вопросам реализации Федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта хоккей.

**Москва.** Международная научно-практическая конференция «Спортивный менеджмент на современном этапе индустриально-инновационного развития общества».

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития».

**Сургут.** XV Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Совершенствование системы физического воспитания, спортивной тренировки, туризма и оздоровления различных категорий населения».

**Тюмень.** Всероссийская научно-практическая конференция «Стратегия формирования здорового образа жизни средствами физической культуры: опыт, перспективы развития».

**Хабаровск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы физической культуры и спорта».

## Декабрь

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы современной спортивной медицины в сфере футбола».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Итоги II этапа внедрения Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне (ГТО)».

**Омск.** Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов, магистрантов, соискателей и студентов «Проблемы совершенствования физической культуры, спорта и олимпизма».

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Стратегические направления реформирования вузовской системы физической культуры».

**Санкт-Петербург.** XX Международный научный конгресс «Олимпийский спорт и спорт для всех».

# Summary

## All Russian medals

Russian national team's performance at the 2016 Rio Olympic Games

## Our graduates at Rio 2016

At the Rio Olympics, the team of assistants to the organizers, guests and athletes included a few people who are directly related to RIOU – its graduates from different intakes and different countries. RIOU Herald talked to the graduates about their impressions.

## Vladimir Lednev. Weather in Brazil: a mix of sun and clouds

Summing up the results of the Rio Olympics, the author looks back at his article of four years ago to compare his most recent impressions with those of the London 2012 Games. According to First Vice-Rector of the Synergy Moscow University for Industry and Finance, Head of the Sports Management Department Prof. Vladimir Lednev, the 'Olympic climate' has changed over the time – and not for the better.

## The Russian International Olympic University is welcoming a new intake of MSA students

RIOU has welcomed a new intake of students for its flagship educational programme. RIOU's students from 15 different countries and 17 regions of the Russian Federation will study on the Master of Sport Administration (MSA) course, with many of those being supported by scholarships from the Vladimir Potanin Foundation.

## Gleb Galperin: «I'll do my best to produce Olympic champions»

A renowned athlete, two-time world champion and Olympic medalist in diving, Gleb Galperin is now trying to promote his sport in a managerial position. Our correspondent talked to him in Sochi, where Gleb was doing a course in sports management.

## Baurzhan Dzhumaev: «Don't lose your determination, and you'll always be a step ahead of everyone»

A graduate of the inaugural Master of Sport Administration class, Baurzhan Dzhumaev is now part of the team of organizers of the

2017 Winter Universiade to be held in Almaty. In an interview with RIOU Herald, Baurzhan told how he is applying the skills and knowledge gained in Sochi, and how sport is developing in Kazakhstan

#### Where does research start?

The RIOU Library publishing series has recently added a book Research in Sports Management. Based on the new book, this article targets those sports managers who have not yet used research in their work but are willing to embrace new professional tools.

#### Sports Fundraising

The RIOU Library publishing series will soon see the launch of a new book 'Sports Fundraising: Dynamic Methods for Schools, Universities and Youth Sport Organizations' by David J. Kelley. The book details the basic fundraising principles and practices found in US youth sport.

#### Rugby is back at the Games

Ninety two years on, rugby made a comeback to the Olympic programme. In his article, RIOU Herald's Editor-in-Chief looks at this development through the prism of Russian rugby.

#### Gleb Babkin: Rugby is gaining a nation-wide scale in Russia

Russia's victory at the Rugby Europe Men's Sevens Championship this year provided further proof that Russian rugby is developing fast. What is the key to this success? The different factors at work are discussed by Gleb Babkin, Head of Committee for the Promotion of Amateur and University Sport at the Russian Rugby Federation.

#### The role of stakeholders in the governance of non-profit sport organizations: a case study of Special Olympics Russia

This paper is based on the final research project conducted by a RIOU student on the Master of Sports Administration course. Ulyana Lepkha focuses on one specific organization and its governance issues related to stakeholder interaction.

# Annotation

## *All Russian medals*

Russian national team's performance at the Rio Olympics: list of Rio 2016 Olympic champions and medalists in individual and team events.

## *Our graduates at Rio 2016*

At the Rio Olympics, the team of assistants to the organizers, guests and athletes included a few people who are directly related to RIOU – its graduates from different intakes and different countries. Among the group were Lidia Fedorova, Vadim Pavlov and Evgeny Khristenko from Russia, Natalie Martins from Brazil, Hossam Gadou from Egypt and Obakeng Ngwigwa from Botswana. RIOU Herald talked to the graduates about their impressions and the scope of work they were involved in during the Games.

## *Vladimir Lednev. Weather in Brazil: a mix of sun and clouds*

Summing up the results of the Rio Olympics, the author looks back at his article of four years ago to compare his most recent impressions with those of the London 2012 Games. The title of the previous article – Success without Stress – reflected his impressions of the work of the London 2012 organisers, as well as the dynamics of the Olympic Movement. A comparison with Rio 2016 suggests that the Olympic weather is no longer cloudless, believes First Vice-Rector of the Synergy Moscow University for Industry and Finance, Head of the Sports Management Department Prof. Vladimir Lednev.

## *RIOU welcomes students from 15 countries for fourth Masters intake*

The Russian International Olympic University (RIOU) today welcomed its fourth intake of students for its acclaimed flagship Master of Sport Administration course. Students from 15 different countries and 17 regions in Russia representing National Olympic Committees and sports industry organisations will commence their studies on 19 September. This number includes a representative from the International University Sports Federation (FISU) for the first time after RIOU agreed a Memorandum of Cooperation with FISU at SportAccord Convention in April. The course, which is based in Sochi, offers students a course structure designed by distinguished Russian and international sports management experts and delivered by an international faculty, including world-class experts from 10 countries. It will be delivered in two language versions, English and Russian, as well as in the distance-learning format.

## *Gleb Galperin: «I'll do my best to produce Olympic champions»*

Gleb Galperin is seen as a unique athlete, even though he does not have an Olympic title. He is one of the very few divers who managed to outperform the unbeatable Chinese athletes at two world championships. With his sporting career over, now the renowned athlete is trying to promote his sport in a managerial position. Gleb talked about the challenges and prospects for diving in Russia to our correspondent in Sochi, where he was doing a short-term course in sports management.



### ***Baurzhan Dzhumaev: «Don't lose your determination, and you'll always be a step ahead of everyone»***

A graduate of the inaugural Master of Sport Administration class, Baurzhan Dzhumaev is now part of the team of organizers of the 2017 Winter Universiade to be held in Almaty. In an interview with RIOU Herald, Baurzhan told how he is applying the skills and knowledge gained in Sochi, and how sport is developing in Kazakhstan.

### ***Lev Belousov, Viktor Kudryavtsev. Where does research start?***

The RIOU Library publishing series has added a new book *Research in Sports Management*. The authors – RIOU Rector Prof. Lev Belousov and Head of RIOU Curriculum Development Department Viktor Kudryavtsev – focus on the theoretical concepts and applied research methods used in the field, and offer valuable recommendations on how to conduct a study. Based on the new book, this article targets those sports managers who have not yet used research in their work but are willing to embrace new professional tools.

### ***David J. Kelley. Sports Fundraising***

The RIOU Library publishing series will soon see the launch of a new book 'Sports Fundraising: Dynamic Methods for Schools, Universities and Youth Sport Organizations'. The book details the basic fundraising principles and practices found in US youth sport. Despite some country specific features, these practices may provide a wealth of insights to all those concerned with sports management issues. RIOU Herald is publishing extracts from some of the chapters to give future readers an idea of what the book has to offer.

### ***Sergey Muravyov. Rugby is back at the Games***

Ninety two years on, rugby made a comeback to the Olympic programme. In his article, RIOU Herald's Editor-in-Chief looks at this development through the prism of Russian rugby. The Russian men's team has recently won two European championships but, unfortunately, failed to make it to Rio. Now Russian rugby players' eyes are set on Japan, which will be hosting the Rugby World Cup in 2019 and the Summer Olympics in 2020.

### ***Gleb Babkin: Rugby is gaining a nation-wide scale in Russia***

Russia's victory at the Rugby Europe Men's Sevens Championship this year provided further proof that Russian rugby is developing fast. What is the key to this success? To answer this question, one has to consider the overall picture, from increased popularity of rugby at schools, universities and amateur clubs to growing audiences. The different factors at work are discussed by Gleb Babkin, Head of Committee for the Promotion of Amateur and University Sport at the Russian Rugby Federation.

### ***Ulyana Lepekha. The role of stakeholders in the governance of non-profit sport organizations: a case study of Special Olympics Russia***

This paper is based on the final research project conducted by a RIOU student on the Master of Sports Administration course. The research focuses on one specific organization and its governance issues related to stakeholder interaction. This approach has gained increasing attention in recent sports management literature, and may provide a valuable tool in analyzing governance methods used in international practice.

# The role of stakeholders in the governance of non-profit sport organizations: a case study of Special Olympics Russia



**Ulyana Lepekha,**  
student on RIOU MSA programme

This paper is based on the final research project conducted by a RIOU student on the Master of Sports Administration course. The research focuses on one specific organisation and its governance issues related to stakeholder interaction. This approach has gained increasing attention in recent sports management literature, and it may provide a valuable tool in analysing governance methods used in international practice.

«A good system of governance should be one where managers take into account interests of different stakeholders» (Senaux, 2008: 6). This quotation reflects an issue that is important for many sports organizations, especially for non-profit sports organizations (NSO) which carry great responsibility in society and have a wide range of stakeholders. NSO face different challenges (attracting volunteers and sponsors, raising money, providing the best service for athletes, etc.), and to overcome them they should cooperate with stakeholders effectively, since stakeholders have a significant impact on the organization (O'Boyle & Bradbury, 2013; Ferkins & Shilbury 2015, 2012; Parent, 2008; Senaux, 2008; Friedman et al., 2004). Stakeholders' involvement in governance and promotion of their interests at the governance level allow the organization to grow, develop, and implement ethical principles (Hoye & Cuskelly, 2007).

However, sport researchers have identified a lack of connection between NSO and stakeholders, because most

organizations simply do not understand the importance and the role of stakeholders in the governance process. This is especially true for Russian sport, therefore this question needs proper investigation, and the resulting findings must be applied to real life practice.

Special Olympics Russia (SOR) was chosen as the focus of this study because it presents an interesting case of one of the biggest non-profit charitable organizations, which was created as a branch of Special Olympics International and has a unique mission – to provide sport for people with intellectual disabilities and, through sport, facilitate their integration and participation in society. Today SOR serves 120 thousands athletes and 63 regional partners across the country, though its headquarters employs just 8 people. SOR is governed by the Executive Board which consists of 7 members and the Chairman. It has a variety of stakeholders from different areas, so it is very important for SOR to cooperate with them and achieve both organizational and stakeholders' goals, in order to grow and develop.

The main research question of this study is:  
What is the role of SOR's stakeholders?

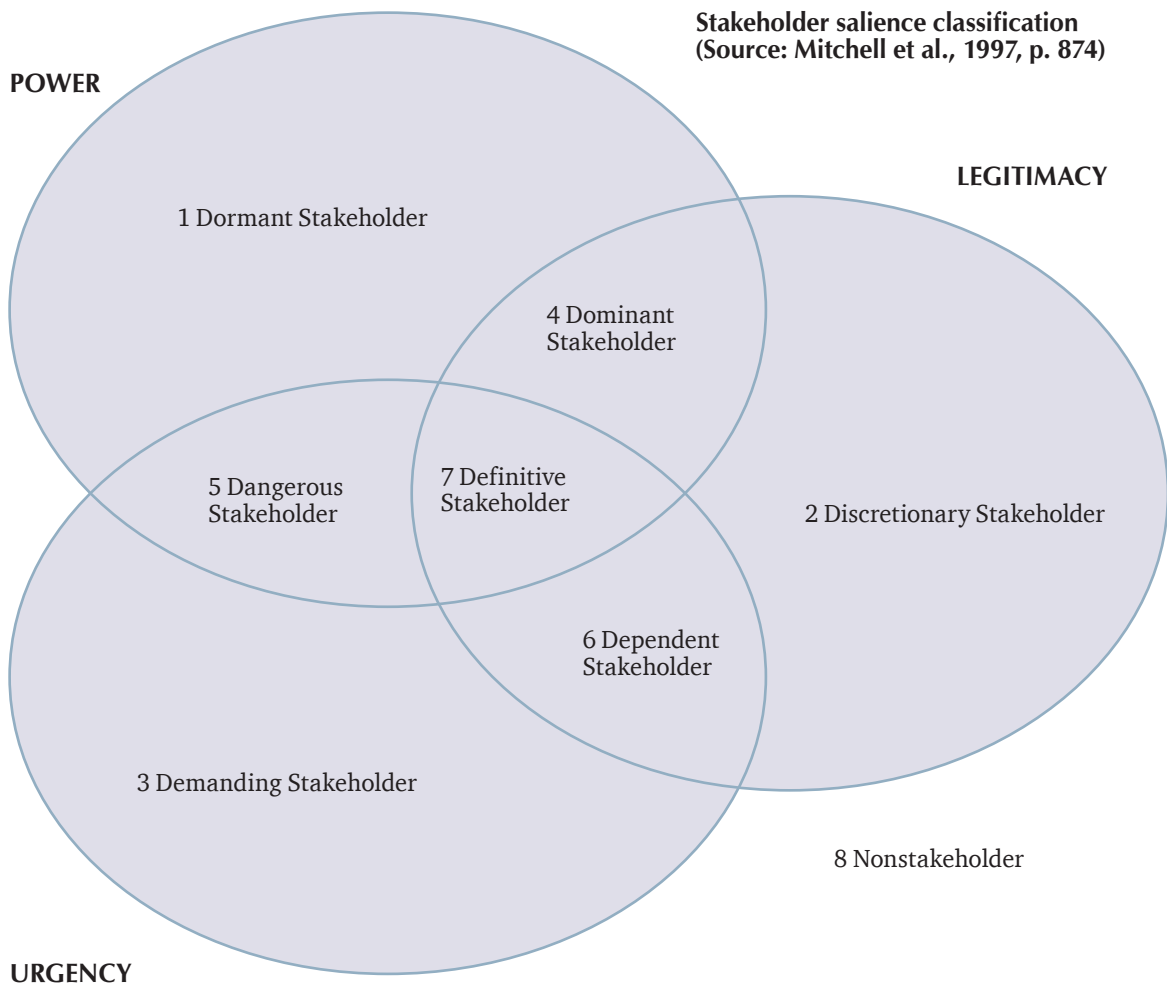
Research objectives include:

- identifying SOR stakeholders, their interests and roles;
- examining the SOR governance process through the work of its Executive Board.

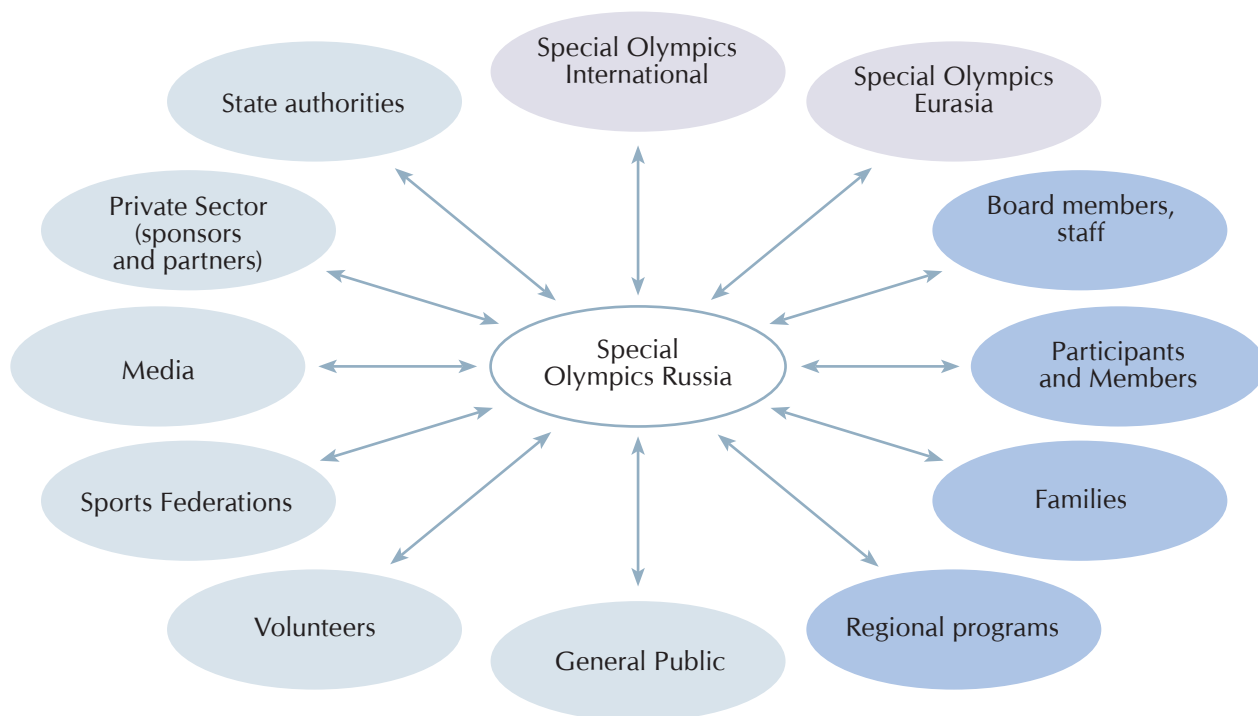
Classical stakeholder grid (Source: Freeman, 1984, p. 63)

Power Stake	Formal of Voting	Economic	Political
Equity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockholders</li> <li>• Directors</li> <li>• Minority interests</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissident stockholders</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppliers</li> <li>• Debtholders</li> <li>• Customers</li> <li>• Unions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local governments</li> <li>• Foreign governments</li> <li>• Consumer groups</li> <li>• Unions</li> </ul>
Economic			
Influencers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government</li> <li>• SEC</li> <li>• Outside directors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPA/OSHA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nader's Raiders</li> <li>• Government</li> <li>• Trade associations</li> </ul>

Stakeholder salience classification (Source: Mitchell et al., 1997, p. 874)



## Map of SOR stakeholders



The stakeholder theory looks at the relationships between an organization and its stakeholders, and explains the organization's responsibility to its stakeholders.

The commonly accepted definition of the stakeholder was suggested by Freeman, who stated that a stakeholder is a group or an individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's objectives. Strategic stakeholder management aims at ensuring the organization's success and long-term relationships with stakeholder groups. Yet, some other researchers maintain that an organization is responsible not only to its stakeholders but also to the environment and society.

A stakeholder researcher can use three approaches: 1) describing the nature of the organization and the way the Board members think about stakeholders; 2) the instrumental approach to identify connections or lack of them; 3) the normative approach to provide ethical guidelines. The focus can be on the description of the focal organization in terms of its functions, obligations and rights; or on identifying the stakeholders and examining organization-

stakeholder relationships (normative or instrumental).

The two charts (see p. 97) illustrate the most widely used theoretical concepts – one elaborated by Freeman 1984 for categorizing stakeholders by stakes, and the other one developed by Mitchell et al. 1997 for breaking down stakeholders into categories depending on their attributes and degree of salience, which allow managers to decide who they should pay attention to.

These two concepts were employed in this study to consider all stakeholders and their interactions with SOR at the governance level.

To meet the objectives of this study and answer the main research question, qualitative research was used, with a focus on exploratory case study which provides some important advantages: it allows researchers to describe cases and explain phenomena in an unclear context (Edwards & Skinner, 2009, p. 207). This method was appropriate for SOR because at the time of writing this research no other studies attempting to address these issues could be located, and it was difficult to understand what was going on in this

### List of participants interviewed

Participant/ Stakeholder	Position	Interview method	Gender
Executive Board	Chairman	Telephone	Male
Executive Board	Member, representative from the regional program CEO	In-person	Male
Executive Board	Member, representative from the regional program	In-person	Female
Executive Board	Member, representative from the regional program, SOR Head Coach	In-person	Male
Ministry of Sport of the Russian Federation	Head of the Department of Adaptive Physical Education and Sports	Telephone	Male
Russian Sports Federation for Persons with Intellectual Impairments	President (Head of the Education Department of Russian Ministry of Sport)	In-person	Male
Regional program (Special Olympics Committee of St. Petersburg)	Deputy CEO	In-person	Female
Special Olympics International	CEO	Skype	Female
Special Olympics Europe Eurasia Region Office	Director, Organizational Development	In-person	Male

area. Moreover, a case study offers the advantage of flexible data collection, which makes it possible to go deeper by asking additional «why» and «how» questions during interviews.

This study relied on the three above-mentioned approaches to consider all possible organization-stakeholder interactions. It employed theoretical concepts elaborated by Freeman (1984) and Mitchell et al. (1997), and focused on three research dimensions.

Purposive sampling was utilized to collect data from the most informed sources (Weed, 2003): the Executive Board members and representatives of the most influential stakeholders, who have personal and work experience within SOR, high-status positions and knowledge.

Data was collected from archival documents (secondary sources), but the primary methods

consisted of in-depth interviews and field observation during two joint meetings of the Executive Board and representatives of stakeholder groups. Content analysis was used with open, conceptual and axial coding. Classification tables were developed for interview comparison and analysis.

The following findings emerged from the data analysis.

Special Olympics Russia is an organization that is fully dependent on its stakeholders and has specific obligations towards them. It is funded from several sources (Ministry of Sport, private sector) and receives accreditation from Special Olympics International, which, together with SOEE, controls and monitors all SOR's operations. Moreover, SOR performs a social function of ensuring social inclusivity, equality and sport for all. One of SOR's objectives is to cooperate with a variety of stakeholders in order

### Summary of stakeholder groups and interests

Stakeholder Group	Interests	Effect on SOR
<i>External Stakeholders</i>		
State Authorities	To be the influencer, political	Political, economic
Private Sector	Symbolic, economic	Economic
Media	Informational, social	Social
Sports Federations	Social, symbolic, economic	Social, economic
General Public & Volunteers	Affiliative, social	Social
Special Olympics Inc.	Managerial, political, social	Political, economic,
Special Olympics Europe-Eurasia	Managerial, political, social	Managerial
<i>Internal Stakeholders</i>		
Staff	Equity, social	Social
Regional partners	Social, symbolic, equity	Social, economic, political
Participants & families	Equity, social	Social

to achieve both organizational and stakeholders' goals, to grow, develop and gain support. It means that SOR has to take into account all stakeholder interests.

The second dimension was the identification of stakeholders. Twelve groups of external and internal stakeholders were revealed, as well as two umbrella organizations (see p. 98). Two groups – participants and families – were combined in one group, as were General public and Volunteers since they represent the community.

Each of the stakeholders has a value for the organization and can affect it in its own specific way.

Two stakeholder groups deserve special attention. As an external stakeholder, State Authorities are a vital group for SOR because it receives financial, moral and philosophical support from the state. SOR implements the government's social policy on social inclusivity, while state authorities control and monitor the organization's compliance with the national program of the development of adaptive physical

### Summary of stakeholders' attributes and types at governance level

Stakeholder Attributes	Power	Legitimacy	Urgency	Type
State authorities	Yes	Yes	Yes	Definitive
Participants & Families	No	Yes	Latent	Discretionary/ Dependent
Private sector	Latent	Yes	Yes	Dependent/ Definitive
Definitive	Yes	Yes	Yes	Definitive
Regional programs	Weak	Yes	No	Discretionary/ Dominant
Sports federations	Yes	Latent	Latent	Dormant/ Definitive
General public & Volunteers	No	No	Yes	Demanding
Media	Yes	No	No	Dormant
Staff	No	Yes	No	Discretionary

education and sport. State authorities pursue political interests, want to act as the influencer, and exert political and economic impact on SOR.

Among the internal stakeholders, the most important group is Participants & Families, who represent the heart of the SO movement. They want to have equity, seek to ensure equal rights and opportunity for all and pursue social interests. They exert social impact on SOR by demanding compliance with ethical principles in the treatment of minority groups.

The data analysis revealed that eight stakeholder groups are of primary importance for Special Olympics Russia, because they ensure its survival. Four groups were identified as secondary. They play no significant role in governance within SOR, but they are still important from a strategic perspective.

The final research dimension was examining organization-stakeholder relationships and defining the stakeholders' roles.

SOR is governed by the Executive Board, which under the SOI General Rules should include between 9 and 38 members from different stakeholder groups. Yet, the SOR Executive Board consists of 7 members who were selected from regional partners, participants & families. Earlier the Board also included representatives from the private sector, sports federations, and the state authorities.

SOI and SOEE monitor all the governance and leadership issues. Representatives from state authorities, the private sector, sports federations, media etc. can attend the Board's meetings. They have advisory votes at SOR conferences and the right to make proposals.

Stakeholder	Relationships/ Interactions
State authorities	Instrumental
Private sector	Instrumental
Sports federations	Instrumental
General public &Volunteers	Normative
Media	Instrumental
SOI and SOEE	Instrumental & Normative
Staff	Normative
Regional partners	Normative
Participants & Families	Normative

Stakeholder	Role in governance
State authorities	Control SOR affairs and development; have the insight to respond and resolve issues together
SOI and SOEE	Monitor & manage; monitor compliance with the General Rules and governance principles; transfer leadership
Private sector	Supports the organization in its growth and development; drives promotion
Sports federations	Guarantee observance of sport rules, values, and fair play principles; provide equality and opportunity through sport, promote inclusive sport education
Participants & Families	Protect athletes' interests; monitor compliance with rules
Regional partners	Protect participants; monitor compliance with the General Rules and the program's extension
General public & Volunteers	Support; drive attention; attract people
Media	Promote; inform; drive attention
Staff	Protect their interests ; ensure the organization's well-being



SOR has instrumental relationships with almost all of its stakeholders, as they invest both monetary and non-monetary resources, and normative relationships with five groups, in accordance with SOR's mission and philosophy.

Each stakeholder plays a certain role in the governance process.

From a strategic perspective, the private sector is very important because it provides expertise in the business field. Sports federations also play a significant role as they are responsible for ensuring observance of sports rules and values, fair play and sport inclusivity principles.

Stakeholders are characterized by different attributes. Three stakeholders have all the three main attributes and represent the pure definitive type. Four stakeholders have changeable salience because they can gain or lose attributes, and three stakeholders have just one of the three attributes.

Stakeholders are characterized by different degrees of salience in terms of governance. According to Mitchell et al. (1997), definitive stakeholders play a central role in governance. However, SOR does not directly involve representatives of this group in the governance process. Instead, it involves discretionary/dominant stakeholders (Regional programs), thus meeting the normative principle of governance and demonstrating compliance with ethical principles. These findings confirm our theoretical propositions.

SOR does not engage demanding stakeholders, i.e. General public & Volunteers, with the governance process, even though it has to relate to the community. As a charitable sports organization, SOR should pay more attention to these groups. Media, as a dormant stakeholder, do not carry much weight in SOR governance, but sport federations have to be represented in the Board from a strategic perspective.

Primary stakeholders play a significant role in governance but only three or four groups are represented in the SOR Board. While the Board mostly includes stakeholders with social interests, it has to promote other interests as well (political, economic, symbolic, managerial) because all stakeholders affect the organization in one way or another. If SOR acts in their

best interests, the organization will gain more resources and support to achieve its goals.

Senaux (2008) states that the existing governance mechanism does not cover all stakeholder interests, and our findings suggest that SOR has to reconsider its governance strategy and recompose the Board by inviting not only the most salient stakeholders, but representatives of each group. This is a necessary change because stakeholders play a vital role in the governance process: they do not only promote interests of different groups but also make the Board more powerful and strategically effective, allowing it to make the right decisions, gain more support from various groups and increase its governance capability.

This study has both theoretical and practical implications.

**Theoretical implications:**

- The study proves the underlying theoretical concepts.
- It makes a contribution to Russian sport science (no similar research existed before);
- It provides a deeper and more comprehensive understanding of the issue under study.

**Managerial implications:**

The findings of this study can be used to

- improve the governance mechanism;
- enhance governance capability;
- develop a governing strategy for non-profit sports organizations;
- inform organizational and national policies.

**Study limitations:** This study is based on a single case study with a small sample size.

**Directions for future research:** This study can be extended by using both qualitative and quantitative methods, and increasing the sample size. Further research could look at different countries, organizations and events in a comparative analysis.



## References

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4, 4–17, p. 6.

O'Boyle, I. and Bradbury, D. (2013). *Sport Governance: international case studies*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

Ferkins, L. and Shilbury, D. (2015). The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of «Stakeowner». *Journal of Sport Management*, 29 (1), 93–108.

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4, 4–17, p. 6.

Friedman, M. P. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190.

Hoye, G. R. (2007). *Sport Governance*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

SOR. (2014). *The Charter*. Retrieved from [specialolympics.ru](http://specialolympics.ru)

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and really counts. *Academy of Management Journal*, 22(4), 853–886.

Edwards A. and Skinner J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Routledge.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and really counts. *Academy of Management Journal*, 22(4), 853–886.

Weed, M. (2009) Research quality considerations for grounded theory research in sport & exercise psychology. *Journal Psychology of sport and exercise*, 10 (5), 502-510.

9 Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4, 4–17, p. 6.



# РМОУ: ЗНАНИЯ НА УРОВНЕ ОЛИМПИЙСКИХ РЕКОРДОВ!



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

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

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

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

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

Более подробная информация об организации и содержании образовательных программ:

тел.: +7(495) 956-24-30

e-mail: [programs@olympicuniversity.ru](mailto:programs@olympicuniversity.ru) : [www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)



РОССИЙСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ОЛИМПИЙСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

