



• На Чемпионате мира FINA по водным видам спорта в Казани многое было впервые

• Футбол Старого света: взгляд спортивного экономиста

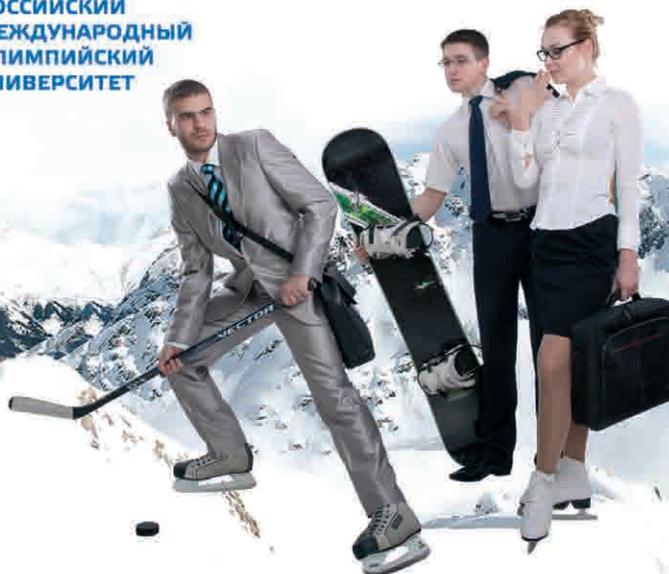


НОВЫЙ УЧЕБНЫЙ ГОД В СОЧИ СТАРТОВАЛ!



sochi.ru
2014

РОССИЙСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОЛИМПИЙСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



MSA

УНИКАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»

Master of Sport Administration

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

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

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

МОДУЛИ:

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

ПРЕИМУЩЕСТВА:

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

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

www.olympicuniversity.ru/MSA

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

ВЕСТНИК

РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

Владимир ВАСИН,
почетный вице-президент
Олимпийского комитета России

Ольга БРУСНИКИНА,
председатель Комиссии
спортсменов Олимпийского
комитета России

Сергей ЕВСЕЕВ,
директор Департамента
образования и науки
Министерства спорта РФ

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

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

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

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

Олег ХОДЕНКОВ, директор издательских и медиапрограмм РМОУ

РЕДАКЦИЯ

Сергей МУРАВЬЕВ, главный редактор

Ольга БЛАГОДАТСКИХ, бильдредактор

Павел ЕРЕМИН, дизайн-макет

Павел МХЕИДЗЕ, дизайн и верстка

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

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

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

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

Тираж 1500 экземпляров. Заказ №21597 от 30 сентября 2015 г.

Фото на обложке: студенты программы Master of Sport Administration. Фото Александра Смирнова/РМОУ.
В номере использованы фото: МИА «Россия сегодня», ЕРА, РМОУ, из фонда Российского государственного архива
кинофотодокументов (РГАКФД)



СОДЕРЖАНИЕ

РМОУ

4

Новый учебный год открыт!

Кампус РМОУ в Сочи принял студентов из 17 стран мира

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

12

Наталья Паршикова: «На чемпионате мира в Казани многое было впервые»

Интервью со статс-секретарем Минспорта РФ

16

Влияние первых в истории Европейских игр

Авторская колонка президента Европейского олимпийского комитета

18

Патрик Хикки: «В нашем мире перемены могут развиваться стремительно»

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

20

Джон Тиббс. Расцвет спорта в Каспийском регионе: чем способен помочь РМОУ

Известный маркетолог обобщает инициативы стран, которые выходят на новый уровень

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

24

Джон Тиббс: «Индустрия спорта стала более разнообразной, и, следовательно, существует запрос на квалифицированных специалистов»

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

26

Владимир Андреев. Управление клубами и бюджетные ограничения в европейском и французском футболе

Почетный профессор Сорбонны – об экономике футбола в эпоху финансовой Fair Play

38

Тимоти Келлисон, Сунгил Хонг. Принятие и диффузия экологических инициатив в проектировании стадионов

Исследователи из США и Гонконга анализируют проекты экологических арен



ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

60

КЕЙТ КЕЙТНЕСС: «КЕРЛИНГ НАЗЫВАЮТ САМЫМ БЫСТРОРАСТУЩИМ СРЕДИ ЗИМНИХ ВИДОВ СПОРТА»

Интервью с президентом Всемирной федерации керлинга

БИБЛИОТЕКА РМОУ

64

АЛЕКСАНДР ВАТЛИН. ВХОЖДЕНИЕ СССР В ОЛИМПИЙСКОЕ ДВИЖЕНИЕ

Отрывок из готовящейся к печати книги «Олимпийское движение: история и современность»

78

КАЛЕНДАРЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Форумы, конференции и выставки

SPORTS INDUSTRY

88

THE IMPLICATIONS OF BAKU 2015

Patrick Hickey, President of the European Olympic Committees

92

JON TIBBS. THE RISE OF SPORT IN THE CASPIAN REGION AND HOW RIOU CAN HELP

Countries from this region are truly establishing themselves as high-profile sporting destinations

98

KATE CAITHNESS: «IT IS OFTEN SAID THAT CURLING IS THE FASTEST GROWING WINTER SPORT»

In her interview with RIOU Herald, Kate Caithness, President of the World Curling Federation, told how the sport is progressing and gave her expert advice to the RIOU students

102

WLADIMIR ANDREFF. CLUB GOVERNANCE AND BUDGET CONSTRAINTS IN EUROPEAN AND FRENCH FOOTBALL

European football sunk into a financial crisis in the early 2000s. Has anything changed in the past recent years? This paper contends that nothing had changed until UEFA Financial Fair Play rules started to bite two years ago

Третий призыв на старте

В Сочи состоялась торжественная церемония открытия нового учебного года.

17 сентября в кампусе Российского Международного Олимпийского Университета состоялась торжественная церемония открытия нового учебного года. Студенты третьего набора флагманской программы «Мастер спортивного администрирования» (Master of Sport Administration, MSA), которым до середины будущего лета предстоит осваивать в Сочи науку управления, представляют 17 стран мира и 21 регион России. После официальной церемонии праздник продолжился на спортивных площадках: студенты MSA, слушатели краткосрочных программ и сотрудники университета соревновались в различных дисциплинах и показали умение вести настоящую командную игру.





Студенты программы в большинстве своем уже имеют профессиональный опыт: они связаны с национальными олимпийскими комитетами своих стран или другими организациями спортивной индустрии. А некоторые из них в недавнем прошлом – спортсмены элитного уровня. Среди таковых пионер женского бобслея Кристина Смит из Канады, серебряный призер Игр Сочи-2014 сноубордист Николай Олюнин, победитель этапа Кубка Европы, многократный победитель и призер этапов Кубка России по стендовой стрельбе Анастасия Китаева, чемпион Европы по тхеквондо Гамид Мамедраев и чемпионка мира по фитнес-аэробике Татьяна Синюхина.

Многие получили гранты на обучение от Благотворительного фонда Владимира Потанина. «Это третий набор в истории нашего сотрудничества с университетом, и мне особенно приятно отметить, что растет не только количество стран, участвующих в программе, но и количество и качество заявок, – заявила генеральный директор фонда Оксана Орачева. – В этом году экспертному совету пришлось нелегко: большинство соискателей продемонстрировали высокий уровень академической подготовки и профессиональной деятельности».

В свою очередь трое студентов – представители Доминиканской Республики, Барбадоса и Ливана – номинированы на обучение Ассоциацией национальных олимпийских комитетов (ANOC). «Курс программы MSA – это уникальный опыт для студентов, – заявила в связи с этим президент ANOC Гунила Линдберг. – Им предстоит на год уйти с головой в изучение олимпийской культуры и передовых практик, которое будет происходить в олимпийской столице с участием опытных профессоров со всего мира. Навыки, которые студенты ANOC приобретут в Сочи, пригодятся не только им лично в профессиональной карьере, но и пойдут на пользу развитию спорта на уровне национальных олимпийских комитетов в широком смысле. Вот почему мы в ANOC рады отправить еще троих студентов на учебу в Сочи».

Занятия по программе MSA в течение академического года будут вестись в трех форматах: в двух группах с разными языками обучения, английским и русским (очно), а также согласно индивидуальной траектории обучения (этот специальный формат сочетает элементы очного и дистанционного обучения).

Программа включает в себя такие модули, как «Экономика спорта и Олимпийских игр», «Управление, политика и олимпийское движение», «Исследования в спортивном менеджменте», «Спорт

РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙ



Ольга Романова (Санкт-Петербург), кандидат в мастера спорта по водному поло

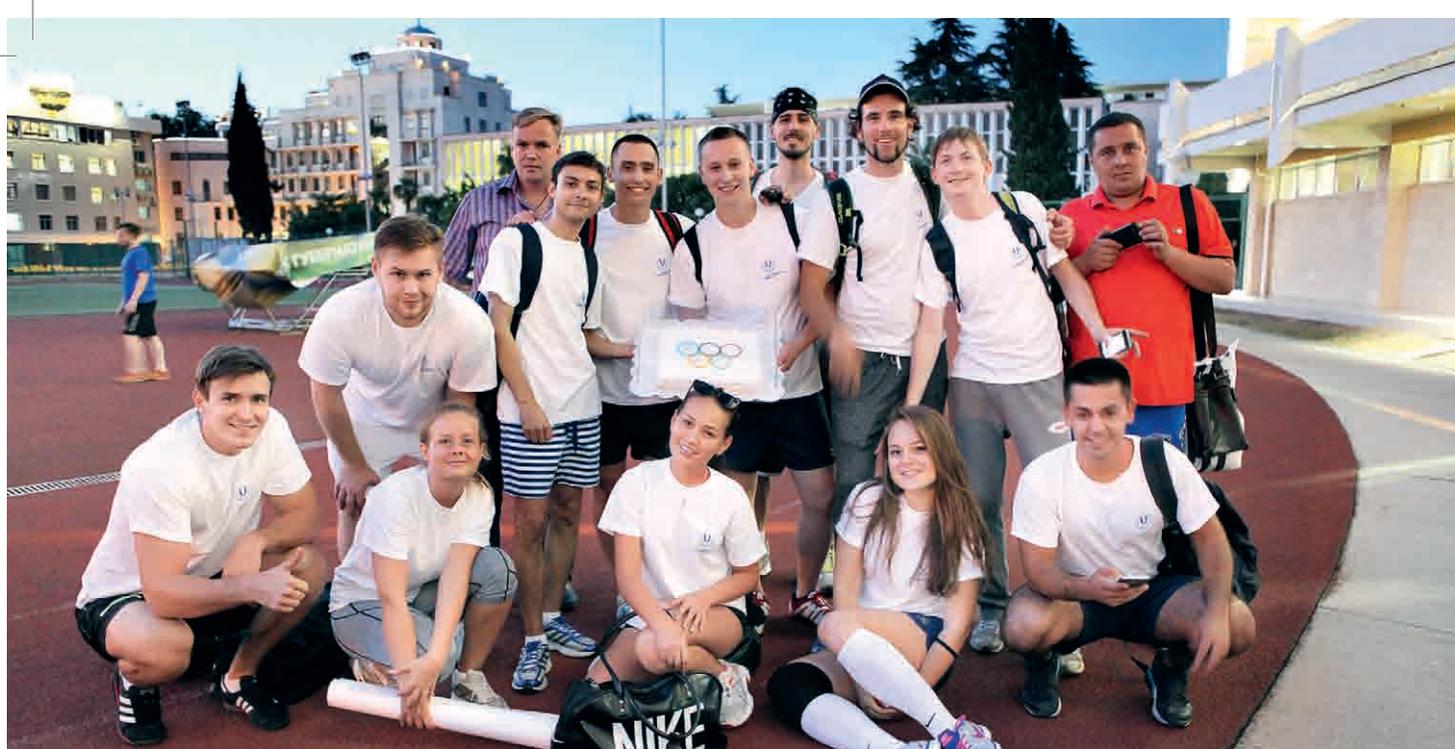
Спорт в моей жизни – с самого детства: я профессионально занималась водным поло и играла за сборную Санкт-Петербурга. Для себя давно решила, что карьеру буду строить именно в области спорта. Поступление в Российский Международный Олимпийский Университет было исполнением мечты. Именно образование

такого рода я очень хотела получить, поэтому, узнав о программе «Мастер спортивного администрирования», нацелилась на то, чтобы стать слушателем этой программы. Загадывать вперед о том, что будет через год, не просто, но я рассчитываю вернуться в Петербург и развивать спорт в родном городе.



**Дэвид Стивенсон
(Ирландия),
выпускник Dublin
City University**

Я приехал из Ирландии. Совсем недавно окончил Дублинский университет, учился на факультете спортивной науки и здоровья. Сразу после окончания появилась возможность приехать сюда изучать спортивный менеджмент. РМОУ – университет международный и по-настоящему уникальный: это единственный университет в мире, в названии которого есть слово «олимпийский». Он продвигает олимпийские идеалы, и меня это очень привлекает. Что касается перспектив лично для меня, то учеба в РМОУ дает мне возможность получить новую профессию. Спортивная наука – это, безусловно, увлекательное направление, но спортивный менеджмент открывает более широкое поле деятельности. Как заявлено в миссии университета, РМОУ готовит спортивных менеджеров нового поколения, а мне как раз было бы интересно заниматься спортивным администрированием. Хотел бы работать с профессиональными командами, такую цель ставлю перед собой. Сейчас же мне не терпится поскорее приступить к занятиям, а спустя несколько месяцев – посмотреть, чего удалось добиться.



Кристина Смит, участница Олимпийских игр 2002 года в Солт-Лейк-Сити, первая женщина-пилот в истории национальной сборной по бобслею (Канада)



Я – олимпиец и сейчас ощущаю себя так, словно мое путешествие в олимпийском движении только начинается. Мы отдаем все силы тренировкам, чтобы добиться максимальных спортивных достижений, а затем наступает момент, когда можно повернуться лицом к остальному миру и отдать ему те таланты, умения и качества, которые ты приобрел в своем виде спорта. Можно направить их на развитие других стран, других важных сфер спортивного мира, который мы так любим. Поэтому участие в Олимпиаде – это мостик, ведущий к новым возможностям. Для олимпийцев открыты все двери. Мне хотелось

бы не просто войти в эти двери, но и повести за собой других людей, помочь им добиться тех целей, которые они поставили – в менеджменте, тренерской работе, маркетинге и любой другой области. Свою задачу я вижу в том, чтобы применять таланты, навыки, знание языков, а также умение работать на максимуме возможностей, там, где это нужно для общества и спорта. Мне бы хотелось оставаться частью олимпийского движения. Благодаря спортивным достижениям я уже получила своего рода олимпийский диплом. Теперь, в РМОУ, получаю настоящую олимпийскую академическую степень.



Евгений Христенко (Белгород), волонтер на Олимпийских играх в Лондоне

Свою жизнь я решил свести с олимпийским движением: это тот стиль жизни, который я чувствую и которым живу. Был волонтером на Олимпийских играх в Лондоне, где получил международный опыт общения и работы. Так что выбор учебы в Российском Международном Олимпийском Университете совсем не случаен. Думая об области приложения сил, отталкивался от того, чего хочу именно я: в спорте это организация и подготовка Олимпийских игр. Понимаю, что поставил высокую цель, но, как говорят, если очень захотеть, можно в космос полететь...



и Олимпийские игры как бизнес», «Спортивный маркетинг и коммуникации». Преподают в университете известные российские и зарубежные эксперты в области спортивного менеджмента, профессора из ведущих университетов и олимпийских исследовательских центров мира. Большое внимание будет уделяться практическим занятиям, которые планируется провести на «Сочи Автодроме» во время Гран-при России «Формулы-1» в октябре этого года, а также на различных олимпийских объектах.

«География слушателей университета в Сочи постоянно расширяется, поэтому смело можно сказать, что буквально за пару лет университет состоялся как центр образования международного уровня в сфере спортивного менеджмента, – отметил ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Подавляющее большинство слушателей имеют серьезный спортивный опыт, а некоторые из них и высокие достижения. Благодаря программе MSA они овладеют новой профессией и продолжат карьеру в спорте уже в качестве управленцев. Таким образом мы решаем важную задачу социальной адаптации спортсменов. Важно и то, что наши иностранные студенты, проведя год в Сочи, отправятся в свои страны не только с глубокими знаниями, но и с хорошими, я в этом уверен, впечатлениями о России. Фактически они станут нашими посланцами в мире и в олимпийском движении».

Еще одну особенность, важную с точки зрения местных властей, подчеркнула заместитель главы города Сочи Ирина Романец, которая присутствовала на церемонии в качестве почетного гостя: управленцы из числа сотрудников городской администрации повышают свою квалификацию, принимая участие в различных образовательных программах РМОУ. Эта традиция будет соблюдена и в новом учебном году. «Олимпийский университет очень важен для Сочи, – сказала она. – РМОУ – один из самых ярких бриллиантов в алмазной короне нашего курорта, он задает Сочи особый вектор развития постолимпийского наследия».

После окончания церемонии ее участники сменили конференц-зал университетского кампуса на спортивные площадки, чтобы в составе нескольких команд посоревноваться в футболе, стритболе, легкой атлетике и упражнениях на велосипеде. К трем командам, составленным из представителей англоязычной и русскоязычной групп MSA, а также сотрудников университета, присоединилась четвертая. Это практикующие руководители российских спортивных структур со всей страны, которые в эти дни проходили в РМОУ обучение по краткосрочной программе «Спортивный менеджмент», решили не остаться в стороне от соревнований (и, кстати, еще до стартов выглядели фаворитами, что немудрено, учитывая олимпийское прошлое большинства из них).

Эта уже седьмой цикл программы, организованной РМОУ совместно с Фондом поддержки олимпийцев России. Она направлена на повышение квалификации и расширение профессиональных компетенций атлетов, завершивших карьеру в большом спорте и продолжающих работать в сфере физической культуры. «В седьмом цикле в программе появилась дисциплина «Система и механизмы расходования денежных средств в бюджетной сфере на примере индустрии спорта, – отметил в этой связи президент Фонда поддержки олимпийцев России Александр Катгушев. – Напомню, что обучающиеся не только защищают свои проекты, но и проходят анонимное анкетирование, где оценивают практическую полезность предмета и профессионализм преподавателей».

За все время реализации краткосрочной программы «Спортивный менеджмент» обучение в РМОУ прошли 150 представителей 52 регионов России. На этот раз, как, впрочем, и всегда, среди слушателей были известные спортсмены: олимпийская чемпионка, восьмикратная чемпионка мира, тренер сборной России по плаванию в открытой воде Лариса Ильченко, олимпийская чемпионка, директор спортивной школы олимпийского резерва по художественной гимнастике МГФСО Москомспорта Татьяна Горбунова, олимпийская медалистка, старший тренер молодежной сборной команды России по дзюдо Любовь Брулетова, финалистка Олимпийских игр – 2008 в Пекине,



чемпионка Европы по легкой атлетике Анна Альминова, чемпион мира по вольной борьбе, многократный чемпион Европы Курамагомед Курамагомедов.

Отзывы выдающихся спортсменов, а сейчас управленцев, касались разных сторон учебы. Вот некоторые из них.

«После завершения спортивной карьеры какое-то время я работала во Всероссийской федерации художественной гимнастики, а затем возглавила гимнастическую школу олимпийского резерва в Москве. Сразу столкнулась со множеством проблем, о которых прежде не имела никакого представления, – призналась Татьяна Горбунова. – Рекомендую всем профессиональным спортсменам, которые собираются посвятить свою дальнейшую жизнь развитию физической культуры, поступать в РМОУ. Ведь то, что все мы хорошие спортсмены, еще не значит, что мы станем хорошими тренерами или руководителями спортивных школ. Этому надо учиться, а учеба в РМОУ наверняка поможет избежать многих ошибок».

«На этот курс меня направила Всероссийская федерация плавания, за что ей огромная благодарность. И отдельное спасибо председателю комиссии спортсменов Олимпийского комитета России, трехкратной олимпийской чемпионке по синхронному плаванию Ольге Брусникиной, – заявила Лариса Ильченко. – Буду использовать полученный опыт в первую очередь в своей практике: я занимаюсь организацией турниров и намерена развивать детское плавание в открытой воде. Возможно, после обучения в РМОУ смогу привлечь новых спонсоров, улучшить организацию. Я не нацелена на получение каких-либо званий или бонусов. Но, конечно, если программа «Спортивный менеджмент» даст мне возможность подняться по карьерной лестнице, занять пост в федерации, я не буду против».

«После школы и университета я долгое время не сидел за партой, но в РМОУ даже не уставал, хотя занятия продолжались с 10 утра до 16–17 часов вечера, – заметил Курамагомед Курамагомедов. – Было очень интересно, время пролетало быстро. Преподаватели – настоящие профессионалы! Нас чему только не учили – и как разговаривать, и как планировать бюджет. Рассказывали



о федеральных законах, о вертикали спортивной власти в регионах. Еще мы ездили на олимпийские объекты Сочи. Все это было очень полезно. К тому же я приобрел много новых знакомств. Я являюсь директором своей Школы борьбы Курамагомедова Курамагомедова в городе Каспийске Республики Дагестан, мы проводим международные турниры и хотим расширять спорткомплекс. Поэтому все новые знания буду использовать в своей школе. А вообще, на программу Фонда поддержки олимпийцев России меня направило Министерство спорта Дагестана. Надеюсь, что от этого будет много пользы моей школе, моей республике и всему российскому спорту».

С закатом солнца праздник подошел к концу – состоялись вручение призов за успехи в соревнованиях и совместная фотосессия. Личные достижения, отмеченные судьейским корпусом во главе со Львом Белоусовым, были встречены общими аплодисментами одной большой команды, которая сама собой сложилась в этот день из столь непохожих людей из самых разных стран мира, объединенных любовью к спорту.

Сергей Муравьев

Наталья Паршикова: «На чемпионате мира в Казани много было впервые»

Вслед за Универсиадой-2013 столица Татарстана вновь стала хозяйкой одного из крупнейших спортивных событий – Чемпионата мира FINA по водным видам спорта. После его окончания мы обратились к статс-секретарю – заместителю министра спорта РФ Наталье Паршиковой с просьбой по горячим следам поделиться впечатлениями от этого события, а также оглянуться назад и подытожить работу по его подготовке.

Описывая турниры уровня чемпионата мира, принято отмечать уникальные черты каждого, будь то особенности места проведения, новинки в спортивной программе, технические и организационные новшества и т. д. Какие уникальные черты Казани-2015 вы могли бы отметить?

Чемпионат мира FINA по водным видам спорта 2015 года вписан в историю. На этих соревнованиях многое было впервые. В первый раз в истории Международной федерации плавания водный мундиаль проведен в России. Впервые соревнования по плаванию и синхронному плаванию состоялись в чаше футбольного стадиона. Кстати, «Казань Арена» – первый в России стадион, построенный к чемпионату мира по футболу 2018 года.

Впервые в соревновательную программу включены выступления смешанных дуэтов в прыжках в воду и синхронном плавании. Впервые в истории чемпионатов мира по водным видам спорта размещение спортсменов было организовано в Олимпийской деревне.

Впервые международное информационное агентство из России получило статус хост-информантства и хост-

фотоагентства, им стало МИА «Россия сегодня». Впервые церемония открытия чемпионата прошла не в бассейне и стала самостоятельным шоу-спектаклем, который повторяли восемь раз. И наконец, впервые параллельно с основным чемпионатом проходил чемпионат мира в категории «Мастерс» – среди ветеранов и любителей.

Ситуация сама по себе стала уникальной: в истории чемпионатов мира FINA еще не бывало, чтобы объекты располагались столь компактно и удобно. Судите сами: в одном кластере находятся стадион «Казань Арена», где прошли соревнования по плаванию и синхронному плаванию, арена водного поло, Дворец водных видов спорта и парк FINA. Соревнования по хай-дайвингу и плаванию на открытой воде тоже состоялись на одном объекте, до которого легко было добраться на транспорте, и этот объект расположен прямо у стен древнего Казанского кремля.

Казань с уверенностью можно назвать одной из спортивных столиц России. Высокий уровень города – хозяина Универсиады 2013 года и Чемпионата мира по водным видам спорта – 2015 признан на мировом уровне. Нельзя ли поговорить об этом



МИА «Россия сегодня»/ Григорий Сысоев

развитии, сделать небольшую ретроспективу и описать пройденное? А также, возможно, взглянуть в будущее с точки зрения дальнейших перспектив.

Казань по праву и есть спортивная столица России: город признан одним из лучших в мире для спортивных соревнований. Идея привлечения чемпионата мира по водным видам спорта родилась в Казани, и завоеванное право его проведения стало большим подарком для всей страны. Весомую роль в выборе места для чемпионата сыграли подготовка и проведение универсиады и других соревнований мирового уровня. Казань – настоящая кузница кадров. Здесь работает отличная слаженная команда активных, энергичных людей, которые искренне любят то, чем занимаются.

Право проведения чемпионата мира по водным видам спорта мы выиграли в 2011 году. Это было время, когда не только Казань, но и вся страна жили приближающейся универсиадой. Город уже преобразился: появились новые объекты (бассейны «Олимп», «Буревестник»), готовился к строительству суперсовременный дворец водных видов спорта, решение о возведении которого в Казани стало одним из решающих аргументов в пользу победы нашей заявки. Сейчас это – жемчужина города, которая восхищает буквально всех спортсменов, зрителей, журналистов. За месяц до того, как решилось, что водный мундиаль пройдет в Казани, город посетил президент Международной федерации плавания Хулио Маглионе. Он был впечатлен увиденным: его поразили

как масштабы строительства, так и потрясающий настрой всех, кто был задействован в глобальных переменах, которые затронули город. Думаю, эта энергия, спортивный дух и сыграли значительную роль в победе заявки Казани.

Не секрет, что профессионалы в мире спорта впервые провели параллель между Всемирными студенческими играми в Казани и Олимпийскими играми по уровню организации и масштабу. После триумфального 2013-го последовал успешный 2014-й, ознаменованный для Казани чемпионатом Европы по бадминтону, чемпионатом мира по фехтованию, первым Кубком мира по хай-дайвингу. Это тоже был год напряженной и очень важной работы по подготовке одного из самых рейтинговых соревнований планеты. Сейчас уже констатируем: успешной работы и, по оценкам руководства FINA, фантастического проведения чемпионата.

Город не останавливается на достигнутом, не почитает на лаврах собственного успеха. Здесь работа продолжается постоянно. Вы, конечно, знаете, что Казань – один из городов – организаторов Чемпионата мира FIFA по футболу 2018 года в России. Совсем скоро, в 2016-м, городу предстоит принять чемпионат мира по легкой атлетике среди юниоров и ряд других масштабных проектов.

Вы входили в команду организаторов как Универсиады-2013, так и Чемпионата мира по водным видам спорта-2015, представляя Министерство спорта РФ. Нельзя ли сравнить два этих опыта? Возможно, вопрос слишком прямой, и все-таки: какое из этих мероприятий было легче организовать?

Каждый проект по-своему сложен и очень дорог. До универсиады у нас в стране 30 лет не проводилось крупных международных мультиспортивных проектов. Мы впервые открывали миру новую Россию как организатора событий мирового уровня. Несмотря на многолетний опыт работы в спорте, со многими вопросами сталкивались впервые. И путь подготовки универсиады ценен именно теми преодолениями, которые мы прошли. Этот путь не просто вселил уверенность в наши сердца, он открыл новые горизонты. Лучшие в истории студенческие игры не только изменили Казань, они изменили Россию и дали

заряд регионам. Посмотрите, как активны сейчас регионы страны в проведении мировых соревнований!

Водный мундиаль, несмотря на меньшее по сравнению с универсиадой количество видов спорта и участников, не просто одно из крупнейших международных событий, это спортивные соревнования, на которых разыгрываются олимпийские путевки. Это очень серьезная международная федерация со строгими требованиями и регламентами. И это телеаудитория свыше 4 млрд человек. Нашей задачей и здесь было провести лучший чемпионат в истории. Учитывая ситуацию, в которой велась подготовка, это очень сложная задача. Но выполнимая. Отзывы о фантастическом уровне его проведения это подтвердили.

Какой организационный опыт Казани-2015, не только позитивный, но, возможно, и негативный, связанный с теми или иными препятствиями и трудностями, представляется вам особенно ценным с точки зрения подходов к организации и проведению международных соревнований в нашей стране в дальнейшем?

Проект «Казань-2015» реализовала замечательная команда – люди, которые провели уже не одни спортивные соревнования, имеют опыт работы на проектах за рубежом, на Олимпийских играх в Сочи. Трудно спорить с фактом, что Казань – кузница квалифицированных кадров, и эти кадры проходят проверку серьезными проектами. Я говорю и о руководстве республики, и о персонале, и даже о волонтерах. Грамотно выстроенная система управления, вовлечение профильных региональных министерств и ведомств, рабочие группы по направлениям подготовки под руководством министров и других профильных руководителей, непосредственно Дирекция спортивных проектов как координирующий центр, прекрасно зарекомендовавшая себя система работы с волонтерами. Мне импонируют их профессионализм, энергия и готовность брать на себя ответственность в поиске решений сложных вопросов.

Спортивные праздники такого масштаба требуют слаженной работы команды организаторов, в которую входили и вы. Как была выстроена работа этой команды и кого из ее участников вы хотели бы отметить?

Чемпионат мира FINA по водным видам спорта мы приближали сообща одной большой командой при поддержке президента России, правительства страны, под непосредственным руководством

министра спорта России Виталия Мутко, возглавляющего Организационный комитет по подготовке чемпионата мира по водным видам спорта и чемпионата мира по водным видам спорта в категории «Мастерс». Нельзя не отметить руководителей федеральных и региональных министерств и ведомств. Огромную благодарность хочется выразить руководителю Татарстана – президенту республики Рустаму Минниханову. Но особенно ценен вклад каждого отдельного руководителя среднего звена, каждого отдельного исполнителя, каждого отдельного волонтера – это люди, которые вынесли чемпионат на своих плечах. Люди, которые, непосредственно взаимодействуя с гостями, участниками, судьями, журналистами, бродкастерами и зрителями, поражали всех своим профессионализмом, открытостью и готовностью решать возникающие вопросы с улыбкой на лице. Вот их я бы хотела отметить.

Не могли бы вы рассказать о том, что представляет собой сегодняшняя аудитория водных видов спорта во всемирном масштабе? Обладая информацией о международных телетрансляциях Казани-2015, вероятно, можно составить представление об интересе зрителей той или страны к тому или иному водному виду спорта и чемпионату в целом (и, опосредованно, о внимании этих аудиторий из разных стран к городу-хозяину).

Отвечу языком цифр. Телевизионная аудитория зрителей Чемпионата мира FINA по водным видам спорта – 2015 составила около 4,5 млрд человек. Трансляция велась более чем в 100 странах и охватила действительно все континенты. На чемпионате работали 738 представителей телерадиовещания из 40 стран. Осуществлена 13 841 минута трансляций соревнований. Это, по оценке Международной федерации плавания, потрясающие показатели.

Как вы оцениваете посещаемость соревнований, то есть интерес со стороны болельщиков (как казанцев и россиян, так и гостей из других стран)?

Зрители, посетившие соревнования, – еще одна составляющая успеха этого чемпионата. Спортсмены многих стран отмечали удивительную атмосферу радушия и поддержки, зрительскую активность и заполненные трибуны. Нельзя не вспомнить впечатления иностранных синхронисток от того, что впервые они наблюдали практически полные трибуны даже на утренних соревновательных сессиях. Ежедневно спортивные арены

СРЕДИ СРАВНИТЕЛЬНО НОВЫХ ДИСЦИПЛИН,
от которых у зрителей в Казани захватывало дух,
соревнования по хайдайвингу, прыжкам в воду
с 27-метровой вышки у мужчин

Фото: МНА «Россия сегодня» / Владимир Астапович



посещали более 25 тыс. зрителей, более 18 тыс. гостей ежедневно посещали парк FINA. Особенно хочется отметить и уровень культуры болельщиков, и то, что на трибунах было много детей.

Еще один вопрос из области восприятия – о «подаче» соревнования зрителю, как находящемуся на спортивном объекте, так и сидящему перед экраном телевизора. Каковы современные тенденции в этой области для водных видов? Как отработали в этом смысле? И насколько тонко организаторы, вещатели, та или иная федерация со своей стороны чувствуют эти тенденции в конкретных видах спорта и реагируют на них? Какие организационные и технологические особенности Казани-2015 в работе с обеими категориями зрителей можно отметить?

Соревнования по водным видам спорта любимы и пользуются популярностью. Но то, что мы видели в Казани, уникальный факт. Здесь много внимания уделяют работе со зрителями (собственно, результат этой работы мы видели на трибунах чемпионата). Работа начинается с продажи билетов, включает информирование зрителей на этапе до старта соревнований, организацию доставки зрителей на соревнования, организацию зрительских потоков до объекта и на объекте, проведение досмотровых мероприятий, работу со зрителями на трибунах... Целый комплекс мер

и мероприятий, в реализацию которых вовлечено много направлений подготовки соревнований.

В Казани уже опытный зритель, тем не менее здесь сделали все, чтобы посетители соревнований знали о том, что на объекты для их собственного комфорта нужно приходить заранее, что надо теплее одеваться, что можно приносить с собой на объект, а что нельзя. Однако важно и другое – то, что у организаторов получилось превратить для зрителя время посещения соревнований и церемоний в уникальное путешествие, что зритель чувствовал себя частью этого большого праздника. Зрителя вовлекали в интерактив еще на подходе к объекту и зачастую незаметно для него вели до самого места, где он уже погружался в атмосферу праздника и становился его ключевым элементом. Подача соревнований зрителю, технологии работы в этом направлении – тема, которая заслуживает отдельного внимания.

Что же касается телетрансляций, то качественную картинку обеспечила главная вещательная компания Международной федерации плавания – компания EPC и правообладатели вещания (в России таковым стал холдинг ВГТРК). Чемпионат запомнился всему миру столь ярким и красочным именно благодаря им. Здесь технологии не стоят на месте, и улучшение качества картинки мы наблюдаем от соревнований к соревнованиям.





Влияние Баку-2015

Моя первая реакция на просьбу «Вестника РМОУ» оценить значимость и влияние первых в истории Европейских игр, которые состоялись в июне этого года, была однозначной: сейчас слишком рано. Прошло недостаточно времени, чтобы дать надежную интерпретацию. Мы спешим – на пять или десять лет.

По опыту, который я приобрел, находясь внутри олимпийского мира и наполняющих его спортивных событий, истинный эффект и влияние спортивного мероприятия проявляются при взгляде со значительного отдаления. Все объясняется просто: этот эффект – прежде всего в сердцах и умах людей. Каждый помнит, как смотрел первые в своей жизни Олимпийские игры. Со мной это произошло в 1956 году, когда летняя Олимпиада проходила в Мельбурне. В частности, в память врезалось неподражаемое выступление ирландца Рональда Делэйни, взявшего золото в забеге на 1500 метров.

Тот момент остался со мной на всю жизнь. Он помогает мне помнить, что любые ре-

*Патрик Хикки,
президент
Европейского
олимпийского
комитета*



шения, которые я принимаю как спортивный администратор, необходимо соотносить с тем, как они могут повлиять на спортсменов. Это кажется очевидным (и так и есть), но оттого ничуть не теряет значимости как постоянное напоминание о том, почему ты в этой игре. Это помогает мне, как и всем моим коллегам из Международного олимпийского комитета, Европейского олимпийского комитета и Олимпийского совета Ир-

ландии, стремиться создавать больше моментов, подобных «золотому» забегу Рональда Делэйни. Влияние таких моментов неизмеримо, но, без сомнения, позитивно в масштабах всего мира.

Хотя сегодня слишком рано оценивать, какие из множества магических моментов Баку-2015 займут такое место в жизни людей в будущем, существуют конкретные последствия этих Игр, которые несут пользу всей Европе и особенно Азербайджану; этот эффект уже ощутим в разных областях. Первым и важнейшим мне видится тот момент, что эти Игры стимулируют европейские страны сказать «да» хостингу большего количества спортивных мероприятий в предстоящие годы. Это было смелым решением членов ЕОК – провести в Баку первые в истории Европейские игры, равно как смелым решением было и предложение Азербайджана принять их.

Решение было принято 8 декабря 2012 года, менее трех лет назад. Сегодня, после успешного проведения Игр, каждый может оглянуться назад и сказать: «Мы сделали это». И, что еще важнее: «Мы можем сделать это снова». Это мощное изменение в мышлении, которое относится не только к Азербайджану, но и охватывает всю Европу в целом.

Один из краеугольных камней этоса ЕОС применительно к Европейским играм – стремление адаптировать каждые Игры к особенностям города-хозяина, а не наоборот. Баку-2015 воплощал инновации и разрабатывал Игры, исходя из



своих условий, что не осталось незамеченным главами европейских государств, присутствовавших в Баку, и представителями национальных олимпийских комитетов этих стран. Для стран, размышляющих о том, чтобы подать заявку на право проведения таких мероприятий, как Европейские игры, по-настоящему привлекательна эта возможность – взять под контроль творческий процесс и формировать его. Баку-2015 поразил всех церемониями на прекрасном Олимпийском стадионе. Это были фантастические спектакли. Но нет предела совершенству: если в будущем хозяева Игр захотят провести, например, парад по улицам города, они смогут сделать это. Подход ЕОК в этом отношении максимально гибок.

Для Азербайджана влияние Игр уже ощутило. Не только потому, что вся страна жила этим 17-дневным праздником спорта, но и потому, что Азербайджан на Играх принял более 850 журналистов из разных стран мира – это беспрецедентное количество за всю его 24-летнюю историю. На репутационном спортивном уровне для Азербайджана Игры были прекрасным трамплином с точки зрения реализации амбиций Баку стать спортивной столицей, конкурентоспособной в сравнении с Парижем, Лондоном, Римом и Мадридом. Еще до старта Игр-2015 Азербайджан удостоился права принять такие престижные мероприятия, как Гран-при «Формулы-1», матчи футбольного Евро-2020, а также Игры исламской солидарности – 2017, проведение которых спустя всего два года после Европейских игр много говорит о том, как видят свою роль в современном мире Азербайджан и Баку.

Повторю, воздействие спортивного мероприятия непосредственно на атлета – важнейший аспект для управленцев, и Европейские

игры оказывают далекоидущее влияние на элитных спортсменов Европы. Со времен Олимпийских игр в Сеуле-1988 доля медалей, которые спортсмены-европейцы завоевывают на Олимпийских играх, снизилась на четверть. Но с введением Европейских игр атлеты континента получили прекрасную возможность проверить свои силы в надежде спустя год выйти на главный старт всей жизни – уже на Олимпийских играх. Нам еще предстоит увидеть результат этого влияния в Токио-2020 и на других Играх, куда европейские атлеты поедут, обладая более высокими шансами завоевать олимпийские медали, нежели до нововведения.

Кроме того, Европейские игры предоставляют атлетам, национальным олимпийским комитетам и спортивным федерациям стран Европы дополнительные возможности, которые могут помочь разблокировать внутренние источники финансирования. В свою очередь это может многое изменить для самих спортсменов, рассматривающих этот период как дополнительный тренировочный лагерь перед следующими соревнованиями или продолжающих выжимать себя на тренировках в силу других обязательств. С точки зрения новичков или полупрофессиональных спортсменов, эти изменения могут быть особенно важными.

Наконец, я верю, что Европейские игры продемонстрировали: олимпийская «Повестка дня 2020» – на 100% верный путь для олимпийского движения. Игры Баку-2015 стали проверкой многих установок повестки «Повестки-2020» и прежде всего показали потенциал слаженной и гибкой работы, а также показали, что любители спорта открыты и восприимчивы к переменам. Это то качество спорта, которое трудно переоценить.

Патрик Хикки: «В нашем мире перемены могут развиваться стремительно»

ПРЕЗИДЕНТ ЕВРОПЕЙСКОГО ОЛИМПЕЙСКОГО КОМИТЕТА (ЕОК; EUROPEAN OLYMPIC COMMITTEES, ЕОС) В ИНТЕРВЬЮ «ВЕСТНИКУ РМОУ» ОБЪЯСНИЛ, ЗАЧЕМ СПОРТИВНОМУ СООБЩЕСТВУ СТАРОГО СВЕТА ПОНАДОБИЛИСЬ ОТДЕЛЬНЫЕ ЕВРОПЕЙСКИЕ ИГРЫ, КАКИЕ ВЫГОДЫ НЕСЕТ ИХ ПРОВЕДЕНИЕ ПРИНИМАЮЩЕЙ СТОРОНЕ И НАСКОЛЬКО ОНИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ СОБСТВЕННО ДЛЯ АТЛЕТОВ.

Европейские игры были отмечены множеством особенностей, которых не увидишь на Олимпийских играх. На ваш взгляд, может ли МОК взять на вооружение какие-то из уникальных элементов, которые мы видели в Баку?

МОК проявил большой интерес к тому, как были организованы и как протекали игры Баку-2015, и я уверен, что определенные инновационные элементы будут востребованы уже применительно к Олимпийским играм. Например, такой новый элемент, как медийная I-zone, был по-настоящему удачным, и теоретически он мог бы быть инкорпорирован в практику Олимпийских игр. Вместе с тем важно помнить, что у Олимпийских игр устоявшееся и прочное основание, без нужды изменения вноситься не могут. Как отметил в колонке для журнала «Вестник РМОУ», я верю, что «Повестка дня 2020» – это стопроцентно верный путь для олимпийского движения, и игры Баку-2015 также продемонстрировали это. Инновативность и гибкость – ключ к успеху, поскольку спортивные болельщики открыты для перемен, и эту открытость я считаю важнейшей чертой спорта вообще.

Европейские олимпийские комитеты ждали почти 50 лет, чтобы наконец организовать первые Европейские игры. Почему?

Европа всегда была сердцем Олимпийских игр. В течение 120 лет Европа приняла у себя больше Олимпийских игр, чем Северная Америка, Океания, Азия и Африка, вместе взятые. Соответственно, в течение XX века в Европейских играх просто не было необходимости.

Однако в нашем развивающемся мире перемены могут случаться стремительно. За последние 20 лет Олимпийские игры были организованы 10 раз, но лишь трижды их хозяйкой были страны Европы. И города – хозяева четырех ближайших Олимпийских игр находятся не в Европе. Такое развитие очень позитивно, и вместе с тем очевидно, что у Европы есть потребность в собственном континентальном мультиспортивном соревновании, если мы хотим оставаться на топ-позициях в мировом спорте. Все это вовсе не означает, что Европейские игры копируют Панамериканские или Азиатские игры, равно как не копируют они и Олимпийские игры. Европейские игры отличает инновационная концепция, нацеленная на то, чтобы дать спорту континента лучшие возможности для роста и совершенствования.

Стоит ли теперь ожидать зимних Европейских игр?

Меня частенько спрашивают об этом в последние три года! Я раз за разом отвечаю: никогда не говори «никогда». Однако



в настоящий момент планов по созданию зимних Европейских игр не существует. Европейские олимпийские комитеты сфокусированы на капитализации великолепных первых Европейских игр, прошедших в Азербайджане, и выборе города – хозяина следующих игр 2019 года. Европа вместе с тем является центром силы, если мы говорим о зимних видах спорта, и ЕОК будет держать это в уме в течение предстоящих лет.

Как вы считаете, игры Баку-2015 способны помочь Азербайджану заполучить, например, Олимпийские игры в обозримом будущем?

Европейские игры стали мощным фактором в отношении репутации Азербайджана как страны, способной принимать спортивные соревнования топ-уровня. Я не думаю, что кто-нибудь сейчас еще может сомневаться в том, что стране под силу принять и Олимпийские игры. Она, безусловно, готова и обладает сильным потенциалом в отношении олимпийской заявки на 2028 год.

На чем Европейский олимпийский комитет сфокусирован сейчас, когда игры Баку-2015 закончились?

Для меня приоритетом сейчас является подбор предпочтительного хозяина Европейских игр – 2019. В настоящий момент ведутся переговоры с тремя городами, у каждого из которых есть своя четкая концепция и понимание. Если говорить о других областях, то мы также оказываем помощь 50 национальным олимпийским комитетам, входящим в наши ряды, и их спортсменам в подготовке к Олимпийским играм Рио-2016. Кроме того, существует немало текущих проектов олимпийской солидарности, в которые мы

вовлечены, как, например, Европейский молодежный олимпийский фестиваль, свидетелями прекрасного проведения которого мы стали этим летом в Тбилиси.

Будет ли разрабатываться своя хартия для Европейских игр по аналогии с Олимпийской хартией?

Не думаю, что существует необходимость в разработке хартии для Европейских игр. ЕОК является частью МОК и, таким образом, соотносит свою деятельность с Олимпийской хартией, какими бы проектами мы ни занимались, включая и Европейские игры. Собственная хартия для Европейских игр могла бы быть прекрасным церемониальным инструментом, но конституционально ЕОК в своей деятельности всегда будет отталкиваться от Олимпийской хартии, поддерживая и продвигая ценности, которые исповедует МОК.

Расскажите о вашем пути в ЕОК и о том, почему вы решили связать жизнь со спортивной индустрией.

В качестве президента Олимпийского совета Ирландии я был делегирован в ЕОК, а в 1993 году избран членом исполнительного комитета этой организации. Затем меня избрали генеральным секретарем, затем – вице-президентом и, наконец, в 2006 году – президентом ЕОК. Интерес к спорту сопровождает меня в течение всей жизни, особенно это касается таких олимпийских видов спорта, как дзюдо, футбол и сквош.

Каков ваш девиз в жизни?

«Всегда мыслить позитивно!»





*Джон Тиббс,
глава компании JTA, приглашенный лектор РМОУ*

Расцвет спорта в каспийском регионе: чем способен помочь РМОУ

ОГРОМНЫЙ УСПЕХ ИНАУГУРАЦИОННЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ ИГР, СОСТОЯВШИХСЯ В ИЮНЕ ЭТОГО ГОДА, ЗАКРЕПИЛ МЕСТО БАКУ И АЗЕРБАЙДЖАНА НА КАРТЕ МИРОВОГО СПОРТА И СФОРМИРОВАЛ НАСЛЕДИЕ, БЛАГОДАРЯ КОТОРОМУ НА ГОДЫ ВПЕРЕД ОБОЗНАЧЕН РОСТ СПОРТА В ЭТОЙ СТРАНЕ И, ШИРЕ, ВО ВСЕМ КАСПИЙСКОМ РЕГИОНЕ. ДЛЯ АЗЕРБАЙДЖАНА И ЕГО СОСЕДЕЙ, ВКЛЮЧАЯ КАЗАХСТАН И ТУРКМЕНИСТАН, СПОРТ БЫСТРО СТАНОВИТСЯ МЕХАНИЗМОМ, ПОСРЕДСТВОМ КОТОРОГО ЭТИ СТРАНЫ МОГУТ ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ ЭКОНОМИКУ, ПОДЧЕРКНУТЬ СВОЮ КУЛЬТУРНУЮ ИДЕНТИЧНОСТЬ И УКРЕПИТЬ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. ЕВРОПЕЙСКИЕ ИГРЫ ДЕМОНСТРИРУЮТ РАСЦВЕТ ЭТИХ СТРАН НА ГЛОБАЛЬНОЙ СЦЕНЕ И ЗНАМЕНУЮТ НАЧАЛО НОВОЙ ЭРЫ ВЛИЯНИЯ, В КОТОРОЙ КАСПИЙСКИЙ РЕГИОН ГОТОВ СТАТЬ НОВЫМ ЛОКОМОТИВОМ МИРОВОГО СПОРТА.

В следующем году в Баку дебютирует этап гонок «Формулы-1», Туркменистан избран хозяином Азиатских игр в закрытых помещениях и по боевым искусствам – 2017, Казахстан принимает ряд крупных соревнований, включая недавний чемпионат мира по дзюдо... Очевидно, что эти страны сейчас позиционируют себя в мировом спорте как точки назначения высшего уровня.

Российский Международный Олимпийский Университет и его курс «Мастер спортивного администрирования», равно как и специализированные краткосрочные программы, возникли как прямое следствие по-

беды Сочи в олимпийской гонке и завоевания в 2007 году права принять зимние Игры – 2014. Но мало кто мог тогда предсказать, насколько стремительно соседние страны вокруг Каспия превратятся в претендентов на проведение ведущих мировых спортивных мероприятий. Импульс дан, и связанные с ним возможности, открывающиеся в этих странах, являются целью для РМОУ. С непревзойденным практическим багажом, накопленным благодаря зимним Олимпийским играм 2014 года в Сочи, с опекой университета над архивом Сочи-2014 в сочетании с опытом и знаниями привлекаемых авторитетных местных специали-



стов и приглашенных зарубежных профессоров университет способен играть роль влиятельного центра в обучении будущих спортивных менеджеров из стран каспийского региона. Эти страны, демонстрируя готовность утвердиться в числе лучших на мировом уровне, устанавливают стандарты для безупречно управляемых спортивных систем.

Азербайджан уже установил очень высокую планку, и Европейские игры были эффективной площадкой для достижения этой цели. На 17 дней город Баку превратился в вибрирующий центр, собравший множество спортивных талантов. Более 600 спортсменов от 50 национальных олимпийских комитетов принимала Страна огня, они соревновались в 20 видах спорта. Игры генерировали большой международный резонанс и привлекли внимание широкой аудитории в странах – бывших республиках СССР. Азербайджан вышел из советской системы сравнительно недавно, в 1991 году, и сумел добиться впечатляющих успехов. При полной поддержке правительства, которое рассматривало профильные мероприятия как часть более широкой заявочной стратегии, Азербайджан с 2002 года стал хозяином более 35 международных спортивных соревнований широкого спектра, включая борьбу и велоспорт, бокс и гимнастику. Европейские игры увенчали эту работу и продемонстрирова-

РАСПОЛАГАЯ ЛИШЬ ДВУМЯ С ПОЛОВИНОЙ ГОДАМИ НА ПОДГОТОВКУ, организаторы сумели сдержать свое обещание – провести первые в истории Европейские игры в соответствии с высочайшими международными стандартами

Фото: МИА «Россия сегодня»/Алексей Филиппов

ли миру умение Азербайджана провести хорошо организованное и блестяще исполненное спортивное мероприятие. Располагая лишь двумя с половиной годами на подготовку, организаторы сумели сдержать свое обещание – провести первые в истории Европейские игры в соответствии с высочайшими международными стандартами. Это, несомненно, только добавило доверия к работе принимающей стороны в преддверии инаугурационного Гран-при «Формулы-1» в Баку, Кубка мира по шахматам и чемпионата Европы по футболу УЕФА среди юношей до 17 лет.

Баку вновь окажется в центре внимания мировых медиа, когда здесь пройдет Гран-при «Формулы-1» – соревнование, собирающее 500-миллионную аудиторию телезрителей и принимающее более 150 тыс. болельщиков на трассе за гоночный уик-энд. Гонка пройдет на трассе, проложенной по городским улицам Баку, и станет фантастической платформой для демонстрации всему миру, насколько современна и красива столица Азербайджана.



С ИНФРАСТРУКТУРОЙ,
созданной благодаря
Европейским играм,
нет ничего невозможного
для страны и нации

Фото: МИА «Россия сегодня»/
Алексей Филиппов

Азербайджан также добился успеха своей заявки на проведение четырех матчей финального турнира футбольного Евро-2020. Баку примет три игры на групповом уровне и один четвертьфинал этого чемпионата, который впервые будет проведен в панъевропейском формате (приурочен к 60-летию турнира). Тот факт, что Азербайджан выбран хозяином одного из четвертьфиналов, свидетельствует о высокой оценке его возможностей со стороны УЕФА – организатора соревнований.

С инфраструктурой, созданной благодаря Европейским играм, нет ничего невозможного для страны и нации. Драйвером, благодаря которому обеспечивается хостинг крупных соревнований, отчасти является признание спорта в качестве инструмента для передачи социальных ценностей. В Азербайджане две трети населения моложе 35 лет, и президент государства Ильхам Алиев верит в то, что спорт может воодушевить поколение и служить долгосрочному распространению позитивных ценностей. Вместе с тем эти устремления подпитываются также желанием диверсифицировать экономику страны и снизить ее зависимость от нефти.

У Туркменистана, другой богатой нефтью страны, схожие резоны для того, чтобы уделять внимание спорту. Президент страны Гурбангулы Бердымухамедов – страстный приверженец спорта, благодаря которому открываются возможности повысить национальную репутацию на мировом уровне, принимая крупнейшие

международные соревнования. Строительство Олимпийского комплекса в Ашхабаде поможет воплотить это видение в реальности и создать платформу для соискания и проведения соревнований и турниров высшего уровня. Объект стоимостью 5 млрд долларов намечен к вводу в строй в марте 2017 года и будет включать в себя 15 впечатляющих объектов, в том числе 45-тысячный национальный стадион и самый крупный в мире крытый велодром. Комплекс будет задействован для проведения Азиатских игр 2017 года, которые впервые пройдут в Центральной Азии и для Туркменистана станут вехой – первым столь крупным международным спортивным мероприятием в стране. Ее столица Ашхабад примет 8 тыс. атлетов из 62 стран, включая впервые принимающих участие в Играх спортсменов из Океании. Но перед этим Ашхабад будет местом для генеральной ассамблеи Олимпийского совета Азии (OGA), которая состоится в сентябре этого года. Правительство Туркменистана надеется, что эти мероприятия окажутся трамплином для того, чтобы страна стала хозяйкой будущих состязаний, включая Азиатские игры 2023 года как цель естественного развития и Олимпийские игры как максимум.

Сосед Туркменистана Казахстан стоит на шаг вперед, ведь Алма-Ата уже была кандидатом на проведение зимних Олимпийских игр 2022 года. И хотя ее кандидатура уступила Пекину после голосования на 128-й сессии МОК, прошедшей в Куала-Лумпуре, заявочный про-



European Games

В АЗЕРБАЙДЖАНЕ
две трети населения моложе 35 лет; президент страны верит, что спорт может воодушевить поколение и служить распространению позитивных ценностей

Фото: МНА «Россия сегодня»/ Алексей Филиппов

цесс помог этому постсоветскому государству обозначить себя на мировой спортивной карте, а в финальной стадии голосования Алма-Ата набрала больше голосов, чем многие ожидали: 40 против 44, отданных за Пекин.

Портфолио Казахстана в части приема спортивных соревнований весьма значительно и включает в себя мировые чемпионаты по боксу, водному поло, тяжелой атлетике, конькобежному спорту, а в 2011 году города Алма-Ата и Астана приняли у себя 26 национальных делегаций и 843 спортсмена на зимних Азиатских играх. Следующим шагом для Алма-Аты будет зимняя Универсиада 2017 года. Это соревнование впервые состоится на постсоветском пространстве.

Как и в случае с Азербайджаном и Туркменистаном, правительство Казахстана признает решающую роль, которую способен сыграть спорт в деле развития экономики страны вне пределов энергетического сектора, и определяет борьбу за право проведения Олимпийских игр как стратегическую задачу для достижения этой цели. Но процесс становления экспертов в области менеджмента не происходит в вакууме. Айталап Кургамбаев, бывший глава департамента туризма и спорта страны (ныне президент Федерации биатлона Казахстана), выразил мнение многих, когда заявил: «Президент Казахстана обозначил приоритет использования передовых технологий во всех сферах жизни страны. Казахстан испытывает нехватку спортивных менеджеров.

До недавнего времени такой профессии просто не существовало, а управлением в спорте часто занимались тренеры или учителя физкультуры. Сейчас правительство придает огромное значение развитию спорта. Зимние Азиатские игры оставили наследие в виде современных объектов, управление которыми требует эффективного менеджмента». Эти слова произнесены в декабре 2014 года, после того как Айталап Кургамбаев успешно завершил двухмесячную образовательную программу в РМОУ, куда приезжал на обучение вместе с еще девятью представителями спортивной индустрии Казахстана. Этот курс стал частью более широкого партнерства РМОУ и Казахстана, оформившегося после подписания меморандума о сотрудничестве в мае 2013 года, которое было заключено ради подготовки будущих менеджеров олимпийского движения и содействия развитию спортивного наследия страны.

Азербайджан, Туркменистан и Казахстан ориентируются на дальнейшую борьбу за господство на глобальной спортивной сцене, и в этих условиях роль РМОУ становится особенно важной в свете успешного развития образовательной программы университета «Мастер спортивного администрирования» и связанных с ней специализированных краткосрочных программ, благодаря которым университет способен внести вклад в подготовку будущих управленцев индустрии спорта этих стран.



Джон Тиббс: «Индустрия спорта стала более разнообразной, и, следовательно, существует запрос на квалифицированных специалистов»

Джон Тиббс сопровождал работу команды организаторов Игр в Сочи в качестве консультанта, а в подготовке менеджеров для индустрии спорта уже несколько лет участвует как приглашенный лектор РМОУ. Мы попросили Джона ответить на несколько вопросов и дать напутствие новому призыву студентов университета.

Как вы оказались вовлечены в индустрию коммуникаций в области спорта?

Я был учителем географии и физической культуры и после семи лет работы искал изменений в жизни. Идея попытаться силы в области спортивного спонсорства возникла потому, что многие мои персональные интересы, от спорта до музыки и драматического искусства, так или иначе пересекались с этой областью. Мне повезло быть принятым на работу в компанию под названием CSS, которая широко представлена в «Формуле-1» и футболе. Я был вовлечен в работу по созданию спонсорских предложений для клиентов, и после трех лет этой деятельности меня пригласили в спортивный дивизион Hill & Knowlton, одной из лидирующих мировых фирм в области связей с общественностью.

Когда было объявлено, что столицей Олимпийских зимних игр 2014 года избран Сочи, какие чувства вы испытали?

Огромную гордость и вместе с тем облегчение – как кульминацию двухлетней работы, которой я был поглощен и профессионально, и эмоционально. Вслед за неудачей заявки Москвы при соискании права проведения Игр-2012 произошли основательные кадровые изменения, президент Путин принял решение встряхнуть коллектив с тем, чтобы представить успешную заявку на проведение Игр-2014. Была создана новая команда, ее возглавил Дмитрий Чернышенко. Компания JTA оказалась в деле – с тем, чтобы обеспечить квалифицированный консалтинг, и в связи с этим я впервые посетил Сочи в 2005 году. После того как Сочи в 2007 году был объявлен олимпийской столицей, впереди предстояло еще семь лет тяжелой работы, и когда пришло время Игр,

я был впечатлен и поражен тем, как далеко ушел город и насколько он изменился со времени моего первого визита.

Какое значение для вас играет РМОУ?

Университет занимает особое место в сердце, он соединяет так много нитей моей жизни. Благодаря ему в качестве приглашенного лектора я продолжаю преподавательскую деятельность (пусть когда-то учитель Тиббс ушел из профессии, педагог продолжает жить во мне!), в то же время и в этой деятельности я реализую свою любовь и страсть к спорту. И все это – в рамках уникального наследия, оставленного проектом Сочи-2014, в который была вовлечена компания JTA.

Быть преподавателем РМОУ – что для вас лично это означает?

В прошлом я школьный учитель, и страсть к тому, чтобы делиться знаниями, передавать их другим, никуда не делась. Так что возможность обучать студентов тем вещам, которые связаны с областью, в которой я работаю и смею считать себя экспертом, и в таком уважаемом учреждении, как РМОУ, – это огромная привилегия.

Как бы вы напутствовали студентов программы MSA в новом учебном году?

Перед вами открывается невероятная возможность с точки зрения карьерных перспектив благодаря этому специализированному учебному курсу. Извлеките максимум пользы из своего пребывания в Сочи и в университете. Здесь, в столице зимних Олимпийских игр, буквально перед вашей дверью, – масса информации и обширных ресурсов. Так настройте себя на то, чтобы воспользоваться ими сполна.

На ваш взгляд, специально обученный спортивный менеджер больше ценится в спортивной индустрии по сравнению с людьми из других секторов, навыки которых также могут быть применены в этой отрасли?

В последние несколько лет эта индустрия стала более разнообразной, с большей специализацией



в том или ином сегменте, и, следовательно, существуют насущная необходимость и запрос на высококвалифицированных специалистов, обладающих знаниями и опытом, которые позволили бы рассчитывать на успех в спортивном менеджменте. Неудивительно, что такие программы, как «Мастер спортивного администрирования» РМОУ, становятся практически бесценными с точки зрения той решающей роли, которую они играют в формировании будущего этой индустрии. Но есть и другая сторона. Мой преподавательский опыт очень пригодился, когда я пришел в индустрию спорта. И существует немало других навыков из различных секторов, которые могут быть с пользой применены в ней.

Каков ваш девиз в жизни?

«Никогда не оглядывайся назад».





*Владимир Андреев,
почетный профессор Университета
Париж I (Сорбонна), почетный президент
Международной ассоциации спортивных
экономистов и Европейской ассоциации
спортивной экономики, президент Научного
совета спортивной экономики при Министерстве
спорта Франции, приглашенный профессор РМОУ*

Управление клубами и бюджетные ограничения в европейском и французском футболе*

Европейский футбол вошел в полосу кризиса в начале 2000-х*, задолго до начала мирового финансового кризиса, вызванного крахом системы ипотечного кредитования в США. Тогда же было высказано предположение, что причины финансового дефицита и долгов европейских футбольных клубов кроются в неэффективном руководстве¹. Управленческие проблемы, в свою очередь, объясняются экономическим климатом в футбольной индустрии, позволяющим клубам пользоваться преимуществами мягких бюджетных ограничений так же, как некогда пользовались ими государственные предприятия в социалистических странах. Появилось ли что-нибудь новое за последние годы? В данной статье утверждается, что ситуация начала меняться лишь два года назад, когда вступили в силу правила финансовой fair play (ФФП) УЕФА.

Раздел 1 напоминает читателю, что представляют собой мягкие бюджетные ограничения и как они влияют на управление клубами. Затем рассматриваются примеры мягких бюджетных ограничений и проблемы управления, наблюдаемые в европейских футбольных клубах в последние несколько лет (2). Особое внимание уделяется ситуации во французских клубах (3).

Увеличение дохода от прав на телетрансляцию может служить инструментом дальнейшего смягчения бюджетных ограничений (4). В заключении делаются выводы о том, что принципы финансового регулирования, действующие сегодня в УЕФА и французской футбольной лиге в частности, являются правильным шагом на пути к ужесточению бюджетных ограничений для клубов, однако



достижение высокого качества управления требует дальнейших реформ (5).

1. Некоммерческие клубы: мягкие бюджетные ограничения и плохое управление

Даже в тех случаях, когда европейские футбольные клубы являются акционерными компаниями, они не ставят перед собой задачу максимизации прибыли. Отсюда вытекают два важных следствия: а) спортивная экономика рассматривает такие клубы как организации, ориентированные на спортивные достижения (а не на прибыль), по аналогии с клубами открытых лиг

ЕВРОПЕЙСКИЕ ФУТБОЛЬНЫЕ КЛУБЫ
не ставят перед собой задачу максимизации прибыли. Поэтому спортивная экономика рассматривает их как организации, ориентированные на спортивные достижения, а не на прибыль
Фото: EPA/Christian Brun

командных видов спорта²; б) как и большинство других некоммерческих организаций, такие клубы работают в условиях мягких бюджетных ограничений даже в рамках рыночной экономики³.

Согласно стандартной модели равновесия, разработанной Кесенне⁴ для открытых лиг командных видов спорта, клубы стремятся максимально увеличить число побед и с этой целью

^{*} Специально для «Вестника РМОУ». Перевод Светланы Хайровой.

^{**} См. специальный выпуск *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 2006 (Финансовый кризис в европейском футболе), а также некоторые статьи в выпуске 8 (6), 2007, того же журнала.

¹ Andreff, W. (2007a). *Governance Issues in French Professional Football*, in: J. Garcia, S. Késenne and P. Rodriguez (eds.), *Governance and Competition in Professional Sports Leagues*, Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo, 55–86.

² Késenne, S. (1996). *League Management in Professional Team Sports with Win Maximizing Clubs*, *European Journal of Sport Management*, 2 (2), 14–22.

³ Kornai, J., Maskin, E. and Roland, G. (2003). *Understanding the Soft Budget Constraint*. *Journal of Economic Literature*, XLI (December), 1095–1136.

⁴ Késenne, S. (1996). *League Management in Professional Team Sports with Win Maximizing Clubs*. *European Journal of Sport Management*, 2 (2), 14–22.

покупают столько талантливых игроков, сколько позволяют бюджетные ограничения на современном рынке труда, переживающем активную глобализацию после решения Европейского суда по делу Босмана. В такой ситуации клубы являются участниками рынка, не имеющими возможности самостоятельно устанавливать цену труда (англ. wage-taker. – Прим. ред.):

$$\text{Max } t_i \quad (1)$$

$$R_i(m_i, t_i) - s \cdot t_i - c_i^0 = 0 \quad (2),$$

где t_i – количество талантливых футболистов в команде (i), определяющее процент победных матчей; R_i – функция дохода команды, которая зависит от размера местного рынка (m_i) и процента побед (и, следовательно, от t_i); s – зарплата одного игрока; и c_i^0 – фиксированные затраты (на содержание стадиона и менеджмент).

В основе уравнения (2) лежит одно важное допущение. Уравнение предполагает, что команда (i) имеет сбалансированные бюджетные ограничения и покрывает все свои издержки ($s \cdot t_i + c_i^0$) своими доходами $R_i(m_i, t_i)$. В терминах менеджмента эта означает, что команда «выхо-

янный дефицит вызвал бы расформирование клуба и процедуру банкротства.

Сторм и Нильсен отмечают, что некоторые европейские профессиональные клубы балансируют на грани банкротства на протяжении более десяти лет, но не выходят из бизнеса⁵. Исследователи справедливо заключают, что такие клубы имеют много общих черт с предприятиями социалистической экономики. В социалистических странах нерентабельные государственные предприятия практически никогда не закрывались. Сходная ситуация наблюдается в профессиональных футбольных лигах: клубы могут переходить из одного дивизиона в другой в зависимости от своих спортивных результатов, но они почти никогда не покидают лигу по финансовым причинам.

Корнаи показал⁶, что в условиях МБО предприятия формируют избыточный спрос на свои исходные ресурсы^{***}. В случае футбольных клубов это означает, что их спрос на игроков, особенно суперзвезд, избыточен. Клубы вступают в соревнование за футболистов, и в этой «гонке вооружений» ничто, включая ограниченный

бюджет, не может помешать им делать завышенные заявки и тратить чрезмерные суммы на комплектование состава. Когда все или большинство предприятий (клубов) функционируют в условиях МБО, экономическая система (лига) находится в состоянии неравновесия, характерном для экономики дефицита. Она никогда не возвращается к равновесному состоянию, потому что всегда есть убыточные органи-

зации. Следуя Корнаи, можно выделить пять обстоятельств, ex ante способствующих возникновению условий МБО.

- Клуб имеет возможность самостоятельно устанавливать цены на входе и на выходе: очевидно, что футбольные клубы, по крайней мере крупные, могут диктовать уровень зарплат на рынке игроков, а лига, как монополист в отношении готового продукта, – уровень цен на телевизионные права и билеты.
- Клуб может влиять на правила налогообложения, избегать выплаты налогов или откладывать ее (налоговые органы терпимо относятся к просроченным платежам).
- Клуб может получать государственные или муниципальные субсидии на покрытие текущих расходов или финансовые инвестиции.

КЛУБЫ МОГУТ ПЕРЕХОДИТЬ ИЗ ОДНОГО ДИВИЗИОНА В ДРУГОЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СВОИХ СПОРТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ, НО ОНИ ПОЧТИ НИКОГДА НЕ ПОКИДАЮТ ЛИГУ ПО ФИНАНСОВЫМ ПРИЧИНАМ

дит в ноль». Данное допущение полностью противоречит реальному положению большинства европейских клубов, работающих в минус, если подходить к ним с точки зрения строгого соблюдения бюджетных ограничений; другими словами, это строгое соблюдение означало бы, что прибыль и дефицит клуба одновременно нулевые. Ослабление регулирования рынка труда (в результате действия правила Босмана) привело к тому, что команды, ориентированные на максимизацию спортивных побед, предлагают неоправданно высокие трансферные цены, тратят слишком большие суммы на покупку игроков, сезон за сезоном испытывают дефицит бюджета и влезают в долги. Тот факт, что команда длительное время имеет дефицит и долги, но не становится банкротом, означает, что она работает в условиях мягких бюджетных ограничений (МБО). При более жестких ограничениях посто-

ТАБЛИЦА 1

Дефицит европейских футбольных клубов высших дивизионов, 2008–2012 годы

Показатели	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Совокупные чистые убытки (млн евро)	649	1206	1641	1675	1066
Кол-во европейских клубов высших дивизионов	732	733	734	733	729
Кол-во клубов – участников исследования	644	664	665	679	696
Доля убыточных клубов, %	54	60	61	63	48
Доля клубов, не отвечавших хотя бы одному из критериев ФФП, %	–	60	56	63	57
Кол-во клубов, пробившихся в еврокубки, но не получивших лицензию УЕФА	3	6	5	4	6
Кол-во клубов, не получивших лицензию по финансовым причинам*	75	86	62	85	75
Кол-во клубов, тратящих свыше 100% своих доходов на зарплаты	55	73	78	81	94

* Проверенные аудиторами финансовые отчеты, задержки по зарплате, налоговые долги, просроченные платежи по трансферам или бюджету.

Источник: отчеты УЕФА по лицензированию клубов.

- Клуб может рассчитывать на банковские кредиты вне зависимости от наличия дефицита, долгов или от уровня платежеспособности.
- Инвестиции клуба не зависят от объема нераспределенной прибыли, потому что клуб может найти внешние источники финансов для инвестиций, в том числе избыточных. В качестве таковых могут выступать, например, болельщики клуба или спонсоры-благотворители.

Таким образом, согласно Корнаи, при действии мягких бюджетных ограничений превышение расходов над доходами не становится для предприятия (в нашем случае – клуба) вопросом жизни и смерти, поскольку выживание возможно и в условиях дефицита бюджета. В связи с этим следует держать под контролем уровень выживаемости клубов в футбольной лиге, особенно нерентабельных клубов.

Основные проблемы управления в некоммерческих организациях связаны с тем, что лица, имеющие законные права на чистый де-

нежный поток (так называемые претенденты на доход), не несут остаточный риск получения прибыли или убытков, а ключевые решения принимаются профессиональными менеджерами, чье стремление увеличить управленческие доходы и нематериальные бонусы не совпадает с интересами претендентов на прибыль. В организациях, ориентированных на максимизацию прибыли, претенденты на чистый доход стоят последними в очереди на распределение доходов и убытков и по этой причине имеют серьезный стимул с особой осторожностью принимать дискреционные стратегические решения⁷. Такие организации, как правило, отличаются рациональной и эффективной системой управления. Они стремятся к сокращению затрат, в то время как некоммерческие организации расточительны в тратах и склонны подталкивать рост издержек. Именно это создает «мягкость» бюджетных ограничений. Опираясь на вышеописанную модель открытой лиги, можно определить бюджетные ограничения в европейском футболе следующим образом:

*** Этот эффект Корнаи эмпирически проверен на основе эконометрической модели Голдфелда и Квандта (1988, 1993).

⁵ Storm, R.K. and Nielsen, K. (2012). Soft Budget Constraints in Professional Football. *European Sport Management Quarterly*, 12 (2), 183–201.

⁶ Kornai, J. (1980). *Economics of Shortage*. Amsterdam: North Holland.

⁷ Easterbrook, F.H. and Fischel, D.R. (1991). *The Economic Structure of Corporate Law*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.



ЖИТЕЛИ ИСПАНСКОЙ МАЛЬОРКИ
и поклонники одноименного футбольного клуба
на митинге в июле 2010 года протестуют против
решения УЕФА исключить клуб из соревнований Лиги
Европы по финансовым причинам
Фото: EPA/Montserrat T. Diez

$$R_i(m_i, t_i) - s_i \cdot t_i - c_i^0 < 0 \quad (3).$$

Если в некоммерческой организации никто не может претендовать на присвоение остаточной прибыли, то менеджеры будут направлять потенциальные доходы на получение неденежных источников ценности⁸. Например, менеджеры футбольных клубов попытаются порадовать болельщиков победными матчами, дать больше бесплатных билетов друзьям, предложить больше привилегий тренерам и игрокам, а может быть, и «подпольно» растратить денежные трансферты. Поэтому организации, контролируемые изнутри собственными менеджерами, часто бывают нерентабельными. Одно из наиболее пагубных последствий рентоориентированного поведения управленцев состоит в просроченных платежах, задержках в выплате налогов и зарплат сотрудникам, а также в коммерческих долгах в отношениях между предприятиями⁹. Стиль управления, допускающий просрочку платежей, говорит о том, что менеджеры охотно пользуются мягкими бюджетными ограничениями, как это было в странах с плановой экономикой и до сих пор практикуется на предприятиях посткоммунистических стран с переходной экономикой. «Хорошее» управление, напротив, характеризуется жест-

кими бюджетными ограничениями, вне зависимости от целей деятельности организации. Такой аналитический подход представляется более уместным, чем стандартная модель равновесия Кесенне, для описания современного состояния европейского футбола, в котором профессиональные клубы ориентированы на максимизацию спортивных побед.

2. Мягкие бюджетные ограничения и неэффективное управление в европейских футбольных клубах

МБО и плохое управление находят свое выражение, во-первых, в хроническом дефиците и структуре долгов и, во-вторых, в большом количестве финансовых «спасательных операций», которые, по сути, указывают на несостоявшееся банкротство нерентабельных клубов. Сейчас проблемы управления европейскими клубами, которые несут убытки на протяжении многих лет, находятся под пристальным вниманием. В 2008 году более 700 европейских клубов высшего дивизиона показали чистые убытки в 649 млн евро. Эта цифра выросла до 1675 млн евро в 2011 году, в то время как доля убыточных клубов в том же году возросла с 54 до 63% (см. таблицу 1 на предыдущей странице). Хронический дефицит как следствие неправильных управленческих решений стал скорее правилом, чем исключением. В 2012 году (вероятно, в связи с ожиданием вступления принципов финансовой фэйр-плей в полную силу начиная с сезона

ТАБЛИЦА 2

Долги европейских футбольных клубов высшего дивизиона, 2008–2012 годы

Показатели	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Общее кол-во клубов, принявших участие в исследовании	644	664	665	654	699
Кол-во клубов, показавших негативные чистые активы (долги превышают активы)	224	245	237	255	266
Доля этих клубов от общего числа, %	35	37	36	38	39
Банковские долги и коммерческие кредиты, млрд евро	5,5	5,6	5,5	5,1	6,3
Налоги и выплаты по социальному страхованию, млрд евро	1,4	1,3	1,2	1,4	1,4
Заработная плата, млрд евро	–	–	0,6	0,7	1
Долги по трансферам, млрд евро	1,6	2,1	2,3	2,3	2,4
Общая сумма долгов, вытекающая из условий МБО, млрд евро	8,5	9	9,6	9,5	11,1
В процентном отношении от общей суммы задолженностей, %	49	48	50	52	57

Источник: отчеты УЕФА по лицензированию клубов.

2013/14 года), чистые убытки упали до 1066 млн евро, а доля убыточных клубов – до 48%. Сокращение числа клубов, не отвечавших хотя бы одному из критериев ФФП, с 63% в 2011 году до 57% в 2012-м подтверждает наше предположение.

В последние годы количество клубов, пробиравшихся в еврокубки, но не допущенных к выступлениям в Лиге чемпионов или Лиге Европы, колебалось от 3 до 7 в год. Число клубов, которым было отказано в лицензии УЕФА по финансовым причинам, варьировалось в пределах от 62 до 85 в год (то есть 9–12% от общего количества клубов). Финансовые причины могли включать в себя неудовлетворительные результаты аудиторской проверки отчетности, налоговые долги, просроченные выплаты по социальному страхованию и трансферам, задержки выплаты заработной платы и бюджетные проблемы.

Все эти явления характерны для условий МБО, особенно просроченные платежи. Другая причина заключается в чрезмерных тратах на приобретение исходных ресурсов (игроков): из года в год

от 55 до 94 клубов тратили свыше 100% своих текущих доходов на зарплаты футболистов. Корень проблемы лежит в самих принципах управления, поэтому вопросы менеджмента должны включаться в программу любых реформ в европейском футболе. Неудивительно, что ежегодно около 60% клубов нарушают принципы ФФП хотя бы по одному из критериев. Следует приложить еще немало усилий для того, чтобы добиться действительно эффективного управления.

Французская футбольная лига, например, на протяжении нескольких десятилетий демонстрировала больше убыточных лет, чем прибыльных, хотя уровень дефицита и долгов был ниже, чем в английской, итальянской и испанской лигах¹⁰. Даже в немецкой лиге управление не подчиняется задаче выхода «в ноль», поскольку клубы являются некоммерческими организациями (Vereins) и стремятся в первую очередь одержать как можно больше побед для своих болельщиков, а не получить прибыль. Немецкие клубы привыкли делать ставку на успех, из чего

⁸ Alchian, A. and Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62 (5), 777–795.

⁹ Andreff, W. (2005). Post-Soviet Privatization in the Light of the Coase Theorem: Transaction Costs and Governance Costs, in: A.N. Oleinik (ed.). *The Institutional Economics of Russia's Transformation*. Aldershot: Ashgate, 191–212.

¹⁰ Aglietta, M., Andreff, W. and Drut, B. (2008). Bourse et Football. *Revue d'Economie Politique*, 118 (2), 255–96. Andreff, W. (2014b). French Professional Football: How Much Different?, in: J. Goddard and P. Sloane (eds.). *Handbook on the Economics of Football*. Cheltenham: Edward Elgar, chapter 18.

ТАБЛИЦА 3

Баланс наличности и трансферных платежей во французских профессиональных клубах, млн евро

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Баланс наличности										
Лига 1	-35,9	-32,5	27,7	42,7	25	-14,7	-114,1	-46,1	-81,7	-4,3
Лига 2	-8,0	5,5	5	4,1	1,8	-18,9	-15,9	-18,9	-47,4	-21,3
Всего	-43,9	-27,0	32,7	46,8	26,8	-33,6	-130,0	-65,0	-129,1	-25,6
Баланс трансферных платежей										
Лига 1	17,9	3	14,7	31,7	58,8	41,9	-91,7	73,4	-38,9	-26,8
Лига 2	15,5	12,2	11,8	20,1	21,1	37,3	16,5	18,5	35,5	-58,1
Всего	33,4	15,2	26,5	51,8	79,9	79,2	-75,2	91,9	-3,4	-84,9

Источник: отчеты Профессиональной футбольной лиги Франции/Национального директората по контролю менеджмента.

следует постоянная избыточность капиталовложений в состав¹¹. Чрезмерные инвестиции – характерная особенность поведения организаций, работающих в условиях МБО, в результате чего возникает хронический дефицит.

Что касается задолженностей, вызванных хроническим дефицитом, то 35–39% европейских футбольных клубов показывают в отчетах больше долгов, чем активов, то есть ежегодно демонстрируют отрицательные показатели чистых активов. Последние пять лет эта цифра медленно возрастала. Значительная доля такого рода долгов в общей сумме обязательств напрямую связана с вышеупомянутыми условиями МБО. Эта доля возросла с 49% в 2008 году до 57% в 2012-м. К данной категории обязательств относятся банковские долги и, что особенно характерно для МБО, коммерческие кредиты, а также задолженности по налогам, социальному страхованию, зарплатам и трансферам.

Наконец, следует сказать, что европейские футбольные клубы крайне редко становятся банкротами. Если клуб находится на грани финансового коллапса, как правило, на выручку приходит какая-нибудь организация, которая и выводит его из кризиса. Сторм и Нильсен подчеркивают, что европейские клубы постоянно функционируют на грани финансового краха, но не выходят из бизнеса¹². В результате показатель выживаемости клубов оказывается высоким, несмотря на то что футбольный бизнес генерирует убытки. Купер и Жимански отмечают высокую выживаемость английских клубов: если команда испытывает финансовые затруднения или оказывается на грани банкротства,

лига либо вводит внешнее управление, чтобы ликвидировать дефицит или долги, либо находит организацию, которая спасает клуб (в последние десять лет в роли спасателей выступали главным образом инвесторы-благотетели)¹³.

Чрезвычайно высок показатель выживаемости и в итальянской Кальчо: из 60 клубов, чья история восходит к основанию лиги в 1929 году, только два («Легано» и «Анкона») были расформированы. Уровень выживаемости несколько ниже в испанской Ла Лига¹⁴, но владельцы клубов хорошо знают, что каталонские и кастильские банки всегда готовы прийти на помощь, соответственно, «Барселоне» или «Реалу», если клубы уйдут в глубокий минус¹⁵. И в целом команды могут рассчитывать на массивную поддержку от своих регионов – местных органов власти и финансовых организаций¹⁶. Испанские футбольные клубы постоянно тратят на зарплату и трансферы больше, чем зарабатывают, и показывают рост уровня задолженностей: в 2008 году 89% клубов терпели убытки, но не стали банкротами. Во всех европейских футбольных лигах убыточные клубы не ликвидируются даже при наличии серьезных просрочек по платежам, налогам и социальному страхованию.

Многие футбольные клубы Европы покупают больше ресурсов (игроков), чем им позволяют их доходы. Они приобретают все более и более «дорогих» футболистов, а богатые клубы постоянно повышают ставки, пытаясь переманить суперзвезд. И каждый год на помощь клубам, увязшим в долгах, приходят налоговые органы, которые не требуют скорейшей выплаты нало-

гов; организации социального страхования, которые не настаивают на своевременной уплате взносов; банки, которые не требуют выплаты кредитов в срок; поставщики, которые терпимо относятся к задержкам платежей; и другие клубы, которые не просят 100-процентной выплаты суммы трансфера (создавая тем самым цепочку задолженностей в отношениях между клубами). Иногда эти клубы спасают даже собственные игроки, не получающие зарплату, пока они не пригрозят забастовкой. Как показывает анализ МБО, всему этому способствует экономический и институциональный климат, в котором поддерживающие организации приспосабливаются к тому, что европейские футбольные клубы сорят деньгами.

Из этого следует, что для повышения эффективности управления европейскими клубами необходимо не только улучшить качество внутреннего менеджмента, но и ужесточить бюджетные ограничения. Это, в свою очередь, потребует реформирования экономического климата и более последовательного применения правовых норм по отношению к профессиональным клубам – в частности, законов, касающихся налогообложения и процедур банкротства. Реформа должна также создать стимулы, которые заставили бы поддерживающие организации (от налоговых органов до инвесторов-благотенителей) отказаться потакать клубам-должникам. Другими словами, реформа должна выйти далеко за рамки деятельности футбольных лиг как таковых.

3. Мягкие бюджетные ограничения и управление во французском футболе

Из пяти крупнейших европейских футбольных лиг меньше всего проблем с дефицитом и долгами имеют немецкая Бундеслига и фран-

цузская Лига 1^{****}. Тем не менее Лига 1 тоже демонстрирует симптомы синдрома МБО, несмотря на то что клубы обязаны ежегодно проходить финансовый аудит со стороны Национального директората по контролю менеджмента (DNCG) под эгидой французской Профессиональной футбольной лиги. Начиная с 2000 года лига показывала дефицит бюджета во все сезоны, кроме 2005/06, 2006/07 и 2007/08 (таблица 3). Совокупный дефицит убыточных клубов превышал суммарную операционную выручку рентабельных клубов во все сезоны, за исключением трех. Чистые операционные убытки лиги достигли пика в сезон 2009/10 года, а затем в 2011/12 году. Дефицит значительно сократился в 2012/13 году, что, вероятно, было связано с перспективой вступления в силу правил ФФП.

Возникает вопрос: является ли наблюдающееся в последние годы сокращение дефицита краткосрочным явлением, подобным ситуации 2005–2007 годов, когда французские клубы отреагировали на требование опубликовать финансовые отчеты за все годы, начиная с 2002-го¹⁷? Тогда некоторые клубы, в первую очередь убыточные, попытались обойти новое правило, поскольку не хотели делать свою финансовую отчетность достоянием общественности. Такое недисциплинированное поведение отчетливо указывает на низкое качество управления. Кроме того, в последние двадцать лет президенты некоторых клубов подверглись судебному преследованию за фиктивную бухгалтерию, подозрительные контракты, растраты, нарушение правил трансфера игроков (включая «сумки с наличностью» и завышение сумм в счетах), а также за незаконное использование социальных выплат. Дефицит – это лишь верхушка айсберга управленческих проблем в футбольных клубах.

Если смотреть цифры по дивизионам, то дефицит бюджета особенно распространен среди

^{****} В сезоне 2012/13 года суммарный долг Лиги 1 составил примерно 700 млн евро по сравнению с тем же показателем для английской Премьер-лиги, перевалившим за 2 млрд евро.

¹¹ Dietl, H., Franck, E. and Lang, M. (2008). *Overinvestment in Team Sports Leagues: A Contest Theory Model*. *Scottish Journal of Political Economy*, 55 (3), 353–368.

¹² Storm, R.K. and Nielsen, K. (2012). *Soft Budget Constraints in Professional Football*, *European Sport Management Quarterly*, 12 (2), 183–201.

¹³ Kuper, S. and Szymanski, S. (2009). *Why England Lose & Other Curious Football Phenomena Explained*. London: Harper Collins.

¹⁴ Storm, R.K. and Nielsen, K. (2012). *Soft Budget Constraints in Professional Football*. *European Sport Management Quarterly*, 12 (2), 183–201.

¹⁵ Ascari, G. and Gagnepain, P. (2006). *Spanish Football*. *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 76–89.

¹⁶ Barajas, A. and Rodriguez, P. (2010). *Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries*. *International Journal of Sport Finance*, 5 (1), 52–66.

¹⁷ Andreff, W. (2007b). *French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance*. *Journal of Sports Economics*, 8 (6), 652–661.

ТАБЛИЦА 4

Баланс французской Лиги 1, млн евро

Лига 1	2003/ 04	2004/ 05	2005/ 06	2006/ 07	2007/ 08	2008/ 09	2009/ 10	2010/ 11	2011/ 12	2012/ 13
Неликвидные нематериальные активы*	167,1	194,3	262,9	266,6	346,1	339,2	356,5	273,8	443,9	465,2
Другие неликвидные активы	75,8	90,2	102,4	95,2	116	103,7	112,2	114,8	128,9	153,7
Текущие активы	265,6	274,3	266,1	339,1	369,4	355,3	348,2	363	321,1	351,1
Ликвидные активы	92,5	108,9	187,9	191,9	168,2	149,5	112,4	173,5	114,3	142,6
Совокупные активы	601	668,7	819,3	892,8	999,7	947,7	929,3	925,1	1007,8	1112,6
Собственный капитал	139,4	111,7	159,6	208,6	213,4	265,6	189	183,7	143,2	167,5
Счета акционеров	60,1	53,1	75,2	51,2	61,8	56,6	104,9	100,9	214,6	83,5
Резервы и риски	37,3	37,5	52,5	54	34,6	32,7	25,4	29	24,6	32,1
Финансовые долги	66,1	63	70,4	71,3	62,4	60,2	94,2	87,2	105,2	105
Другие долги**	298,1	403,4	461,6	507,7	627,6	532,6	515,7	524,3	392,8	597,6
Общая сумма обязательств	601	668,7	819,3	892,8	999,7	947,7	929,3	925,1	1007,8	1112,6

*До амортизации трансферов.

** Задолженности по зарплатам, просроченные налоги и долги по социальным страховкам.

Источник: отчеты УЕФА по лицензированию клубов.

клубов Лиги 1: он наблюдался в 78 из 200 показателей чистых операционных доходов в период между 2003 и 2012 годом (39% от общей суммы). От дефицита страдают многие клубы, что можно объяснить правилами перехода команд из одного дивизиона в другой. Если клуб вылетает в Лигу 2, его бюджет сокращается примерно в пять раз. Если же клуб возвращается в Лигу 1, он должен найти способ увеличить свой бюджет примерно в пять раз. Если ему это не удастся, риск уйти в дефицит становится вполне реальной перспективой. Дефицит растет во многих клубах, недавно перешедших в высший дивизион или находящихся на грани вылета из него. Однако большая часть долгов лиги создается несколькими командами, чью систему управления давно следовало бы реформировать: «Пари Сен-Жермен» (десять лет дефицита из десяти), «Нант» (восемь лет из десяти), «Ланс», «Лилль», «Марсель» и «Ренн» (пять из десяти). Первые

два клуба, скорее всего, пострадают от введения ФФП*****.

Совокупный баланс французской Лиги 1 показывает рост долгов с 364 млн евро в 2003 году до 702 млн евро в 2012-м (таблица 4). Так называемые «другие долги» также напрямую связаны с условиями МБО, поскольку это просроченные платежи (включая просрочки по трансферам), задолженности по налогам и социальному страхованию. Доля этих задолженностей в общей сумме обязательств составляла 82% в 2003-м и 85% в 2012 году. Доля финансовых долгов банкам при этом никогда не превышала 20%. Что касается ситуации в конкретных клубах, то, например, в 2012 году «Бастия», «Бордо», «Монпелье», «Ницца», «Пари Сен-Жермен» и «Труа» имели стопроцентную задолженность по платежам. Тот же показатель для «Ренн» составлял 98%, для «Аяччо» – 96%, для «Реймса» – 91%. Наиболее эффективное



управление с точки зрения бюджетных ограничений показали такие клубы, как «Валансьен» (просроченные платежи составили только 44% от общей суммы обязательств), «Лилль» (48%) и «Нанси» (58%). Следует заметить, что задолженности по трансферам футболистов – это просрочки платежей перед другими клубами, которые связывают балансовые отчеты большинства команд цепочкой плохих долгов. Та же ситуация в банковской сфере вызывает системный кризис, который грозит крахом всей системы в случае банкротства одного серьезного банка. Можно предположить, что критически широкое распространение просроченных трансферных платежей также спровоцирует своего рода системный кризис, угрожающий финансовой устойчивости лиги в целом. Взаимное субсидирование в отношениях между клубами делает опасным банкротство одного из них, особенно если это крупный клуб. Под угрозой оказывается финансовая стабильность лиги, а отмена матчей нарушает отлаженный ритм футбольных соревнований.

ВЗАИМНОЕ СУБСИДИРОВАНИЕ

в отношениях между клубами делает опасным банкротство одного из них, особенно если это крупный клуб. Под угрозой оказывается финансовая стабильность всей лиги.

На фото: презентация Анхеля Ди Марии в качестве нового игрока клуба ПСЖ

Фото: EPA / Ian Langsdon

Все вышеуказанные плохие долги – это следствие «спасения» клубов. В последние годы во французской Лиге 1 появилась еще одна форма финансовой помощи, характерная для английской Премьер-лиги, чьи клубы выкупают инвесторы-благотельники. Так, клуб «Нант» купил польский олигарх Вальдемар Кита, «Пари Сен-Жермен» – фонд Qatar Sport Investments, «Монако» – российский миллиардер Дмитрий Рыболовлев, а «Ланс» выкуплен азербайджанским бизнесменом Хафизом Мамедовым. Переход к таким владельцам обеспечивает клубы бесплатными финансовыми вливаниями без каких-либо обязательств по совершенство-

**** Орган финансового контроля за клубами УЕФА (Club Financial Control Body) уже наложил санкции на «Пари Сен-Жермен» за финансовые отчеты последних трех сезонов (с 2011/12 по 2013/14). Причиной послужил не совокупный дефицит за три года, а, как сообщает печать, сумма в 100 млн евро, которую катарский суверенный фонд Qatar Sports Investment выделил на спасение клуба, замаскировав его под спонсорский контракт. Клуб был оштрафован на 60 млн евро (из которых лишь 20 млн действительно подлежат выплате), наложены ограничения на зарплатную ведомость клуба в сезоне 2014/15, кроме того, клуб обязался снизить свой дефицит со 107 млн евро до 30 млн.

ванию системы управления. Он не создает новых стимулов к отходу от управленческих принципов, обусловленных МБО.

4. Дальнейшее смягчение бюджетных ограничений для футбольных клубов

Как отмечают Корнаи и соавторы¹⁸, в условиях поддержки со стороны доброжелательно настроенных организаций европейские футбольные клубы делают все возможное, чтобы смягчить свои бюджетные ограничения. Кроме того, они прибегают к особым мерам, влияющим не только на расходную часть отчетности (налоговые долги, просроченные выплаты по социальному страхованию, зарплатам и трансферам), но и на ее доходную часть. На данном этапе эти меры направлены в первую очередь на главный источник финансирования европей-

ского футбола – доходы от продажи медиаправ. В Лиге 1 возник некий порочный круг с управленческой точки зрения (или «добродетельный» круг с финансовой точки зрения): раздувание доходов от реализации телевизионных прав ведет к раздуванию зарплатной ведомости. А поскольку клубы не в состоянии окупить свои затраты на состав, лига вынуждена вновь обращаться к телевизионщикам в надежде выторговать еще более выгодную цену на медиаправа. И так далее в том же духе.

Многочисленные проверки на основе эконометрической модели однозначно указывают на причинную связь между выручкой от продажи ТВ-прав и зарплатной ведомостью французских клубов высшего дивизиона и подтверждают наличие порочного круга, в котором доходы от телетрансляций определяют размеры зарплат футболистов¹⁹. В конечном итоге позиция монополистов и так называемое «проклятие победи-

теля» (ситуация, когда победитель аукционных торгов покупает лот по цене, значительно превышающей его реальную стоимость)²⁰ позволяют лигам успешно поддерживать финансовую стабильность и спасать клубы, терпящие убытки в результате чрезмерных расходов на зарплаты игроков.

Ввиду конкуренции между телекомпаниями национальные лиги оказываются в позиции монополистов и реализуют свое монопольное право, как правило, с помощью аукционных торгов

ского футбола – доходы от продажи медиаправ. Ввиду конкуренции между телекомпаниями национальные лиги оказываются в позиции монополистов и реализуют свое монопольное право, как правило, с помощью аукционных торгов. Выручка от продажи ТВ-прав затем распределяется между клубами лиги, что позволяет им покрывать рост заработной платы, вызванный всеобщей гонкой за суперзвездами. Если бы не этот «подарок с неба», инфляция заработной платы отравила бы бюджеты всех команд в глубокий минус. Между тем, как подчеркивалось выше, зарплатная ведомость некоторых клубов превышает их суммарные доходы.

В этих условиях лиги стараются продать медиаправа как можно дороже на каждом аукционе (в Лиге 1 такие торги проходят раз в четыре года). Клубы могут рассчитывать на очередную порцию золотого дождя и потому тратятся на зарплаты футболистов и покупку новых игроков, не считая денег. Такая ситуация порождает бесхозяйственность и не создает стимулов к повы-

5. Выводы: финансовое регулирование в футболе сегодня

Надзор за управлением во французских профессиональных футбольных клубах поручен аудиторской организации – вышеупомянутому Национальному директорату по контролю менеджмента (DNCG)²¹. Каждый сезон директорат проверяет счета и финансовую отчетность клубов, выявляет случаи предоставления недостоверной информации и оценивает финансовое положение команд. В 2002 году директорат начал публиковать счета клубов. Если бюджет клуба уходит в минус, директорат пытается с помощью кнута и пряника заставить менеджеров изменить управленческую практику и вернуть команде финансовую устойчивость. Процесс начинается с предупреждений, советов и рекомендаций относительно первоочередных стратегических мероприятий, которые могли бы предпринять управляющие. Если дефицит не исчезает, директорат может применить санкции. Он имеет право подвергнуть более жесткому

аудиту зарплатную ведомость клуба, запретить на некоторый срок покупку новых игроков, наложить штраф и в качестве последней меры перевести команду в низший дивизион. С 1990 года несколько клубов ушли в низшую лигу в результате применения санкций.

Директорат гарантирует, что каждая команда будет иметь достаточно финансовых ресурсов для того, чтобы сыграть все назначенные в сезоне матчи. Благодаря деятельности этой аудиторской организации французские клубы не накопили таких больших долгов, как некоторые крупные клубы Италии, Испании и Англии. Вместе с тем директорат не смог полностью решить проблемы хронического дефицита и долгов Профессиональной лиги Франции (таблицы 3 и 4).

Высказывались сомнения в том, что директорат является полностью независимым аудитором²². На данный момент все члены директората так или иначе связаны с футбольным миром: это сотрудники Федерации футбола или Профессиональной футбольной лиги Франции, футболисты, тренеры и менеджеры профсоюзов. Было бы целесообразно формировать состав комиссии таким образом, чтобы по меньшей мере 50% экспертов-аудиторов представляли организации извне футбольной индустрии.

Правила финансовой фэйр-плей УЕФА преследуют несколько целей: добиться соблюдения клубами требований по безубыточности начиная с сезона 2013/14 года; ужесточить ответственность за просрочку платежей; ввести период мониторинга продолжительностью сначала в два, а затем в три финансовых года. Эти требования пока смягчаются принципом приемлемого отклонения, который распространяется на первые три отчетных периода. На это время допускается отклонение от порога рентабельности в 5 млн евро ежегодно. Суммарные убытки клуба за три года при этом не должны превышать 45 млн евро, а текущий дефицит разрешено покрывать за счет внешних инвестиций в сезонах 2013/14 и 2014/15 годов. К 2017/18 году допу-

стимая сумма убытков будет снижена до 30 млн евро. В дальнейшем допустимое отклонение, очевидно, снизится до нуля.

Кроме того, правила ФФП призваны положить конец практике чрезмерного завышения зарплат и сумм трансферов, стимулировать инвестиции в детско-юношеский футбол и развитие инфраструктуры, способствовать распространению рациональных методов долгосрочного финансового управления клубами, повысить прозрачность взаимоотношений между профессиональными клубами и УЕФА, обеспечить своевременное погашение задолженностей и убедить клубы не тратить больше того, что они зарабатывают (используя терминологию данного исследования, искоренить синдром МБО).

Правила ФФП налагают ограничения на допустимый размер дефицита и долгов, а также на размер финансовой помощи от внешних организаций. Вместе с тем они разрешают клубам получать (в ограниченном объеме) субсидии от спонсоров-благотетелей. Окончательная цель заключается в обеспечении финансовой стабильности футбольных соревнований под эгидой УЕФА и в сокращении финансовой диспропорции (создании условий для честной игры) между европейскими клубами, участвующими в этих соревнованиях. Отслеживать соблюдение правил ФФП будет независимый орган финансового контроля УЕФА (Club Financial Control Body).

Требования Национального директората контроля управления и ФФП в чем-то дополняют друг друга, что может оказать положительное влияние на французские футбольные клубы. Оказавшись зажатыми между этими двумя группами требований, они будут вынуждены быстрее менять свои принципы менеджмента. Данные за сезон 2012/13 года демонстрируют определенный сдвиг в нужном направлении в отношении дефицита, но не в отношении долгов. Можно надеяться, что долговые показатели улучшатся в ближайшие годы.



¹⁸ Kornai, J., Maskin, E. and Roland, G. (2003). *Understanding the Soft Budget Constraint*. *Journal of Economic Literature*, XLI (December), 1095–1136.

¹⁹ Andreff, W. (2007b). *French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance*. *Journal of Sports Economics*, 8 (6), 652–661. Andreff, W. (2011). *Some Comparative Economics of the Organization of Sports: Competition and Regulation in North American vs. European Professional Team Sports Leagues*. *European Journal of Comparative Economics*, 8 (1), 3–27.

²⁰ Andreff, W. (2014a). *The Winner's Curse in Sports Economics*, in: O. Budzinski and A. Feddersen (eds.). *Contemporary Research in Sports Economics*. Peter Lang Academic Research, Frankfurt am Main, 177–205.

²¹ Gouguet, J.-J. and Primault, D. (2006). *The French Exception*. *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 47–59.

²² Andreff, W. (2007a). *Governance Issues in French Professional Football*, in: J. Garcia, S. Késenne and P. Rodriguez (eds.). *Governance and Competition in Professional Sports Leagues*, Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo, 55–86.

*Тимоти Б. Келлисон,
факультет управления
туризмом, досугом и спортом
Университета Флориды, США*

*Сунгил Хонг,
факультет физической культуры
Гонконгского баптистского
университета, Гонконг, КНР*

Принятие и диффузия экологических инициатив в проектировании стадионов

СТРОИТЕЛЬСТВО «ЭКОЛОГИЧНЫХ» АРЕН – ПОПУЛЯРНАЯ ТЕНДЕНЦИЯ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ. ВСЕ БОЛЬШЕ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕКТОВ ВОЗВОДИТСЯ (ИЛИ РЕКОНСТРУИРУЕТСЯ) С УЧЕТОМ ПРИНЦИПА МИНИМИЗАЦИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ. АВТОРЫ ДАННОЙ СТАТЬИ ПРОВЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НАСЧЕТ ТОГО, БУДЕТ НОВЫЙ СТАДИОН ЭКОЛОГИЧНЫМ ИЛИ НЕТ. ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДСТАВЛЯЮТ НЕСОМНЕННЫЙ ИНТЕРЕС ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ИНДУСТРИИ СПОРТА.

ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Владельцы спортивных сооружений и архитекторы сталкиваются с возрастающими требованиями к экологической эффективности новых стадионов и арен. Опираясь на модель диффузии инноваций Эверетта Роджерса, мы пытаемся в данной работе выявить ключевых лиц и ключевые факторы, которые способствуют принятию решения об использовании экологических инноваций.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы провели опрос 13 главных архитекторов, чье коллективное портфолио насчитывает 25 экологически дружелюбных спортивных сооружений в Европе, Австралии,

Африке и Северной Америке. Эти объекты используются различными спортивными лигами и на различных соревнованиях, включая чемпионаты мира по футболу, Олимпийские и Паралимпийские игры, университетские соревнования по футболу и баскетболу, матчи Высшей лиги бейсбола и Национальной футбольной лиги США. Данные опроса записывались и анализировались на основе процедур открытого, осевого и избирательного кодирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЫВОДЫ

Результаты исследования указывают на то, что при рассмотрении проектов строительства «зеленых» спортивных



сооружений их владельцы и квазивладельцы учитывают мнения несколько групп, включая проектировщиков, СМИ, политических лидеров, активистов экологического движения и местную общественность. По утверждению респондентов, основные стимулы для владельцев и квазивладельцев к использованию экологически устойчивых архитектурных решений заключаются в перспективе экономии средств на протяжении всего жизненного цикла объекта, возможности улучшения имиджа организации и демонстрации ее инновационной культуры. Кроме того, участники опроса спрогнозировали диффузионный рост числа экологичных спортивных объектов в ближайшем будущем.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Движущей силой диффузии инноваций являются «ранние последователи», для которых

НОВАТОРСКИЙ ДИЗАЙН

спортивного сооружения может восприниматься общественностью как выражение инновационной культуры проектной организации, укрепляя тем самым ее положительный имидж

Фото: EPA/Maciej Kulczynski

относительное конкурентное преимущество и совместимость инновации с их системой ценностей оказываются более важными факторами, чем простота для понимания, возможность апробации и заметность результатов применения. Помимо этого экологичные сооружения используются организациями для демонстрации их ответственного отношения к окружающей среде и их инновационной культуры. Перспективы исследования заключаются в более детальном анализе процесса принятия решений и барьеров для внедрения экологических инноваций в строительном дизайне.

* Статья впервые публикуется на русском языке с разрешения издателя – Taylor & Francis Group www.tandfonline.com. Перевод Светланы Хайровой. На английском вышла в свет в январе 2015 года в журнале *European Sport Management Quarterly*. © European Association for Sport Management

В последние годы в научных публикациях по спортивному менеджменту стали все чаще обсуждаться проблемы экологической устойчивости¹. Понимание взаимосвязи между спортом и окружающей средой растет не только в научной среде. Спортивные лиги и организации всех уровней выступают с экологическими инициативами, используя их в качестве инструмента продвижения бизнеса и изменения социального поведения болельщиков². В университетском, профессиональном и международном спорте растет тенденция к применению «зеленых» стандартов при строительстве новых арен и реконструкции существующих³. В данной работе мы рассматриваем распространение экологического строительного дизайна в спортивной сфере как пример диффузии инноваций

зациями, называется диффузией. Диффузия определяется как «процесс, посредством которого инновация распространяется между членами социальной системы через определенные каналы коммуникации, порождая со временем механизмы, повышающие вероятность принятия инновации остальными членами системы»⁶. Модель диффузии инноваций использовалась в качестве теоретической базы изучения процессов принятия и распространения инновационных продуктов в рамках таких направлений, как менеджмент, маркетинг, госуправление, коммуникации, технология, социальная психология и социология⁷. Несмотря на очевидный исследовательский интерес в различных научных областях, в литературе по спортивному менеджменту эти вопросы до сих пор не удостоены серьезного внимания⁸.

УЧИТЫВАЯ СЕРЬЕЗНОЕ ВЛИЯНИЕ МЕГАСОБЫТИЙ НА ЭКОЛОГИЮ, ФИФА И МОК ТРЕБУЮТ, ЧТОБЫ ЗАЯВКИ ГОРОДОВ, ПРЕТЕНДУЮЩИХ НА ПРОВЕДЕНИЕ ГЛАВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ЭТИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, УДЕЛЯЛИ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ СТАНДАРТАМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И СТРОИТЕЛЬСТВА

Принимая новую идею на раннем этапе, организация может получить или укрепить свое преимущество перед конкурентами, откладываящими внедрение инновации. Философия первопроходцев, безусловно, влечет за собой значительный риск, поскольку инвестиции в продукты и стратегии, эффективность которых еще не доказана, может привести к потере капитала и человеко-часов (например, если идея будет популярной лишь непродолжительное время или если она окажется провальной). В спортивном мире

и анализируем соображения, которыми руководствуются менеджеры, принимая решение о внедрении инновационного решения. В анализе использованы данные опроса профессиональных проектировщиков, играющих активную роль на ранних этапах разработки проектов спортивных сооружений.

Скорость, с которой «зеленые» архитектурные стандарты распространяются в спортивной индустрии, позволяет говорить о том, что в этой сфере вот-вот начнется процесс, названный Эвереттом Роджерсом диффузией инноваций⁴. Под инновацией понимается «идея, практика или объект, которые отдельные лица или организации воспринимают в качестве новых»⁵. Примером инновации в рамках данного исследования выступает экологический строительный дизайн. Скорость, с которой новшество перенимается другими органи-

настороженность по отношению к такой инновации, как экодизайн стадионов и арен, постепенно снижается, по мере того как все больше команд и лиг используют в своей деятельности экологически ответственные стратегии. Попытки объяснить, почему одни организации следуют принципам экологической устойчивости, а другие делают это неохотно, носили до сих пор характер предположений. Мы же попытаемся осуществить более широкий анализ факторов и философий, способствующих диффузии инноваций, опираясь на возможности ретроспекции и данные опроса архитекторов спортивных сооружений. В следующем разделе мы приводим обзор литературы по диффузии инноваций и экологически ответственному поведению в спорте. Затем теоретические положения, обсуждаемые в этих публикациях, будут применены к данным

проведенного нами опроса. В заключение мы рассмотрим теоретические и практические результаты нашего исследовательского проекта и предложим программу дальнейших изысканий.

Теоретическая база

ДИФфуЗИЯ ИННОВАЦИЙ

В данной статье мы сосредоточим свое внимание на процессе принятия инновации, который заключается в принятии «решения использовать инновацию как наилучший из всех возможных методов действий»⁹. Принятие инновации – это лишь одно из звеньев процесса диффузии. Если в качестве инновации рассматривать экодизайн, то согласие руководителя использовать экологичные элементы в конструкции нового спортивного объекта представляет собой собственно принятие новшества, а последующее распространение «зеленых» стадионов в рамках спортивной лиги или лиг означает диффузию инновации. В этом разделе мы опишем различные аспекты процесса диффузии и рассмотрим применение модели Роджерса в ранее

опубликованных исследованиях по спортивному менеджменту.

Компоненты диффузии

Как отмечалось выше, диффузия представляет собой многоаспектный процесс, в котором можно выделить четыре составляющие: саму инновацию, каналы коммуникации, время и социальную систему. Диффузия – это результат внедрения инновации многочисленными реципиентами, и каждый из случаев предполагает взаимодействие четырех компонентов процесса¹⁰. Ниже эти компоненты описаны подробнее.

Инновация

Роджерс выделяет пять атрибутов инновации, влияющих на решение о ее принятии потребителем: 1) относительное преимущество, 2) совместимость, 3) сложность, 4) возможность пробного использования и 5) заметность. Первая характеристика – относительное преимущество – описывает, «в какой степени инновация воспринимается как лучший вариант по сравнению с предшествующей идеей»¹¹. Чем больше воспринимаемое относительное преимущество инновации, чем быстрее она будет принята. Второй атрибут – совместимость –

¹ См.: Casper, J. M., & Pfahl, M. E. (2012). *The view from the top: Environmental behavior frameworks of future organizational leaders in sport and recreation*. *Sport Management Education Journal*, 6, 8–20.

Chard, C., Mallen, C., & Bradish, C. (2013). *Marketing and environmental sustainability in the sport sector: Developing a research agenda for action*. *Journal of Management and Sustainability*, 15, 476–484.

Inoue, Y., & Kent, A. (2012). *Sport teams as promoters of pro-environmental behavior: An empirical study*. *Journal of Sport Management*, 26, 417–432.

Mallen, C., Adams, L., Stevens, J., & Thompson, L. (2010). *Environmental sustainability in sport facility management: A Delphi study*. *European Sport Management Quarterly*, 10, 367–389. Doi: 10.1080/16184741003774521

Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). *Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field*. *Sport Management Review*, 16, 298–313. Doi: 10.1016/j.smr.2012.12.006

² Trendafilova, S., & Babiak, K. (2013). *Understanding strategic corporate environmental responsibility in professional sport*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13 (1/2), 1–26. Doi: 10.1504/IJSMM.2013.055199

³ Porteshawver, A. B. (2009). *Green sports facilities: Why adopting new green-building policies will improve the environment and the community*. *Marquette Sports Law Review*, 20, 241–265.

⁴ Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations* (1st ed.). New York, NY: Free Press.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

⁵ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

⁶ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

⁷ Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). *A review of innovation research in economics, sociology and technology management*. *Omega*, 25 (1), 15–28. Doi: 10.1016/S0305-0483(96)00043-6

Premkumar, G., & Ramamurthy, K. (1995). *The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption of interorganizational systems*. *Decision Sciences*, 26, 303–336. Doi: 10.1111/j.1540-5915.1995.tb01431.x

Tornatzky, L. G., & Klein, K. J. (1982). *Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29, 28–43.

⁸ См.: Caza, A. (2000). *Context receptivity: Innovation in an amateur sport organization*. *Journal of Sport Management*, 14, 227–242.

Hoerber, L., & Hoerber, O. (2012). *Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization*. *Journal of Sport Management*, 26, 213–223.

O'Brien, D., & Slack, T. (2004). *The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes*. *Journal of Sport Management*, 18, 13–39.

⁹ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press. P. 177.

¹⁰ Straub, E. T. (2009). *Understanding technology adoption: Theory and future directions for informal learning*. *Review of Educational Research*, 79, 625–649. Doi: 10.3102/0034654308325896

¹¹ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press. P. 15.

характеризует степень соответствия инновации «существующим ценностям, прошлому опыту и потребностям потенциальной аудитории»¹². Если инновация не согласуется с мировосприятием или ценностями реципиента, процесс принятия будет происходить медленнее. Третья характеристика – сложность – описывает относительную трудность применения инновации: чем проще новые идеи или технологии для понимания, тем быстрее они будут приняты. Возможность пробного использования (четвертый атрибут) показывает, в какой степени потребитель может оценить эффективность инновации до ее полного принятия и применения. Возможность апробации снижает степень неопределенности для индивида, принимающего решение о внедрении инновации. Наконец, пятая характеристика – заметность – связана с тем, насколько результаты применения инновации заметны другим. Если люди могут наблюдать результаты внедрения новой идеи, они охотнее включаются в число последователей. Роджерс утверждает, что рост показателя каждой из характеристик приводит к увеличению скорости принятия инновации.

Однако, как показало наше исследование, ранние последователи должны быть готовы пойти на риск в тех случаях, когда инновационный продукт или стратегия не обладают всеми пятью указанными атрибутами. Например, на этапе внедрения технологической новинки потребители не всегда располагают достаточной информацией о том, как ее правильно применять. Кроме того, не всегда есть возможность сделать «тест-драйв» новой идеи до ее реализации.

Каналы коммуникации

Второй компонент теории диффузии инноваций Роджерса – коммуникационные каналы. Процесс передачи информации о новинке включает в себя четыре составляющие: инновация; сторона, обладающая опытом применения инновации; сторона, не имеющая такого опыта; канал, обеспечивающий связь между этими сторонами. Информационный обмен между людьми осуществляется, как правило, через средства массовой информации или межличностное общение. Роджерс подчеркивает важность межличностных каналов как наиболее эффективных с точки зрения распространения новых идей или продуктов.

Время

Процессы принятия и диффузии инноваций характеризуются временными показателями¹³.

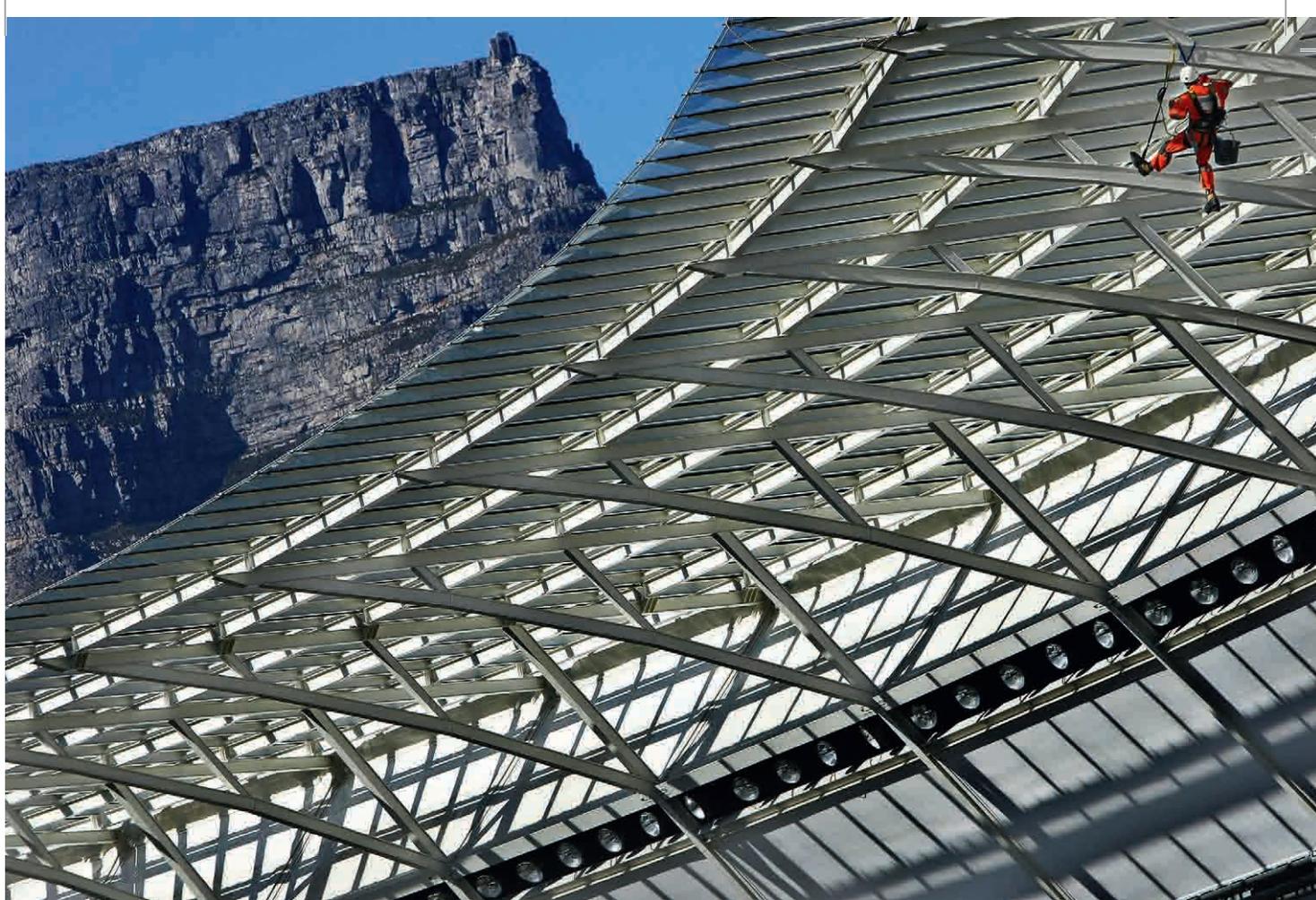
Например, частота внедрения новшества и диффузия могут измеряться колебаниями в количестве последователей. Роджерс предлагает рассматривать временной фактор в трех аспектах: процесс принятия решения об инновации, сегменты потребителей и скорость принятия решения. Каждый из этих аспектов будет рассмотрен ниже.

Процесс принятия решения

По утверждению Роджерса, принятие решения об инновации предполагает устранение неопределенности относительно ее преимуществ и недостатков. Данный процесс занимает временной промежуток от признания инновации потенциальными потребителями до их окончательного решения о принятии новинки или отказе от нее. Первым в цепочке шагов является получение первичной информации об инновации. Затем организация оценивает новинку, испытывая в некоторых случаях преднамеренное или непреднамеренное влияние со стороны других компаний или консультантов. После анализа принимается решение о принятии или отказе. Если инновация принимается, организация переходит к этапу внедрения. На заключительном этапе организация оценивает результаты своего решения.

Сегменты потребителей

Существует в общей сложности пять категорий потребителей инновации: новаторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство и опоздавшие¹⁴. Как это и свойственно первопроходцам, новаторы отличаются смелостью и не боятся рисковать. Они умеют справляться с более высокой степенью неопределенности, чем другие участники рынка. Ранние последователи готовы к переменам, но менее склонны идти на риск, связанный с внедрением новых идей. Представители раннего большинства обычно составляют треть членов социальной системы (ее определение будет дано ниже). Позднее большинство также включает в себя треть членов общества. По причине своего скептического отношения к новинкам они принимают новую идею только тогда, когда большинство других потребителей уже реализовали ее. Поэтому для позднего большинства важнейшим мотивирующим фактором в принятии инновации является давление других членов системы и ее норм. Наконец, опоздавшие принимают инновацию, как правило, только после того, как увидят ее успешное



применение другими членами социальной системы, что обуславливает долгий период принятия решения. В данном исследовании мы сосредоточили внимание на новаторах и ранних последователях.

Скорость принятия инновации

Роджерс определяет скорость принятия новой идеи или продукта как «относительную быстроту, с которой инновация принимается членами социальной системы»¹⁵. Этот показатель измеряется количеством последователей новшества в определенный период времени. В большинстве случаев процесс диффузии инновации может быть представлен как S-образная кривая. Она показывает, что на начальном этапе лишь немногие потребители готовы принять новинку (это новаторы); с течением времени число последователей возрастает, а затем траектория скорости принятия идет вниз, поскольку число людей, не принявших инновацию, уменьшается.

ЭКОНОМИЯ СРЕДСТВ

возникает благодаря налоговым льготам на начальном этапе, снижению эксплуатационных расходов и увеличению жизненного цикла экологичного сооружения

Фото: EPA/Nic Bothma

Социальная система

Социальная система, последняя составляющая процесса диффузии, определяется как «множество взаимосвязанных единиц, которые занимаются совместным решением проблем для достижения общей цели»¹⁶. Роджерс полагает, что, поскольку все диффузионные процессы протекают в рамках той или иной общественной системы, диффузия инноваций испытывает влияние социальной структуры или норм общества. Например, каждая из команд Главной лиги бейсбола (Major League Baseball, MLB) представляет собой единицу социальной системы. Эти единицы, как правило, имеют некую общую цель, связывающую их в единое целое.

¹² Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York, NY: Free Press. P. 15.

¹³ Straub, E. T. (2009). *Understanding technology adoption: Theory and future directions for informal learning*. *Review of Educational Research*, 79, 625–649. Doi: 10.3102/0034654308325896

¹⁴ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York, NY: Free Press.

¹⁵ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York, NY: Free Press. P. 221.

¹⁶ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York, NY: Free Press. P. 37.

ТЕОРИЯ ДИФФУЗИИ ИННОВАЦИЙ В НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

Несмотря на широкое применение теории диффузии инноваций в различных научных дисциплинах, в исследованиях по спортивному менеджменту эта концепция практически не обсуждалась. Исключением стала опубликованная еще в 1968 году работа Лоя¹⁷, посвященная анализу социопсихологических факторов, повлиявших на решение элитных тренеров пловцов перейти на новаторский метод подготовки спортсменов. Автор пришел к выводу, что уровень образования, профессиональный статус и креативность имеют положительную связь с предрасположенностью к принятию новшеств. Спустя почти три десятилетия Ньювелл и Свон предложили модель описания инновационных процессов в рамках спортивных организаций¹⁸. Авторы обнаружили, что на распространение и внедрение инноваций в спортивных организациях в первую очередь влияют такие факторы, как наличие

СТИМУЛЫ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ АРЕН
К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЭКОЛОГИЧЕСКИ
УСТОЙЧИВЫХ АРХИТЕКТУРНЫХ
РЕШЕНИЙ — ЭТО ПЕРСПЕКТИВА
ЭКОНОМИИ СРЕДСТВ НА ПРОТЯЖЕНИИ
ВСЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОБЪЕКТА,
УЛУЧШЕНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ
И ДЕМОНСТРАЦИЯ ЕЕ ИННОВАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ

межорганизационных сетей, содействие ключевых структур власти, характер процесса изменений и результаты изменений. В другой публикации¹⁹ в рамках этнографического подхода делалась попытка объяснить, почему одна инновация любительской спортивной организации не имела успеха, в то время как другие были приняты. Кроме того, в ряде работ О'Брайена и Слэка²⁰ рассматривались эволюционные и диффузионные процессы в британском регби.

В недавно опубликованном исследовании Л. Хебер и О. Хебер²¹ описывают три группы факторов инновационной деятельности (управленческие, организационные и экологические)

и определяют, какие из них являются решающими на каждом этапе инновационного процесса. Опираясь на данные опросов, анализ целевых групп и наблюдения, авторы выявляют многочисленные детерминанты инновационной активности (заинтересованность руководства, открытость для нововведений, организационный потенциал, простота организационной структуры, участие сторонних организаций). Используя похожий подход, мы пытаемся в настоящем исследовании понять, как принимаются решения о внедрении «зеленых» стандартов в проект спортивного сооружения. Как будет показано в следующем разделе, самые разные организации мировой индустрии спорта находятся сейчас на ранней или продвинутой стадии принятия и диффузии экологических инноваций.

Появление экологических стадионов

Хотя на местном уровне экологические инициативы в спорте практикуются довольно давно, одна из первых официальных инициатив такого рода возникла в 1994 году, когда Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) начала сотрудничать с Международным олимпийским комитетом (МОК) с целью снижения негативного воздействия Олимпийских и Паралимпийских игр на окружающую среду²². В том же году в Лиллехаммере МОК предпринял первые целенаправленные усилия по повышению экологических стандартов своих главных мероприятий²³. По мере роста внимания МОК к экологическим проблемам каждая новая Олимпиада и Паралимпиада демонстрируют все более ответственное отношение к окружающей среде²⁴. В 2013 году в Сочи МОК провел свою 10-ю Всемирную конференцию по спорту и окружающей среде²⁵.

Учитывая серьезное влияние мегасобытий на экологию, ФИФА и МОК требуют, чтобы заявки городов, претендующих на проведение главных мероприятий этих организаций, уделяли особое внимание экологическим стандартам проектирования и строительства²⁶. Например, из 37 спортивных сооружений, которые готовят для Олимпиады и Паралимпиады 2020 года в Токио, 15 арен – это уже существующие объекты. Со-

крашение числа новых сооружений сводит к минимуму вредные для экологии последствия строительства и землепользования, а также снижает затраты²⁷.

В университетском и профессиональном спорте экологическая активность команд и лиг развивалась на фоне создания в разных странах мира систем экологической сертификации зданий²⁸. Например, в апреле 2013 года стадион «Тиагарадж» в Дели получил золотой рейтинг от индийского Совета по экологическому строительству²⁹. В Европе стадионы «Кроук Парк» (Дублин) и «Миллениум» (Кардифф) успешно прошли проверку на соответствие Британскому стандарту систем управления устойчивым развитием (BS 8901; British Standards Institution)³⁰. Международная организация по стандартизации не проводит процедур сертификации, но также занимается разработкой международных стандартов экологической эффективности. Среди них – стандарт ISO 14001 по управлению природоохранной деятельностью и стандарт ISO 20121:2012 по экологически устойчивому управлению мероприятиями. Ряд профессиональных спортивных команд и мероприятий подтвердили свое соответствие обоим стандартам³¹.

Аналогичные системы сертификации существуют и в Северной Америке. Одна из первых и наиболее известных систем такого рода – стандарт LEED («Лидерство в энергетическом и экологическом проектировании»), разработанный в 2000 году Американским советом по «зеленому» строительству³². В июле 2007 года стадион «Медлар Филд», домашняя арена бейсбольной команды низшей лиги класса A State College Spikes, стал первым из профессиональных спортивных сооружений, прошедшим сертификацию по системе LEED³³. На осень 2013 года обладателями сертификатов LEED являлись 20 профессиональных арен и стадионов Высшей лиги бейсбола, Низшей лиги бейсбола, Высшей футбольной лиги, Национальной ассоциации баскетбола, Национальной лиги по американскому футболу и Национальной хоккейной лиги США. Начиная с 2009 года ежегодно более трех стадионов этих лиг проходили сертификацию по данной системе.

Решение строить спортивный объект в соответствии с принципами экологической устойчивости может быть связано с желанием организации повысить свою эффективность по так называемому тройному критерию, учитывающему экономические, экологические

¹⁷ Loy, J. W. (1968). Sociopsychological attributes associated with the early adoption of a sport innovation. *The Journal of Psychology*, 70, 141–147. Doi: 10.1080/00223980.1968.10544942

¹⁸ Newell, S., & Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 9, 317–333.

¹⁹ Caza, A. (2000). Context receptivity: Innovation in an amateur sport organization. *Journal of Sport Management*, 14, 227–242.

²⁰ O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17, 417–448.

²¹ O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18, 13–39.

²² Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 26, 213–223.

²³ United Nations Environmental Programme (UNEP). (2005). About UNEP, sport and the environment. Retrieved December 19, 2014, from <http://www.unep.org>

²⁴ International Olympic Committee (IOC). (2012). Sustainability through sport. Retrieved December 19, 2014, from <http://www.olympic.org>

²⁵ Gray, L. (2012, August 3). London 2012 Olympics: How green are the 'most sustainable Olympics ever?' *The Telegraph*. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk>

²⁶ International Olympic Committee (IOC). (2013). Sport and environment. Retrieved December 19, 2014, from <http://www.olympic.org>

²⁷ FIFA. (n.d.). FIFA and the environment. Retrieved from <http://www.fifa.com>

²⁸ Swan, R. (2012, July 23). Sustainability isn't just management-speak, it's about making the Games happen. *Inside the Games*. Retrieved from <http://www.insidethegames.biz>

²⁹ Martin, A. (2013, September 8). Tokyo promises to meld technology, tradition with 2020 Olympics. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <http://online.wsj.com>

³⁰ Hershkowitz, A. (2013, March 11). Play green: How big league sports is leading the environmental charge. *Huffington Post*. Retrieved from <http://www.huffingtonpost.com>

³¹ Delhi's Thyagaraj Stadium is country's first green stadium (2013, August 16). *Economic Times*. Retrieved from <http://economictimes.indiatimes.com>

³² British Standards Institution (2013). Standards. Retrieved December 19, 2014, from <http://www.bsigroup.com>

³³ Lambert, G. (2013). Event sustainability management – ISO 20121 passes 2012 Olympic Games test. *ISO*. Retrieved December 19, 2014, from <http://www.iso.org>

³⁴ U.S. Green Building Council (USGBC) (2013). USGBC history. Retrieved December 19, 2014, from <http://www.usgbc.org>

³⁵ State College Spikes. (2013). LEED certification. Retrieved December 19, 2014, from <http://statecollege.spikes.milb.com>

и социальные показатели деятельности³⁴. Первое и, возможно, наиболее важное преимущество создания «зеленого» здания заключается в экономии финансовых средств за счет снижения расходов на коммунальные услуги и утилизацию отходов. Во-вторых, экологические инициативы позволяют снизить краткосрочное и долгосрочное воздействие сооружения на окружающую среду. Наконец, рост интереса потребителей к «зеленым» продуктам и услугам заставляет организации переходить на экологически ориентированные методы работы³⁵.

Стадион – это, пожалуй, наиболее заметный символ, с помощью которого спортивная команда или организаторы спортивного мероприятия могут продемонстрировать свое бережное отношение к природе. Сооружение служит своеобразным физическим маркером корпоративной культуры организации³⁶. Например, если команда хочет улучшить свою репутацию в городе, она может получить сертификат LEED и тем самым привлечь внимание общественности к своим социально ответственным инициативам. В качестве одной из задач данного исследования мы задались вопросом о роли репутационных факторов на стадии планирования спортивного объекта: например, может ли перспектива улучшения имиджа убедить владельцев стадиона использовать экологичный дизайн? Ответ на этот вопрос может стать ценным инструментом для тех, кто хочет снизить негативное влияние спортивных сооружений и мероприятий на окружающую среду.

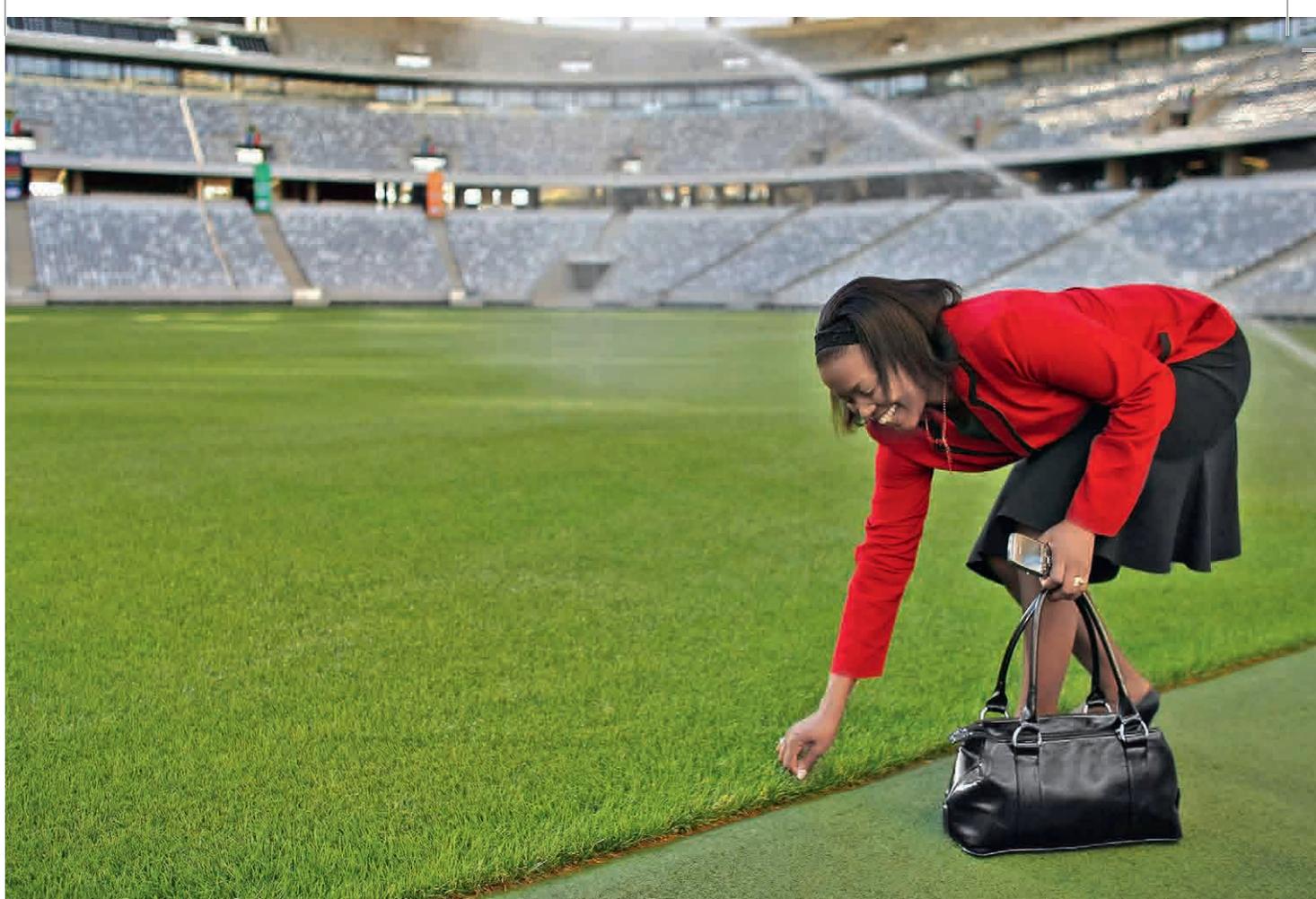
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы видим, что спортивные организации становятся все более внимательными к призывам снизить давление на окружающую среду, однако не так много знаем о том, какими соображениями руководствуются лица, принимающие решение о внедрении и распространении нововведений. В работах по теории диффузии инноваций исследователи описывают ряд личностных, организационных и экологических факторов, влияющих на положительное решение о принятии новшества³⁷. Поскольку экодизайн стадионов – относительно новое явление, мы поставили задачу определить те специфические факторы, которые способствуют широкому распространению и последующей диффузии этой экологической инновации. Таким образом, цель нашего исследования заключалась в выявлении всех составляющих процесса принятия решения о применении экостандартов

при проектировании нового или реконструкции существующего спортивного объекта. Для достижения данной цели мы попытались выяснить: 1) какие лица и группы участвуют в решении использовать экологичные технологии и 2) какие стимулы могут побудить владельцев объектов и проектные организации поддержать экологические инициативы.

Изучение особенностей внедрения и распространения экодизайна в спортивном строительстве проводилось с опорой на качественный анализ³⁸. В конце 2012 года мы провели стандартизированные интервью с открытыми вопросами с главными проектировщиками хорошо известных университетских, профессиональных и международных арен, которые признаны экологически ориентированными (посредством официальной сертификации или соответствующего освещения в СМИ). Выборка респондентов производилась по принципу удобства. В общей сложности 13 архитекторов согласились принять участие в нашем исследовании. Эти специалисты участвовали в разработке проектов более 25 экологичных спортивных сооружений в Европе, Австралии, Африке и Северной Америке. Данные объекты использовались для проведения таких мероприятий, как матчи чемпионата мира по футболу FIFA, Олимпийские и Паралимпийские игры, университетские соревнования по футболу и баскетболу, матчи Высшей лиги бейсбола и Национальной футбольной лиги США. Все опрошенные занимали высокие руководящие должности в рамках соответствующих проектов.

Архитекторы играют важную роль не только в разработке физической конструкции стадиона, но и в создании политического и социального нарратива, ассоциируемого с данным объектом. Как отмечает Хорн³⁹, «роль архитекторов в современной культуре состоит в передаче значимого дискурса о зданиях и создаваемых ими культурных пространствах; то же самое можно сказать о проектировщиках и архитекторах спортивных сооружений и стадионов». Все участники опроса были хорошо осведомлены об этапах проектирования своего объекта благодаря личному и виртуальному общению с владельцами и менеджерами, стейкхолдерами университетов, строительными компаниями и другими проектировщиками. Высокий уровень информированности участников придавал особую убедительность выводам качественного анализа⁴⁰. Респонденты имели возможность ознакомиться с вопросами до



прохождения интервью. План интервью задавал направление обсуждению тем, связанных с этапами планирования и внедрения инновационного решения. Чтобы стимулировать более свободную беседу и повысить достоверность результатов, участников просили отвечать на вопросы в свободной форме, высказываться подробно и при желании давать дополнительные комментарии⁴¹.

Ответы респондентов собирались асинхронно с помощью специального онлайн-приложения. Такой способ опроса считается оптималь-

БОЛЬШИНСТВО ПРОЕКТИРОВЩИКОВ ПОЛАГАЮТ,
что владельцы сооружений готовы поддержать любую инициативу, которая позволяет сэкономить средства и улучшить имидж компании в обществе

Фото: EPA/Nic Bothma

ным, поскольку для многих из архитекторов это была единственно возможная форма участия в исследовании. Кроме того, сбор данных в онлайн-режиме позволял снизить организационные затраты и минимизировать воздействие на окружающую среду. При разработке формата

- ³⁴ Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society.
- Kellison, T. B., & Kim, Y. K. (2014). Marketing pro-environmental venues in professional sport: Planting seeds of change among existing and prospective consumers. *Journal of Sport Management*, 28(1), 34–48. Doi: 10.1123/jsm.2011-0127
- ³⁵ Richardson, G. R. A., & Lynes, J. K. (2007). Institutional motivations and barriers to the construction of green buildings on campus: A case study of the University of Waterloo, Ontario. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8, 339–354. Doi: 10.1108/14676370710817183
- ³⁶ Elsbach, K. D. (2006). *Organizational perception management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ³⁷ Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. Doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AIDSMJ133>3.0.CO;2-E
- ³⁸ Rudd, A., & Johnson, R. B. (2010). A call for more mixed methods in sport management research. *Sport Management Review*, 13(1), 14–24. Doi: 10.1016/j.smr.2009.06.004
- ³⁹ Horne, J. (2011). Architects, stadia and sport spectacles: Notes on the role of architects in the building of sport stadia and making of world-class cities. *International Review for the Sociology of Sport*, 46, 205–227, p. 220. Doi: 10.1177/1012690210387541
- ⁴⁰ Milne, J., & Oberle, K. (2005). Enhancing rigor in qualitative description. *Journal of Wound, Ostomy and Continence Nursing*, 32, 413–420. Doi: 10.1097/00152192-200511000-00014
- ⁴¹ Milne, J., & Oberle, K. (2005). Enhancing rigor in qualitative description. *Journal of Wound, Ostomy and Continence Nursing*, 32, 413–420. Doi: 10.1097/00152192-200511000-00014

интервью были учтены принципы веб-опросов Диллмана, Смита и Кристиана⁴², предусматривающие решение таких проблем, как отсутствие ответа и погрешность измерения.

Ответы записаны и сохранены с помощью программы обработки качественных данных NVivo 10⁴³. Главные темы выделялись на основе процедур открытого, осевого и избирательного кодирования, описанных Страуссом и Корбин⁴⁴. Сначала в каждом блоке данных идентифицировались определенные категории феноменов. Далее выстраивались связи между всеми категориями первой фазы. На третьей фазе выявлялась группа категорий, имеющих ключевое значение для целей исследования. Чтобы повысить интерпретативную валидность анализа, респондентам предлагали просмотреть запи-

Возможно, наиболее важное преимущество «зеленого» здания заключается в экономии за счет снижения расходов на коммунальные услуги и утилизацию отходов

санные ответы и при желании дать пояснения. В большинстве случаев мы будем приводить ответы участников дословно, чтобы читатели могли почувствовать индивидуальные особенности их речи и личной позиции⁴⁵.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Чтобы понять, кто принимает решение о внедрении инновации и какую роль играет каждая из сторон, мы сосредоточили внимание на проектах строительства новых спортивных объектов. Следует заметить, что экологические нововведения могут внедряться и на уже существующих стадионах. В Северной Америке более половины профессиональных спортивных арен, получивших признание Американского совета по «зеленому» строительству, прошли сертификацию по системе LEED как готовые сооружения. Для некоторых из недавно построенных арен (например, стадиона «Тойота-центр», открывшегося в Хьюстоне в 2003 году) получение сертификата LEED было административной формальностью, поскольку экологичные технологии применялись уже на этапе строительства объекта. Другие арены,

например стадион «Солджер Филд» в Чикаго, получили сертификаты только после серьезной реконструкции. Мы вернемся к этому вопросу при обсуждении перспектив развития нашего исследования.

Проведенный анализ позволил нам получить три оригинальных вывода. Во-первых, участники интервью назвали ключевых участников процесса принятия решения. Во-вторых, выявлены преимущества экологичного дизайна стадиона. В-третьих, сделано предположение о скорости диффузии этой инновации. В последующих разделах мы более подробно представим результаты исследования

Главные участники процесса принятия решения

Как и ожидалось, основными заинтересованными сторонами в проектировочном процессе выступали лица, принимающие решение (владельцы объектов или стейкхолдеры университетов), а также их консультанты (проектировщики). Владельцы и проектировщики представляют две стороны канала коммуникации: проектировщики имеют профессиональные знания об инновации, а владельцы не обла-

дают таким знанием, но имеют полномочия принимать решения. Респонденты назвали также другие группы влияния: это СМИ, политические лидеры, активисты экологического движения и местное население. Степень влияния этих групп различна. Ниже будет показано, что, хотя владельцы имеют право окончательного решения, на их выбор могут влиять (в большей или меньшей степени) правовые нормы, ожидаемая реакция общественности и организационная культура.

Владельцы и квазивладельцы

Многие респонденты прямо заявили, что главную роль в принятии проектировочных решений играют владельцы. Исключением стал один студенческий стадион, «владельцами» которого выступали стейкхолдеры университета, наделенные полномочиями принимать решения (директор по спорту, менеджеры проекта и т. п.). Эти люди являются доверенными лицами, или квазивладельцами. Они имеют некоторую личную финансовую заинтересованность в проекте и наделяются правом принимать решения. Интересно заметить, что сложность

схемы финансирования может иногда затруднять выявление действительных владельцев⁴⁶. Большинство проектов по строительству стадионов финансируется как из государственных, так и частных источников. В этом случае в группу владельцев могут входить органы городских или региональных властей, местные компании и владельцы спортивных команд. Остальные проекты финансируются полностью государственными структурами. Респонденты отметили, что вне зависимости от зачастую запутанного состава владельцев спортивного объекта в проектировании стадиона всегда принимают участие стейкхолдеры, осуществляющие контроль над основным арендатором стадиона (то есть спортивной командой).

Многие участники интервью подчеркивали, что мнение владельцев имеет большой вес. По мнению архитектора сертифицированного бейсбольного стадиона высшей лиги, эти особые полномочия базируются в основном на праве владельцев распоряжаться бюджетными средствами:

«[Роль владельцев] чрезвычайно велика, потому что «зеленый» дизайн всегда ставит вопрос о бюджете проекта. Большинство новых трендов требуют расходов, так что именно владельцы решают, хотя бы они внедряют их или нет».

Эта цитата показывает, что строительные затраты играют простую, но важную роль в процессе принятия решений. Настороженное отношение владельцев к дополнительным расходам вполне объяснимо, однако ниже мы покажем, что стоимость строительства нового стадиона – это лишь одно из соображений, влияющих на решение о принятии нововведения или отказе от него. Кроме того, в некоторых случаях расходы, связанные с экодизайном, оказываются несущественным фактором.

Участники исследования также отметили, что круг лиц, принимающих решения, имеет обыкновенное сужаться по мере того, как обсуждение переходит от общих вопросов предварительного планирования к конкретным

решениям. По словам архитектора «зеленого» футбольного стадиона в колледже, «он [круг] сужается до минимума, когда [владельцам] нужно принимать важнейшие решения по бюджету». На этом этапе участниками диалога остаются владельцы и главный архитектор, причем владельцы имеют право окончательного решения. Вот как это комментирует проектировщик стадиона Высшей лиги бейсбола США:

«Если нет согласия [владельца]... или его желания и решимости строить экологически устойчивое сооружение... то проект не будет реализован в полной мере. Есть простые экологические решения, которые проектировщики могут реализовать без увеличения затрат, но, конечно, есть функции, которые находятся в ведении владельцев и контролируются ими – например, механические системы, управление освещением и эксплуатацией здания, ландшафтная планировка и т. п.».

В конечном счете творческие возможности архитектора оказываются полностью подчиненными праву владельца решать финансовые вопросы. Как только «зеленые» технологии начинают требовать дополнительных затрат, роль проектировщика становится скорее консультативной.

Некоторые проектировщики признали, что между ними и лицами, принимающими решения, иногда возникали барьеры, обусловленные разным уровнем знаний. Один респондент считал своей обязанностью объяснять владельцам специфику экодизайна: «Я думаю, что большинство из тех, кто принимают решения, не так хорошо информированы о «зеленом» строительстве, как они сами считают, и только в ходе подготовки документов начинают в это вникать». Недостаток технических знаний у владельцев нельзя назвать неожиданным, но многие из них сами инициировали или активно поддерживали идею строительства по экологическим стандартам. Руководитель ряда крупных спортивно-строительных проектов поясняет это так: «...Без их руководящей поддержки или понимания «зеленое» строительство, как

⁴² Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2008). *Internet, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

⁴³ NVivo (Version 10) [Computer software]. Cambridge, MA: QSR International.

⁴⁴ Strauss, A. C., & Corbin, J. M. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

⁴⁵ Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (3rd ed.), p. 227. Thousand Oaks, CA: Sage.

⁴⁶ Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). *Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes*. *Sport Management Review*, 15, 500–512. Doi: 10.1016/j.smr.2012.01.005

правило, не ведется». Таким образом, для того, чтобы экологические инициативы получили развитие, они должны быть поняты и поддержаны владельцами спортивных объектов. В следующем разделе мы рассмотрим роль проектных организаций в обеспечении такой поддержки.

Проектные фирмы

Поскольку в нашу выборку вошли архитекторы с опытом строительства экологичных стадионов, все респонденты придерживались мнения, что спортивные арены должны строиться с учетом принципов экологической безопасности. На вопрос о роли проектных фирм в процессе принятия инноваций многие отвечали, что владельцы часто настороженно относятся к затратам, связанным с «зеленым» строительством. Архитектор ряда «зеленых» бейсбольных стадионов высшей и низшей лиг пояснил, в чем заключается одна из важнейших функций проектировщика перед владельцами:

«Такие обсуждения не являются чем-то из ряда вон выходящим. Как профессионалы в области проектирования, мы разъясняем владельцам преимущества и потенциальные недостатки экологически устойчивого строительства. Мы хотим, чтобы они имели полную информацию о самом процессе и возможных результатах еще до того, как окончательно определятся бюджет проекта, графики и цели стейкхолдеров».

Высказывание архитектора свидетельствует о том, что влияние проектных фирм имеет пределы. Об этом говорили и другие участники интервью, включая проектировщика олимпийского объекта в Австралии: «Клиентская группа может всегда отказаться от экологической стратегии». Руководитель проекта по строительству экологичного футбольного стадиона в одной из арабских стран высказался сходным образом: «Мы часто наблюдаем такие ситуации, и они до сих пор возникают со многими проектами. В конечном итоге мы отвечаем на запросы клиентов и должны учитывать их интересы и пожелания». Обсуждая элемент проекта, существенно повышающий стоимость строительства, проектировщики должны считаться с мнением владельцев объекта. Владельцев особенно беспокоит превышение начальных затрат. Результаты недавно проведенного исследования показывают, что затраты на строительство сооружений, получивших сертификаты LEED, превышают затраты на строительство несертифицированных объектов в среднем на 4,1%⁴⁷. Вместе с тем в том же исследовании было выяв-

лено, что энергозатраты сертифицированных сооружений ниже на 31%, а эксплуатационные расходы на фут ниже на 70 центов по сравнению с объектами, не прошедшими сертификацию. Следовательно, экологичные стадионы могут обеспечить экономию финансовых средств в долгосрочной перспективе.

Участникам интервью предложили прокомментировать ситуацию, когда владелец не хочет применять экологичные технологии по причине возможных дополнительных затрат, и почти все респонденты говорили о необходимости объяснять владельцам соотношение фактических предоперационных расходов и долгосрочной экономии средств. Старший техник-архитектор двух сертифицированных стадионов Высшей лиги бейсбола США высказался так:

«Наша фирма открыта для сотрудничества и готова внимательно отнестись ко всем предлагаемым проектам – с элементами экодизайна или без них. Как архитекторы, мы прилагаем все усилия для того, чтобы в итоге построить высококачественное, экологически дружелюбное здание, независимо от того, выделяются дополнительные средства на обеспечение экологической устойчивости или нет. Кроме того, наш опыт говорит о том, что по мере освоения строительной индустрией экологических стратегий и технологий использование принципов экологической устойчивости не всегда требует дополнительных капиталовложений».

Другие участники опроса говорили о необходимости разъяснять владельцам, что экологичные здания позволяют оптимизировать их эксплуатацию, сократить расходы посредством рационального поиска и отбора строительных материалов, а также экономить средства на протяжении всего жизненного цикла сооружения.

По словам респондентов, некоторые владельцы отказываются пересматривать свое решение не использовать экологичные технологии. Отмечая, что такой сценарий возникает довольно часто, респонденты рассказывали, как они поступают в тех случаях, когда план клиента не отвечает экологической политике проектной фирмы. Архитектор стадиона Национальной футбольной лиги США, столкнувшийся с нежеланием владельца идти на дополнительные затраты, предложил такой выход: «Решением проблемы могло бы стать использование «пассивных» экологических систем, которые давали бы некоторые преимущества, но не требовали бы дополнительных расходов,



связанных с созданием «зеленого» сооружения». Другие проектировщики утверждали, что они старались настаивать на своей позиции. Вот некоторые комментарии. Вице-президент фирмы, построившей студенческий стадион, который успешно прошел сертификацию по системе LEED: «Если вы строите здание с жизненным циклом в 50 лет и хотите соответствовать строительным нормам и правилам, вам придется использовать некоторые [экологические] стратегии в любом случае». Архитектор «зеленых» стадионов в Австралии и Новой Зеландии: «Мы старались выяснить, что именно они хотят и готовы ли они хоть немного изменить свое отношение. Мы применяли экологические стандарты в той степени, которая, по нашему мнению, была возможна». Главный архитектор стадиона Главной лиги бейсбола США: «Они могут отказаться от сертификации, чтобы снизить затраты, но это вряд ли повлияет на предлагаемые нами проектировочные решения».

Вышеприведенные цитаты говорят не только об очевидной роли архитекторов в проектировочном процессе, но и о том, что степень их влияния на решения, касающиеся экологиче-

ПЯТЬ ФАКТОРОВ
 принятия инновации – относительное преимущество, совместимость, сложность, возможность пробного использования и заметность – могут иметь разную степень влияния

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Константин Чалабов

ских инноваций, может различаться. Многие респонденты заявляли о своей приверженности идеям экологического движения и считали важным разъяснять владельцам спортивных объектов преимущества экологически устойчивого дизайна. Такая позиция звучит в ответе руководителя проекта по строительству университетского баскетбольного стадиона: «В конечном итоге выбор остается за ними, но, как проектировщик, я считаю своим долгом информировать как можно больше людей о преимуществах «зеленого» строительства».

Хотя обсуждение вопросов, касающихся внедрения инноваций, ведется в первую очередь между владельцами и проектными организациями, огромное влияние на окончательное решение могут оказать и другие лица. Об этих агентах влияния пойдет речь в следующем разделе.

⁴⁷ Nyikos, D. M., Thal, A. E., Hicks, M. J., & Leach, S. E. (2012). To LEED or not to LEED: Analysis of cost premiums associated with sustainable facility design. *Engineer Management Journal*, 24 (4), 50–62.

Внешние агенты влияния

Анализ данных опроса выявил четыре дополнительные группы влияния. Это СМИ, политические лидеры, активисты экологического движения и местные жители. По словам проектировщиков, в зависимости от ситуации каждая из этих групп может иметь некоторую степень влияния – от незначительной до весьма весомой. В любом случае эти группы являются дополнительными факторами, требующими учета в процессе принятия решения.

Будучи основным источником информации для местных жителей, местная пресса играет важную роль в обсуждении городских проблем. Решение редакции о том, какую информацию публиковать, как освещать события и какие инициативы поддерживать, может оказать влияние на общественное мнение⁴⁸. Роль

ТВОРЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ
АРХИТЕКТОРА ПОЛНОСТЬЮ ПОДЧИНЕНЫ
ПРАВУ ВЛАДЕЛЬЦА РЕШАТЬ ФИНАНСОВЫЕ
ВОПРОСЫ. КАК ТОЛЬКО «ЗЕЛЕННЫЕ»
ТЕХНОЛОГИИ НАЧИНАЮТ ТРЕБОВАТЬ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ, РОЛЬ
ПРОЕКТИРОВЩИКА СТАНОВИТСЯ СКОРЕЕ
КОНСУЛЬТАТИВНОЙ

прессы в общественном обсуждении финансовой деятельности стадионов хорошо освещена в научной литературе⁴⁹. Но в отношении влияния СМИ на экологическую политику мнения исследователей расходятся⁵⁰. Один из наших респондентов, менеджер проекта по строительству стадиона для американской Национальной футбольной лиги, отмечает, что материалы СМИ, посвященные экологичным стадионам, уделяют много внимания положительному воздействию сооружения на окружающую среду и жизнь местного населения. Другие участники опроса, например менеджер крытого студенческого тренировочного центра, считают, что экологически ответственные инициативы привлекают руководителей как возможность улучшить имидж организации в глазах общественности: «Я считаю, [что СМИ играют важнейшую роль] поскольку некоторых владельцев, хотя и не всех, привлекает положительное влияние [на связи с общественно-

стью], которое дают экологичные сооружения. Если есть эффект [в PR], мы можем рассчитывать на поддержку». Ожидание, что «зеленый» стадион обеспечит выгодное освещение в СМИ, вряд ли является достаточным основанием для того, чтобы владельцы согласились вложить большие средства в новые технологии, но, как показывают высказывания архитекторов, этот фактор заслуживает серьезного рассмотрения.

По мнению респондентов, еще одним инструментом укрепления связей с общественностью являются местные политические лидеры. Интерес политиков к экологической науке продолжает расти⁵¹, и, по словам опрошенных, органы власти и политические лидеры могут выступать в качестве инициаторов создания экологичных арен. В некоторых случаях власти требуют от стадионов, получающих государ-

ственное финансирование, соответствия обязательным экологическим критериям⁵². Второй источник влияния политиков связан с их постоянным присутствием в СМИ. Как объяснил один из проектировщиков, политики – это инструмент, с помощью которого спортивная команда может получить дополнительное внимание СМИ:

«Я бы назвал общественных деятелей самыми важными фигурами, поскольку они должны поддерживать связь с избирателями, а большое внимание СМИ и общественности к спортивным мероприятиям и объектам

дает им платформу, с которой они могут заявить о своей позиции. Большинство владельцев и эксплуатирующих компаний внедряют элементы экодизайна, отвечая на нужды и запросы местных жителей, чтобы избежать негативной общественной реакции».

Это высказывание иллюстрирует взаимоотношения между агентами влияния. За исключением тех случаев, когда им удается добиться соответствующего распоряжения властей, эти группы не могут напрямую влиять на принятие решений. Вместо личных встреч политические лидеры общаются с десижн-мейкерами посредством СМИ и таким образом выражают свое одобрение или неодобрение проекта стадиона.

Активисты экологического движения тоже используют прессу в качестве канала коммуникации с владельцами спортивных объектов. Сам факт существования в городе эколо-

гических организаций и угроза общественных протестов, которые иногда сопутствуют их деятельности, могут заставить руководителей использовать экологически ориентированные стратегии. По словам одного из архитекторов, «зеленый» дизайн позволяет «избежать негативных реакций или неудовольствия экологических групп». Исследования показывают, что попытки активистов повлиять на местную, государственную и международную экологическую политику не всегда дают ожидаемые результаты⁵³. Но если речь идет о профессиональной спортивной команде, нуждающейся в поддержке местного населения, то перспектива получить негативные отзывы в прессе может стать для владельцев важным фактором в принятии решений⁵⁴.

Если попытаться схематично изобразить взаимоотношения между агентами влияния, то СМИ окажутся каналом коммуникации между политиками и экологическими группами с одной стороны и владельцами и местными жителями – с другой. Обычные граждане не могут серьезно влиять на природоохранное законодательство⁵⁵, но могут оказывать значительное влияние на бизнес, в частности, на профессиональные спортивные организации⁵⁶. В сообществах, уделяющих особое внимание охране окружающей среды, граждане более охотно поддерживают государственное финансирование экологически дружелюбных проектов⁵⁷. Несколько респондентов отметили растущую озабоченность общественности

экологическими проблемами и сделали предположение, что в будущем местные сообщества станут одной из движущих сил диффузии инноваций. Менеджер нескольких олимпийских объектов прокомментировал влияние компетентных потребителей следующим образом: «Общественность сегодня в большей степени осведомлена о долгосрочном влиянии на окружающую среду строительных проектов и спортивной инфраструктуры в частности. Люди ожидают экологически ответственного подхода к проектированию, эксплуатации и техническому обслуживанию этих зачастую крупных сооружений». По мнению участников опроса, руководители, не учитывающие экологические задачи при проектировании зданий, в будущем столкнутся с растущей оппозицией.

Стимулы строить экологично

Как отмечалось выше при описании «тройного критерия», преимущества экологичного строительного дизайна можно разделить на три категории: экологические, экономические и социальные⁵⁸. В данном исследовании мы сосредоточили внимание на экономических выгодах для владельцев и проектных организаций. Помимо ожиданий проектировщиков, СМИ, политиков, защитников окружающей среды и рядовых граждан руководители, принимающие решение о внедрении инновации, должны учитывать и другие факторы. Выше мы указывали, что для владельцев стадионов стимулы к «зеленому» строительству носят в первую

⁴⁸ Jönsson, A. M. (2011). Framing environmental risks in the Baltic Sea: A news media analysis. *AMBIO*, 40, 121–132.

⁴⁹ См. Hanp.: Buist, E. A., & Mason, D. S. (2010). Newspaper framing and stadium subsidization. *American Behavioral Scientist*, 53, 1492–1510. Doi: 10.1177/0002764210368081

Trumpbour, R. C. (2006). *The new cathedrals: Politics and media in the history of stadium construction*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

⁵⁰ См.: Crow, D. A. (2010). Local media and experts: Sources of environmental policy initiation? *The Policy Studies Journal*, 38, 143–164. Doi: 10.1111/j.1541-0072.2009.00348.x

⁵¹ Bulkeley, H., & Betsill, M. (2005). Rethinking sustainable cities: Multilevel governance and the 'urban' politics of climate change. *Environmental Politics*, 14 (1), 42–63. Doi: 10.1080/0964401042000310178

O'Riordan, T. (2004). *Environmental science, sustainability and politics*. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29, 234–247.

⁵² Pfahl, M. (2013). *The environmental awakening in sport*. *Solutions*, 4 (3), 67–76.

⁵³ Böhmelt, T., & Betzold, C. (2013). The impact of environmental interest groups in international negotiations: Do ENGOs induce stronger environmental commitments? *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 13, 127–151.

Nævdal, E., & Brazee, R. J. (2000). A guide to extracting information from environmental pressure groups. *Environmental and Resource Economics*, 16, 105–119.

⁵⁴ Kellison, T. B. (2013). A framework of the highly visible sport manager's ethical decision-making process. *International Journal of Sport Management*, 14, 357–378.

⁵⁵ Ringquist, E. J., Neshkova, M. I., & Aamidor, J. (2013). Campaign promises, democratic governance, and environmental policy in the U.S. Congress. *The Policy Studies Journal*, 41, 365–387. Doi: 10.1111/psj.12021

⁵⁶ Hobson, K. (2013). On the making of the environmental citizen. *Environmental Politics*, 22 (1), 56–72. Doi: 10.1080/09644016.2013.755388

⁵⁷ Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 15, 500–512. Doi: 10.1016/j.smr.2012.01.005

⁵⁸ Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society.

очередь экономический характер. Проектные фирмы также могут извлечь финансовую выгоду из экодизайна, если окажутся в числе ранних последователей инновации.

Преимущества для владельцев

Большинство владельцев спортивных объектов, принявших участие в нашем опросе, назвали долгосрочную экономию средств главным преимуществом экологичного сооружения. Экономия средств возникает благодаря налоговым льготам на начальном этапе, снижению эксплуатационных расходов и увеличению жизненного цикла здания⁵⁹. Определение «долгосрочная» важно для понимания сути этого преимущества (особенно для тех владельцев, которые собираются продать свою команду или сооружение еще до того, как начнется реальная экономия средств). Инвестиции в экологически дружелюбные здания дают высокую гарантию выгоды для долгосрочных владельцев – например, колледжей и университетов, которые, как правило, сохраняют право собственности на протяжении всего жизненного цикла сооружения. Но и краткосрочные владельцы могут получить прибыль, продав стадион по высокой цене. По словам одного из респондентов, если такой спортивный объект выставляется на продажу, он обеспечивает «владельцу большую окупаемость» благодаря высокому качеству дизайна и возможностям долгосрочной экономии.

Другие стимулы, указанные опрошенными, касались благоприятного имиджа организации, создаваемого экологичным сооружением. Как сказал один из респондентов, «в большинстве случаев затраты могут окупиться только в долгосрочной перспективе, но если к ним добавить... связи с общественностью, то [владельцы] могут получить и краткосрочные выгоды». У организации могут появиться новые спонсоры в лице компаний, ищущих партнеров с новаторской философией: «У нас были «зеленые» спонсоры, обеспечившие проекту дополнительный доход именно благодаря использованию «зеленых» технологий». Положительные отзывы в прессе способны помочь команде проекта заключить партнерства с общественными организациями, получить новые спонсорские контракты и привлечь к себе внимание других представителей спортивной индустрии.

Обобщая высказывания архитекторов, можно сказать, что для владельцев главным

стимулом к внедрению экодизайна является желание оставаться в авангарде инновационного развития. Спортивные команды, играющие сегодня на аренах, сертифицированных по системе LEED, оказались в числе ранних последователей. Такие примеры сегодня еще относительно редки, и поэтому команды могут привлечь к себе внимание СМИ и спонсоров. По мнению одного из проектировщиков, отказ от «зеленых» стандартов в дизайне стадиона может нанести ущерб развитию бизнеса в будущем:

«[Экологичная арена] – это арена, не уступающая своим конкурентам в плане функциональности и привлекательности для талантливых игроков и специалистов... Если вы строите здание, не отвечающее экологическим стандартам, то получаете сооружение, которое не сможет удержаться на одном уровне с конкурентами. Хотя преимущества «зеленого» строительства могут быть не вполне очевидны, любой объект, не имеющий такой направленности, будет считаться устаревшим».

Восприимчивость к инновациям стала стратегическим императивом для организаций, стремящихся получить или сохранить конкурентное преимущество⁶⁰. Ниже будет показано, что эта философия применима и к проектным фирмам.

Преимущества для проектных фирм

Респонденты отметили, что экодизайн приносит экономическую выгоду не только владельцам, но и проектировщикам объектов. Выгода может заключаться в маркетинговых преимуществах, улучшении имиджа фирмы, налоговых льготах и, наконец, в дополнительных доходах, хотя и не столь высоких, как у владельцев. Успешная сертификация здания по системе LEED может принести проектной фирме небольшую дополнительную прибыль, но основная выгода будет заключаться в приобретении репутации первоклассной архитектурной фирмы. Когда экологический архитектурный дизайн станет общепринятой практикой, архитектурным бюро с опытом «зеленого» строительства будет легче соответствовать стратегическим и техническим запросам клиентов. Такое мнение высказано руководителем одного «зеленого» городского стадиона: «Использование фирмой экологически устойчивых методов работы становится практически обязательным требованием спортивного рынка. Большинство муниципалитетов при-

зывают городские спортивные арены и другие общественные сооружения внедрять экологически ответственные практики». Это означает, что владельцы, объявляющие конкурс проектов на строительство нового стадиона, скорее всего, не захотят сотрудничать с фирмой, не имеющей в своем портфолио инновационных проектов, в том числе с использованием «зеленых» технологий.

Наконец, разработка экологичных проектов позволяет архитектурным фирмам продемонстрировать свой вклад в решение экологических и социальных проблем. Этот аспект может быть особенно важным в свете относительно небольших финансовых преимуществ, извлекаемых из экологически дружелюбных проектов. Чтобы проиллюстрировать эту мысль, приведем подробную цитату из интервью со старшим архитектором стадиона, получившего сертификат LEED:

«Как мировые лидеры в проектировании объектов для спорта и массовых мероприятий, мы видим свою миссию в том, чтобы предлагать высококачественные решения, позволяющие клиентам получить сооружение, максимально эффективное с учетом их затрат. Внося свой вклад, мы, архитекторы, видим для себя стимул в том, чтобы вдохновлять и побуждать других людей вносить свой вклад. Другими словами, мы считаем экологичный дизайн хорошей бизнес-стратегией и будем продолжать создавать сооружения, которые не только красивы с эстетической точки зрения, но и не вредят окружающей среде».

Хотя в рамках данной статьи мы рассматриваем принятие и диффузию инноваций как бизнес-стратегию, следует сказать и о нематериальных благах, связанных с «зеленым» строительством. Как отмечалось выше, архитекторы разрабатывают новаторские архитектурные проекты, чтобы получить больше заказов в будущем. Однако на начальной стадии распространения инновации решение внедрить новшество зависит от самой организации: компании могут подождать с внедрением до получения более полной информации о новинке. Для архитектурных фирм, работающих в авангарде экологического дизайна, преимуще-

ства «зеленых» стадионов не ограничиваются конечной выгодой для клиентов: для этих организаций снижение негативного воздействия на природу и пример экологически ответственного поведения сами по себе достойны дополнительных усилий и затрат.

ПРОГНОЗЫ ОТНОСИТЕЛЬНО ДИФфуЗИИ ИННОВАЦИЙ

Поскольку наши респонденты хорошо знают рынок проектирования спортивных сооружений, мы предложили им сделать прогноз относительно роста «зеленого» строительства в будущем. Архитекторы не могут спрогнозировать скорость диффузии, однако их видение перспектив развития помогло бы сторонникам экологического движения найти эффективные способы продвижения экологичного дизайна. Респонденты единодушно утверждают, что тенденция к созданию «зеленых» спортивных объектов будет постоянно расти, однако их мнения по поводу причин нарастания тенденции разошлись. Большинство проектировщиков полагают, что владельцы сооружений готовы поддержать любую инициативу, которая позволяет сэкономить средства и улучшить имидж компании в обществе.

Второй фактор, способствующий диффузии экологических инноваций, – это лидерские позиции фирм, строящих «зеленые» объекты. Несколько проектировщиков отметили, что стремление сократить вредное воздействие на окружающую среду показательно не только для отдельных организаций, но для всей архитектурной индустрии (вот, например, одна из цитат: «Нашим сотрудникам... свойственно стремиться к тому, чтобы их проекты имели и экологический аспект»). Говоря о современной архитектурной культуре, проектировщик одного студенческого стадиона предположил, что архитекторы продолжают разрабатывать способы минимизации негативного влияния на природу крупных общественных сооружений:

«Я убежден, что эта тенденция будет развиваться, потому что проблемы экологии заняли центральное место в архитектурных идеях и мышлении в целом. Хотя в спортивном

⁵⁹ Nyikos, D. M., Thal, A. E., Hicks, M. J., & Leach, S. E. (2012). To LEED or not to LEED: Analysis of cost premiums associated with sustainable facility design. *Engineer Management Journal*, 24 (4), 50–62.

⁶⁰ Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., & Challagalla, G. N. (2004). Does innovation mediate firm performance? A meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation. Unpublished manuscript. Atlanta, GA: College of Management, Georgia Institute of Technology.

строительстве эти идеи были реализованы несколько позже (в основном по причине значительных размеров спортивных объектов), «зеленые» стандарты откроют дорогу новому подходу к крупномасштабным проектам».

Как отмечалось выше, в том числе в высказываниях респондентов, совершенствование устойчивых технологий снизит опасения, связанные с начальными затратами на строительство экологичных объектов. Более того, некоторые эффективные строительные и эксплуатационные системы уже становятся стандартными и не требуют от владельцев сооружений дополнительных инвестиций.

Экологичные технологии становятся общепринятыми не только по причине снижения связанных с ними затрат, но и под влиянием общественного мнения: «[Экологически устойчивый дизайн] стал главным ориентиром для будущего развития спортивного строительства. По сути это уже не дополнительный элемент, не интересная новинка, а требование или ожидание со стороны болельщиков и общественности». Выше приводились мнения архитекторов, согласно которым обычные граждане становятся все более активными и информированными в вопросах проектирования спортивных объектов. Вот одна из цитат: «Люди сейчас гораздо лучше осведомлены о долгосрочном влиянии на окружающую среду строительной индустрии, спортивной инфраструктуры в частности». Высокой активности граждан можно ожидать в первую очередь в тех городах, где строительство спортивного объекта субсидируется хотя бы отчасти за счет средств налогоплательщиков. В этих случаях представители местного населения заинтересованы в строительном проекте не только в качестве жителей города, но и в качестве инвесторов.

В целом ответы, полученные в ходе нашего исследования, подтверждают предположение о том, что пять факторов принятия инновации – относительное преимущество, совместимость, сложность, возможность пробного использования и заметность – могут иметь разную степень влияния. Этот вывод справедлив в первую очередь по отношению к ранним последователям инноваций, требующих значительных вложений времени и капитала, как в случае со строительством экологичных стадионов. Экологичный дизайн может обеспечить относительное конкурентное преимущество перед традиционным дизай-

ном. Некоторые респонденты отмечали, что владельцы объектов знают о потенциальных экономических, экологических и социальных выгодах «зеленого» сооружения, и та же мысль высказывалась в научной литературе⁶¹. Кроме того, новаторский дизайн спортивного сооружения может восприниматься общественностью как выражение инновационной культуры проектной организации, укрепляя тем самым ее положительный имидж. С другой стороны, сложность и ограниченные возможности апробации «зеленых» решений при проектировании и строительстве спортивных сооружений (а также сомнения в том, что экологические инициативы создателей объекта будут замечены общественностью) могут помешать принятию инновации⁶².

Выше мы говорили о том, что новаторов отличают предприимчивость и готовность идти на риск. Одно из возможных объяснений того факта, что эта группа потребителей инновации готова идти на риск, несмотря на сложности внедрения, невозможность предварительной апробации и неизвестную степень наблюдаемости результатов, заключается в ожидании высокой окупаемости, обусловленной относительным преимуществом и совместимостью. Поскольку «зеленые» стадионы остаются относительно новым явлением, ранние последователи привлекают к себе большое общественное внимание на всех уровнях рынка (местном, региональном, национальном, международном) и в самых разных медиа (газеты, блоги, пресс-релизы на интернет-сайтах лиг и т. п.). По мере возрастания скорости диффузии мы будем иметь больше информации для ответа на вопросы, связанные с факторами сложности, апробации и заметности экологичных проекторочных решений на спортивных объектах. Новые данные, возможно, убедят еще больше организаций принять экологические инновации.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

В строительстве стадионов и спортивных арен задействовано много движущих сил. На ранних этапах работы владельцы вместе с архитекторами пытаются создать проект современного сооружения, которым могли бы гордиться команды, спонсоры, болельщики, руководители города и местные жители. Отчасти под влиянием вышеописанных участников этого процесса владельцы готовы вкладывать все больше средств в обеспечение экологиче-

ской устойчивости. Коллективное портфолио архитекторов, составивших выборку нашего исследования, насчитывает 25 экологичных спортивных объектов на четырех континентах. В группу участников вошли самые разные специалисты, но все они единодушно заявляют, что тенденция к использованию экодизайна будет нарастать.

В данном исследовании показано, что спортивные команды и проектные фирмы внедряют «зеленые» строительные стандарты, чтобы привлечь внимание общественности на свое ответственное отношение к окружающей среде. Учитывая особое значение крупных спортивных объектов для болельщиков, местных жителей, градостроителей и журналистов, не вызывает удивления тот факт, что некоторые команды и административные органы используют экологические инициативы в качестве инструмента маркетинга. В целом можно сказать, что ранние последователи экодизайна спортивных объектов пытаются использовать «зеленые» стадионы как символ инновационной культуры своей организации и современного стиля управления.

Одна из наших задач заключалась в попытке понять, какие соображения играют роль в процессе принятия решения о внедрении инновации. По этой причине в выборку вошли две категории потребителей – новаторы и ранние последователи⁶³. В научной литературе выделяют как минимум три вида предпосылок открытости организации к инновациям: управленческие, организационные и экологические⁶⁴. Используя метод единичного кейс-стади, Л. Хебер и О. Хебер убедительно описали связи между этими факторами⁶⁵. Мы, в свою очередь, попытались рассмотреть более подробно, кто влияет на процесс принятия решений и какие интересы преследуют участники. Наши выводы указывают на то, что ведущая роль в принятии решений принадлежит владельцам объектов. Можно сказать, что владелец выносит оконча-

тельный вердикт вне зависимости от мнений проектировщиков, политических лидеров, активистов экологического движения, местных жителей и прессы, а также вне зависимости от соображений экономии средств, улучшения имиджа и получения конкурентного преимущества.

Результаты проведенного исследования позволяют описать процесс принятия инновации от этапа знакомства с новинкой и формирования отношения к ней до принятия решения, его реализации и оценки результатов применения. Этап знакомства с инновацией определяется характеристиками основных участников процесса принятия решений, выявленных в данной работе: 1) владельцы/квазивладельцы и 2) проектные фирмы. Второй этап – формирование отношения – определяется характеристиками инновации. Мы отметили, что в случае сомнений по поводу сложности внедрения, возможностей апробации и наблюдаемости результатов владельцы часто полагаются на экспертное мнение проектных фирм. Третий этап (принятие решения) в рамках нашего исследования представлен моментом, когда ответственные лица делают выбор в пользу экологичного дизайна стадиона. Четвертый этап, о котором мы подробно не говорили, охватывает период после принятия решения, включая строительство и эксплуатацию сооружения. Как будет показано ниже, эти два этапа – принятие решения и реализация – содержат богатый материал для дальнейших исследований. Интересно было бы изучить барьеры, с которыми сталкиваются те, кто отказался принять инновацию, и проблемы, возникающие в ходе реализации инновации⁶⁶. Наконец, на этапе оценки результатов внедрения инновации проектировщики и менеджеры измеряют ее эффективность на основе тройного критерия, учитывающего экономические выгоды, степень снижения негативного влияния на экологию и ответную реакцию общества.

⁶¹ Kellison, T. B., & Kim, Y. K. (2014). Marketing pro-environmental venues in professional sport: Planting seeds of change among existing and prospective consumers. *Journal of Sport Management*, 28 (1), 34–48. Doi: 10.1123/jsm.2011-0127

⁶² Kellison, T. B., & Kim, Y. K. (2014). Marketing pro-environmental venues in professional sport: Planting seeds of change among existing and prospective consumers. *Journal of Sport Management*, 28 (1), 34–48. Doi: 10.1123/jsm.2011-0127

⁶³ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

⁶⁴ Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x

⁶⁵ Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 26, 213–223.

⁶⁶ Trendafilova, S., Kellison, T. B., & Spearman, L. (2014). Environmental sustainability in sport facilities in east Tennessee. *Journal of Facility Planning, Design, and Management*, 2 (1), 1–10.

В этой работе мы ставили перед собой задачу приложить теорию диффузии инноваций Роджерса⁶⁷ к строительству экологичных стадионов, чтобы выявить факторы, способствующие принятию инноваций в спорте. При сходстве общих тенденций строительство спортивных арен имеет свою специфику, усложняющую распространение инноваций. Для организации, оценивающей затраты и преимущества, связанные с созданием экологичного стадиона, отказ от «зеленых» стандартов не влечет за собой отмену всего строительного проекта. Руководители «неэкологичных» стадионов, построенных в последние пять лет, относятся к экодизайну скептически и вряд ли станут пересматривать свое отношение на протяжении жизненного цикла сооружения. Такое происходит в единичных случаях. Даже если владельцы не хотят использовать экодизайн, отказ от идеи экологичного стадиона не означает отказа от строительства вообще. Разработка проекта будет продолжаться без экологической ориентированности, будут привлекаться огромные государственные и частные средства, и в конечном итоге возникнет новая арена. Поэтому в некоторых случаях процесс принятия инновации следует рассматривать как сложную серию решений, а не как разовый выбор в пользу новшества или отказа от него.

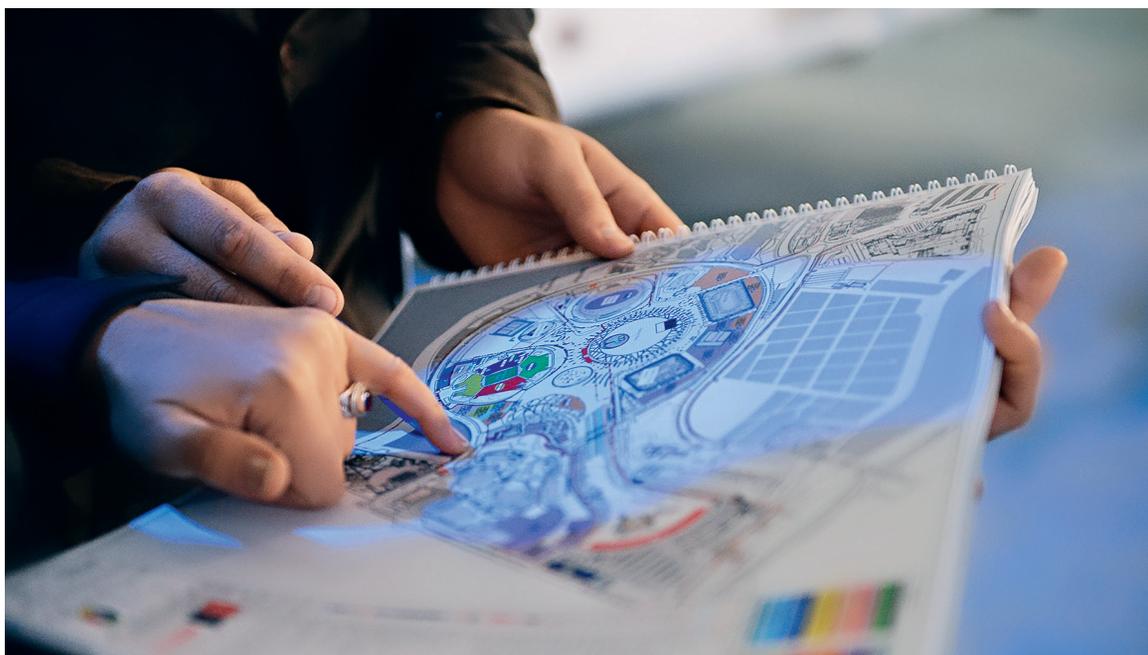
Помимо расширения сферы применения теории диффузии инноваций данное исследование может углубить знания об использовании экологически устойчивого архитектурного дизайна в спорте. Результаты исследования указывают на то, что владельцы осведомлены об экономических преимуществах «зеленых» стадионов. Хотя мы рассматривали главным образом экономическую выгоду, проектировщики также отмечали положительное влияние «зеленых» арен на экологическую ситуацию и жизнь местного населения. Изучение богатого материала по этим вопросам способно помочь спортивным менеджерам понять, какие факторы способствуют принятию экологических инициатив, какие преимущества вытекают из подобных решений и каковы перспективы распространения других инноваций в ближайшем будущем. Эти знания могут быть использованы активистами «зеленого» движения для того, чтобы убедить руководителей организаций применять экологически ответственные методы работы.

Следующим шагом могло бы стать изучение самого процесса принятия решения строить

спортивный объект по «зеленым» стандартам. В нашей работе выявлены ключевые участники и факторы этого процесса. Опираясь на полученные выводы, исследователи могли бы задаться вопросом о том, как именно принимается решение. Какой анализ проводится (SWOT, анализ затрат и результатов и т. п.)? На какие дополнительные расходы готовы идти владельцы? Кто оказывает наиболее сильное давление, побуждающее руководство поддерживать проект «зеленого» стадиона? Кто представляет оппозицию? Такое направление исследований могло бы открыть новые возможности приложения теории диффузии инноваций к сфере спортивного строительства.

В данной работе рассматривались случаи успешной реализации инициатив в области обеспечения экологической устойчивости. Соответственно, нам меньше известно о том, что может препятствовать принятию инноваций. Этот вопрос мог бы стать предметом дальнейших исследований, о чем также писали Л. Хебер и О. Хебер⁶⁸. В ранее опубликованных работах отмечалось, что недостаток персонала (качественный и количественный) и финансирования ограничивает возможности некоторых спортивных организаций в реализации экологических инициатив⁶⁹. В нашем исследовании респонденты указали как минимум на один возможный барьер. До недавнего времени отсутствие соответствующих технологий делало создание экологичного стадиона практически невозможным. Сам размер сооружения противоречил принципам устойчивого дизайна. Вместе с тем количество спортивных объектов, представленных в данной работе, говорит о том, что эта проблема постепенно решается. Дальнейшие исследования могли бы также опираться на качественный анализ, но основное внимание следовало бы уделить новым стадионам, не отвечающим экологическим критериям. Знание факторов, обусловивших отказ от экологичного дизайна, улучшит наше понимание процесса принятия инноваций.

Все арены, включенные в данное исследование, являются новыми сооружениями, поэтому внедрение в их конструкцию «зеленых» элементов было лишь одним из аспектов сложного процесса проектирования. Особый интерес представляют проекты по реконструкции существующих стадионов с целью снижения негативного влияния на окружающую среду. Мотивы владельцев, решающих реконструировать стадион по «зеленым» стандартам, могут



отличаться от соображений, которыми руководствуются владельцы строящихся объектов, поскольку в последнем случае принципы эко-дизайна рассматриваются в комплексе с другими архитектурными решениями. Например, новому объекту в любом случае необходима система отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха вне зависимости от показателей ее эффективности. А замена существующей системы такого рода на более экологически дружелюбную требует сознательного решения инвестировать в экологичные технологии. Таким образом, дальнейшим направлением исследований могло бы стать изучение процесса принятия решений относительно реконструкции стадионов.

В данной работе мы попытались расширить существующие знания о связи между спортом и окружающей средой посредством изучения факторов, влияющих на принятие решений о внедрении экологичного дизайна на новых или реконструируемых спортивных аренах и стадионах. Полученные выводы имеют особую ценность для организаций, решающих вопрос о внедрении экологических инноваций, поскольку они указывают на следующее: эко-

ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ
отсутствие соответствующих технологий делало создание экологичного стадиона практически невозможным: сам размер сооружения противоречил принципам устойчивого дизайна. В данной работе представлено немало спортивных объектов такого рода. Это говорит о том, что проблема постепенно решается

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Михаил Мокрушин

логически дружелюбное спортивное сооружение дает владельцам ощутимые преимущества по сравнению с объектами, построенными по традиционным технологиям. Кроме того, мы попытались внести свой вклад в развитие теории диффузии инноваций, проиллюстрировав на конкретном материале действие факторов, управляющих процессами принятия и диффузии инноваций. Привлечение к исследованию архитекторов, принимавших непосредственное участие в проектировании и строительстве экологических объектов, позволило лучше понять, кто играет ведущую роль в принятии решений. Понимание этого аспекта необходимо для того, чтобы способствовать дальнейшей диффузии социально ответственных инноваций в спорте.



⁶⁷ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

⁶⁸ Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 26, 213–223.

⁶⁹ Trendafilova, S., Kellison, T. B., & Spearman, L. (2014). Environmental sustainability in sport facilities in east Tennessee. *Journal of Facility Planning, Design, and Management*, 2 (1), 1–10.

Кейт Кейтнесс: «Керлинг называют самым быстрорастущим среди зимних видов спорта»

СРЕДИ НАИБОЛЕЕ ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЮЩИХСЯ ЗИМНИХ ВИДОВ СПОРТА, КОТОРЫЕ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ АУДИТОРИИ ЕЩЕ СОВСЕМ НЕДАВНО БЫЛИ В ДИКОВИНКУ, КЕРЛИНГ ПРЕТЕНДУЕТ НА ОДНО ИЗ ПЕРВЫХ МЕСТ. ПРЕЗИДЕНТ МИРОВОЙ ФЕДЕРАЦИИ КЕРЛИНГА КЕЙТ КЕЙТНЕСС В ИНТЕРВЬЮ «ВЕСТНИКУ РМОУ» РАССКАЗАЛА О ПРОГРЕССЕ ЭТОГО ВИДА И ДАЛА НАПУТСТВИЕ СТУДЕНТАМ УНИВЕРСИТЕТА.

Керлинг в последние годы развивается стремительно, завоевывая все новых и новых поклонников. Не могли бы вы рассказать об этом?

Керлинг часто называют самым быстрорастущим зимним видом спорта, и действительно, мы наблюдали большой рост числа новых членов нашей федерации. В частности, за последний год к нам присоединились Гонконг и Катар. Мы видим значительный рост числа увлеченных керлингом людей, особенно в Азии в преддверии зимних Олимпийских игр в Пхенчхане, а также в России – как результат великолепных Олимпийских игр Сочи-2014.

О вкладе в эти процессы Сочи и России в целом как спортивной державы хотелось бы поговорить отдельно...

Количество керлингистов в России существенно растет с момента проведения Игр в Сочи, равно как с введением в строй спортивной инфраструктуры в этой олимпийской столице выросло и число объектов, где люди могут заниматься керлингом. Как мне известно от представителей национальной федерации керлинга, этот процесс роста

продолжается и будет продолжаться. После Игр мы вернулись в Сочи, чтобы в 2015 году провести здесь чемпионаты мира по керлингу среди смешанных пар и в категории «Сеньор», и рассчитываем в обозримом будущем провести в России еще немало важнейших спортивных мероприятий. Наша федерация также добилась успехов в развитии мужского керлинга с тем, чтобы подтянуть его популярность к уровню популярности женских команд. То же самое можно сказать и о керлинге на колясках.

Оглядываясь назад и возвращаясь в олимпийский 2014 год, когда Сочи принимал зимние Игры, какие эмоции вы испытываете?

Сочи были для меня первыми Олимпийскими играми в качестве президента международной федерации (на Играх в Ванкувере я присутствовала в статусе вице-президента). И это был самый захватывающий опыт, который я когда-либо переживала как руководитель: получить такую сцену для демонстрации нашего спорта, к тому же в условиях, когда этот спорт видит новая аудитория! Это было настоящее наслаждение.



Первая женщина – президент международной федерации олимпийского вида спорта

Шотландка Кейт Кейтнесс избрана президентом Всемирной федерации керлинга (World Curling Federation, WCF) в апреле 2010 года; впервые в истории федерацию олимпийских зимних видов спорта возглавила женщина. Кейт Кейтнесс связана с миром керлинга с 1980-х годов. Будучи членом шотландского Королевского каледонского клуба керлинга (Royal Caledonian Curling Club, RCCC), она реализовала себя в амплуа как игрока, так и руководителя. После двух лет президентства в женском подразделении этого клуба Кейтнесс представляла RCCC на международной арене – во Всемирной федерации керлинга. С 2000 года была движущей силой развития в рамках этой федерации керлинга на колясках, входила в команду организаторов первого чемпионата мира по этому виду спорта и добилась включения керлинга на колясках в программу Паралимпийских зимних игр в Турине-2006. С 2005 по 2009 год избиралась в число пяти членов спортивного управленческого совета Международного паралимпийского комитета, а с 2006 по 2009 год работала также в комитете Паралимпийских игр. В 2006 году избрана вице-

президентом Всемирной федерации керлинга и в течение четырех лет работала под руководством президента Леса Харрисона, возглавлявшего федерацию в тот период. В марте 2011 года Кейтнесс зачислена в состав комиссии по программе Олимпийских игр. Эта комиссия отвечает за анализ входящих в программу летних и зимних Игр видов спорта, дисциплин и мероприятий, равно как и за количественное представление спортсменов в каждом из видов. В апреле 2012-го переизбрана в качестве президента WCF на очередной двухлетний срок, а в 2014 году на Мировом конгрессе керлинга в Рено, США, переизбрана президентом уже на четыре года.

У Кейт Кейтнесс с мужем двое сыновей, в 2008 году она стала бабушкой. Свободное время предпочитает проводить с семьей и, если выпадает возможность, играть в керлинг и гольф в клубе ее родного местечка Эдзелл в области Ангус. В 2013 году ее величество Елизавета II удостоила Кейт Кейтнесс ордена Британской империи за заслуги в развитии керлинга и спорта для людей с ограниченными возможностями на международном уровне.

Фанат керлинга – кто он? Можно ли представить среднестатистического любителя этого спорта?

На самом деле среднестатистического фаната керлинга не существует. Это могут быть люди самого разного возраста и самого разного образа жизни. У нашего спорта всегда были преданные поклонники, которые посещают наши чемпионаты из года в год на протяжении длительного времени. Нам очень повезло иметь великолепное телевизионное покрытие на Олимпийских играх, благодаря чему база наших фанатов выросла. Их притягивает к керлингу нерв этой игры, ее напряжение. Нередко перед первым просмотром керлинга человек говорит: «Надо будет посмотреть только главный розыгрыш». Но он видит один розыгрыш, затем другой, и это завораживает настолько, что он не может оторваться, пока последний камень остается в игре.

Насколько широка телевизионная аудитория керлинга и какие усилия предпринимает федерация для того, чтобы этот вид спорта был как можно более зрелищным?

Мы контролируем наш ТВ-бродкастинг через собственную компанию, которая обслуживает ведущие чемпионаты. Наша телекомпания WCTV производит картинку, которая затем продается по всему миру, и, например, зрителями женского чемпионата мира по керлингу в Японии 2015 года стали более 300 млн человек. Мы внимательно анализируем правила соревнований, консультируемся со зрителями и ТВ-экспертами, изучая возможности для изменений ради привлекательности игры. Приведу такой пример. Керлинг – этот один из тех видов спорта, в которых зрителю важно слышать, о чем говорят игроки. Поэтому каждый из игроков экипирован микрофоном, это позволяет зрителю полностью погрузиться в игру и понимать стратегию игроков, то, как они принимают решения.

Нашим читателям и студентам РМОУ, изучающим менеджмент и маркетинг, было бы особенно интересно узнать о ваших подходах к продвижению керлинга как вида спорта в олимпийской и паралимпийской программе. Какие возможности открываются, с какими вызовами приходится сталкиваться?

Керлинг – это спорт для всех, вне зависимости от возраста или физических кондиций. Создание керлинга на колясках позволило людям с ограниченными возможностями получать

удовольствие от спорта ровно в той же степени, как и в традиционном керлинге (единственная разница здесь в отсутствии у колясочников свиппера). Керлинг колясочников организован с учетом гендерного микста для включения в программу соревнований элитного уровня – чемпионатов мира и Паралимпийских игр. Первоначально наши федерации жаловались на нехватку женщин-спортсменок на национальном уровне в их странах, и смешанные пары оказались хорошим выходом из положения: мы стали свидетелями резкого роста от прежних показателей в 10–12 сборных до куда более широкого представительства на зимних Паралимпийских играх, что отметил также Международный паралимпийский комитет.

А на олимпийской сцене мы имеем дело с высокой конкуренцией в трех наших региональных зонах – Европе, Северной и Южной Америке, Азии и Тихоокеанском регионе – за право квалифицироваться на чемпионаты мира и затем заполучить очки для олимпийской квалификации. Керлинг демонстрирует впечатляющий рост. МОК одобрил нашу инициативу и принял решение включить соревнования смешанных пар в программу Олимпийских игр Пхенчхан-2018, что даст дополнительный импульс как для керлинга в целом, так и для наших маленьких федераций, представители которых успешно выступали в течение последних семи лет на уровне чемпионатов мира.

Не могли бы вы нарисовать портрет работника федерации керлинга? Какой путь люди проходят, прежде чем получить эту работу, требуются ли от них какие-то специальные навыки? А если брать шире, каков идеальный спортивный менеджер, с вашей точки зрения?

В нашей команде вместе работают люди, обладающие как специфическими навыками в спортивной области, так и более общими навыками. Коллеги, занимающиеся соревнованиями и развитием, имеют за плечами очень серьезный опыт в спорте, что помогает им поддерживать в развитии локальные сообщества организаторов, открывая пути к соревнованиям мирового класса и ассистируя им в организации собственных состязаний. Другие коллеги привлекались, исходя из их навыков в таких областях, как финансы, медиа и коммуникации, или же административных навыков в общем. Вообще, идеальный менеджер – тот, кто умеет быть гибким, не терять голову в кризисных ситуациях, умеет мыслить конструктивно и не-



«БОЛЕЛЬЩИКОВ ПРИТЯГИВАЕТ К КЕРЛИНГУ нерв этой игры, ее напряжение. Нередко перед первым просмотром керлинга человек говорит: «Надо будет посмотреть только главный розыгрыш». Но он видит один розыгрыш, затем другой, и это завораживает настолько, что он не может оторваться, пока последний камень остается в игре»

Фото: МИА «Россия сегодня»/Александр Вильф

шаблонно подходить к осмыслению и решению любых возникающих проблем.

Расскажите о спонсорах, которые поддерживают керлинг на глобальном уровне. Какие особенности есть в работе с ними?

Наши доходы от спонсорства за последние десять лет сильно изменились. В свое время мы имели пару небольших спонсоров, сегодня же в наших доходах доля привлеченных спонсорских средств впечатляет. Мы тесно работаем со швейцарской компанией Infront, которая помогает с поиском спонсоров для наших чемпионатов, и, например, спонсорские пакеты для предстоящего мужского чемпионата мира, который состоится в Швейцарии, полностью проданы. У нас хороший спонсорский микст из международных компаний, представляющих различные индустрии. Мы стараемся сохранять диверсификацию портфолио спонсоров – это важно с точки зрения страховки от негативных процессов в одной определенной отрасли, и это позволяет нам минимизировать риски.

Наш университет является международным учебным заведением с академическим акцен-

том на спортивном менеджменте. Ваш богатый опыт в практике спортивного управления на мировом уровне особенно интересен с точки зрения подготовки высококвалифицированных кадров для спортивной индустрии. Ваше напутствие было бы ценным для наших студентов, в том числе тех, кто обучается по программе «Мастер спортивного администрирования».

Сильный академический бэкграунд хорош, когда дополнен практическим опытом. Вам повезло быть причастными к олимпийскому наследию и многим спортивным событиям, которые вновь и вновь возвращаются в Сочи, позволяя получить нужный опыт. Учеба в классе – это фундамент, и эта учеба должна подкрепляться деятельным участием в мероприятиях, когда вы работаете вместе со спортсменами и официальными лицами в непростой атмосфере реальных соревнований и находитесь под определенным давлением. Такой баланс обучения в классе и на практике будет самым верным с точки зрения карьерного пути в индустрии спорта.





*Александр Ватлин,
профессор исторического факультета
МГУ им. М.В. Ломоносова, д. и. н.*

Вхождение СССР в Олимпийское движение

В СЕРИИ «БИБЛИОТЕКА РМОУ» ГОТОВИТСЯ К ПЕЧАТИ КНИГА ИЗВЕСТНЫХ РОССИЙСКИХ ИСТОРИКОВ ПОД РАБОЧИМ НАЗВАНИЕМ «ОЛИМПЕЙСКОЕ ДВИЖЕНИЕ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ». «ВЕСТНИК РМОУ» ПУБЛИКУЕТ ОТРЫВОК ИЗ ЭТОЙ КНИГИ, В КОТОРОМ ОПИСЫВАЕТСЯ ПЕРИОД ВТОРОЙ ПОЛОВИНЫ 1940-х – НАЧАЛА 1950-х ГОДОВ: ТОГДА, СПУСТЯ БУКВАЛЬНО ДВА-ТРИ ГОДА ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ВТОРОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ, СССР ДЕЛАЛ ПЕРВЫЕ ШАГИ, РЕАЛИЗУЯ ЗАДАЧУ ПО ВЫХОДУ НА ВЕДУЩИЕ ПОЗИЦИИ В МИРОВОМ СПОРТЕ.

После 1945 г. роль Советского Союза в мире стала слишком весомой для того, чтобы его можно было игнорировать в какой-либо сфере международной жизни. Конфронтация двух мировых систем в эпоху холодной войны и попадание спорта в ее сферу дали серьезный импульс Олимпийскому движению, хотя результаты его воздействия оказались весьма неоднозначными. В большой спорт инвестировали большие деньги, на страже национальных спортивных интересов стояла большая политика. Для того чтобы поднять собственный авторитет, государственные лидеры принимали олимпийские команды под личное покровительство. Спортивные достижения стали важным фактором «мягкой силы», которая заменила собой прямую военно-политическую конфронтацию великих держав первой половины прошлого века¹. В то же время следует отметить, что послевоенные Олимпиады были не только одним

из фронтов холодной войны, но и местом, где представители разных народов знакомились друг с другом, где исчезали враждебные стереотипы, порожденные идеологическим противостоянием Востока и Запада.

Почему же после завершения Второй мировой войны руководители МОК выразили неподдельный интерес к интеграции СССР в Олимпийское движение? Во-первых, они учитывали огромный авторитет СССР как страны, вынесшей на себе основную тяжесть борьбы с германским фашизмом. Давали о себе знать и традиции антифашистского сотрудничества великих держав, укоренившиеся в общественном сознании западных стран. Во-вторых, за Советским Союзом стояли страны народной демократии. Хотя их представители и участвовали в лондонской Олимпиаде 1948 г., ни для кого не было секретом, что лидеры спортивного движения этих стран в принципиальных вопросах будут идти за «старшим бра-



том». В-третьих, в первые послевоенные годы в ходе множества международных соревнований клубные и национальные команды СССР по различным видам спорта показали, что способны на равных сражаться с лидерами мирового спорта за медали самой высокой пробы.

И наконец, здравомыслящие функционеры большого спорта по обе стороны «железного занавеса» пытались способствовать сближению спортсменов. Это движение навстречу друг другу было взаимным. Конечно, не следует преувеличивать степень свободы организаторов советского спорта – как и в любой другой сфере общественной жизни, решающее слово здесь оставалось за Сталиным. Он был готов подключить к Олимпийскому движению только при условии завоевания Советским Союзом лидирующих позиций в нем. Такой подход являлся «отражением общих установок, возобладавших в советском руководстве после победы во Второй мировой войне, установок на создание ведущей мировой державы. Такого рода претензии должны были подкрепляться достижениями во всех сферах жизни»².

ЧЕМПИОНЫ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР

*Хельсинки-52 Галина Зыбина
и Трофим Ломакин во время
заключительного парада*

*Автор: В. Савостьянов. Из фонда Российского
государственного архива кинофотодокументов
(РГАКФД), г. Красногорск*

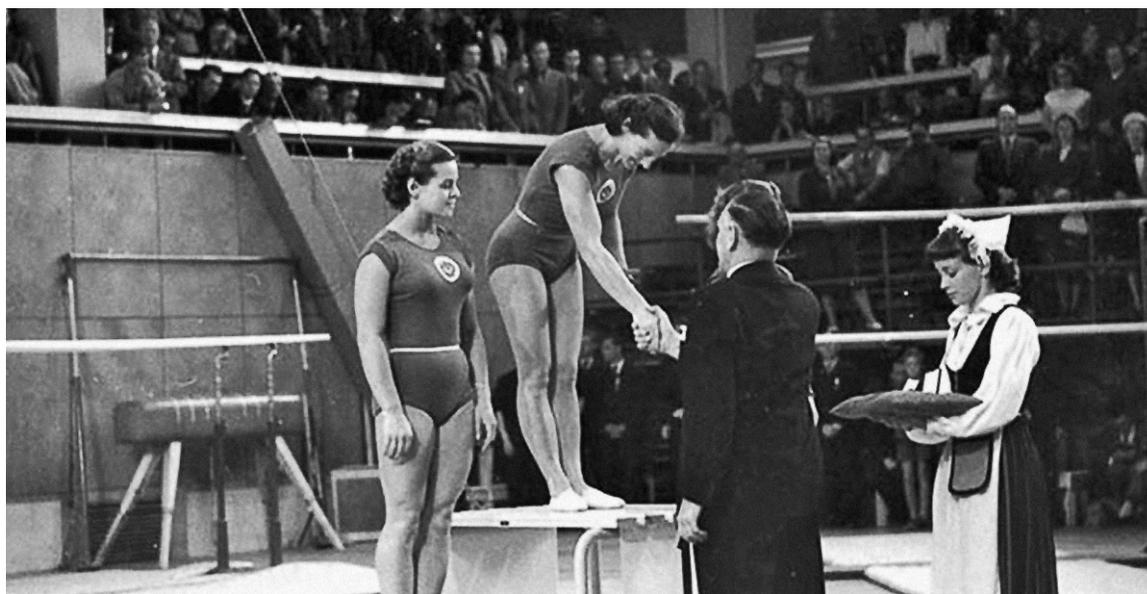
«После 1945 г. обстановка, да и политика изменились. Коммунистическая партия и правительство под руководством Иосифа Сталина признали важность международного спорта. Лозунг того времени «Мы победили в войне, так победим же и в спорте!» стал свидетельством новой реальности, новой политической географии в Восточной Европе. Была поставлена задача продемонстрировать преимущества социалистической системы на примере крупных спортивных побед. Вот почему начиная с 1945 г. Советский Союз начал принимать участие в международных соревнованиях».

В.Г. Смирнов,
член МОК с 1971 г.³

¹ Най Дж. С. Гибкая власть. Как добиться успеха в мировой политике. М., 2006. С. 81.

² Сорокин А.К. «Выступать, только наверняка добиваясь победы». Как СССР вступал в олимпийское движение // Родина. 2014. № 9. С. 111.

³ Миллер Д. Официальная история Олимпийских игр и МОК от Афин до Пекина (1894–2008). Б. м., б. г. С. 133.



ВРУЧЕНИЕ

*золотой и серебряной медалями призерам
XV Олимпийских игр в Хельсинки гимнасткам
Марии Гороховской и Нине Бочаровой
Журнал «Огонек», А. Гостев. Из фонда РГАКФД*

В мемуарах руководителя советского спорта послевоенных лет Н.Н. Романова отмечается, что с началом холодной войны «заметно изменилось отношение к итогам наших выступлений на международных соревнованиях. На первый план выдвинулся вопрос престижа, связанного с победами советских спортсменов... Приняв решение участвовать в соревнованиях за рубежом, мы обязаны были обеспечить победу, иначе «свободная» буржуазная пресса будет обливать грязью не только советских спортсменов, но и весь наш народ. Так было не раз. Для получения разрешения на поездку на международные соревнования я должен был направлять на имя И.В. Сталина специальную записку, в которой давалась гарантия победы»⁴.

Любое поражение рассматривалось в высших политических инстанциях и оборачивалось суровыми последствиями. Так, Романова сняли с поста председателя Спорткомитета за поражение на чемпионате мира по конькобежному спорту в 1948 г., хотя за него заступился сам К.Е. Ворошилов, курировавший вопросы большого спорта. Вопрос разбирался на Политбюро, Сталин в ходе обсуждения заявил: «На Западе стараются поймать нас на любых промахах, для того чтобы потом раздуть их,

поднять в печати шумиху и дискредитировать советское государство»⁵. Новым председателем Всесоюзного комитета по делам физкультуры и спорта при Совете министров СССР стал генерал-полковник органов госбезопасности А.Н. Аполлонов.

Независимо от победы или поражения каждый случай участия советских атлетов в международных соревнованиях показывал очевидное: спорт становился важным каналом демонстрации «преимуществ социализма». Рано или поздно это должно было привести к переменам в спортивной политике, хотя в последние годы правления Сталина система принятия принципиальных решений, а тем более их проведения в жизнь серьезно разладилась⁶.

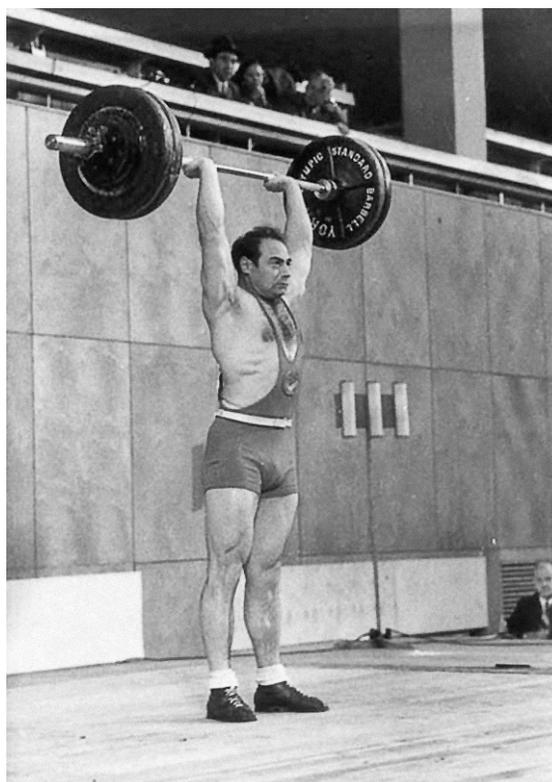
На советских вождей все еще оказывали свое воздействие традиции классового изоляционизма: «буржуазным Олимпиадам» и после 1945 г. пытались противопоставить Всемирные фестивали демократической молодежи с их спортивными состязаниями. Хотя именно в СССР «зависимость спорта от политики была доведена до совершенства»⁷, процесс интеграции нашей страны в Олимпийское движение был отнюдь не планомерным и прямолинейным, он сопровождался сомнениями и отступлениями.

Типичным примером стала поездка делегации Спорткомитета на лондонскую Олимпиаду. Соответствующее письмо, отправленное его руководством в ЦК ВКП(б) 7 июля 1948 г., потонуло в бюрократической пучине

и всплыло на свет только после личного вмешательства Ворошилова. Очевидно, Аполлонов знал об отсутствии единого мнения по данному вопросу в высшем эшелоне власти и не демонстрировал излишней активности. Так или иначе, он предлагал провести разведывательную операцию, по итогам которой следовало принять решение, отправятся ли советские спортсмены на штурм олимпийских вершин через четыре года. Согласно предложениям Спорткомитета, планировалась отправка в Лондон крупного десанта – 40 человек. Руководители секций отдельных видов спорта должны были принять участие в конгрессах своих МСФ, тренеры и корреспонденты – посещать олимпийские объекты и состязания олимпийцев⁸.

Вопрос был поставлен на заседании Секретариата ЦК ВКП(б) буквально вдогонку, на следующий день после открытия лондонской Олимпиады. В сопроводительной записке, подготовленной сотрудниками аппарата ЦК, просьба была в целом поддержана, но с важной оговоркой: спортсменам и тренерам в «изучении спортивной техники и методов тренировки» в ходе Олимпиады было отказано, эту почетную функцию возложили на все тех же чиновников Спорткомитета⁹. Прошло еще два дня, и санкцию на поездку дало Политбюро ЦК ВКП(б). Так был дан старт движению советского спорта навстречу Олимпийским играм.

В директивных указаниях, составлявших неотъемлемую часть решения Политбюро, перед делегацией ставились политические задачи. Они на целую эпоху определили стратегию СССР в Олимпийском движении. Отныне спорт становился пространством глобального противостояния с силами «империализма и реакции». Перед Спорткомитетом ставилась задача не только добиться доминирования советских атлетов в большинстве видов спорта, но и завоевать лидирующие позиции в международных спортивных организациях, чтобы сделать их проводниками «идей мира и социализма».



АРКАДИЙ ВОРОБЬЕВ

в момент состязаний штангистов среднего веса

Автор: В. Савостьянов. Из фонда РГАСПИ

«Советские представители должны использовать свое участие в конгрессах для сплочения вокруг себя прогрессивных элементов в борьбе за демократизацию международных спортивных объединений, за усиление в них роли Советского Союза и дружественных ему стран, за устранение реакционных элементов из руководящих органов объединений и замену их наиболее прогрессивными представителями национальных спортивных ассоциаций».

Директивные указания советской делегации на конгрессах Международных спортивных федераций в период проведения лондонской Олимпиады, одобренные Политбюро ЦК ВКП(б) 3 августа 1948 г.¹⁰

⁴ Романов Н.Н. Трудные дороги к Олимпу. М., 1987. С. 57.

⁵ Романов Н.Н. Трудные дороги к Олимпу. М., 1987. С. 59.

⁶ Сорокин А.К. «Выступить, только наверняка добиваясь победы». Как СССР вступал в олимпийское движение // Родина. 2014. № 9. С. 114.

⁷ Прокуменчиков М.Ю. Большой спорт и большая политика. М., 2004. С. 3–4.

⁸ РГАСПИ. Фонд 17. Описание 132. Отдел пропаганды и агитации ЦК ВКП(б). Д. 99. С. 1–2.

⁹ РГАСПИ. Фонд 17. Описание 118. Материалы к протоколам заседаний Оргбюро и Секретариата ЦК ВКП(б). Д. 101. С. 81.

¹⁰ РГАСПИ. Фонд 17. Описание 116. Протоколы заседаний Оргбюро и Секретариата ЦК ВКП(б). Д. 362. С. 6.



СОВЕТСКИЕ СПОРТСМЕНЫ –
участники XV Олимпийских игр в группе
иностранных журналистов в спортивном городке
Отаниеми

Журнал «Огонек», А. Гостев. Из фонда РГАКФД

В архивных документах ЦК ВКП(б) сохранился и доклад советской делегации, прибывшей в Лондон за четыре дня до закрытия Олимпийских игр. В соответствии с духом времени в нем не нашлось добрых слов для зарубежного спорта: «С точки зрения организации и проведения соревнований XIV Олимпиада не представляла для нас никакого интереса, ибо Спартакиады в Советском Союзе проводятся значительно более организованно»¹¹. Авторы доклада отмечали некомпетентное и предвзятое судейство, разбросанность спортивных площадок и отсутствие транспорта для доставки участников соревнований. Но 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 и составила бы основную конкуренцию команде США, получившей наибольшее количество медалей»¹².

Хотя в докладе делегации не упоминались следующие Олимпийские игры,

общий вывод звучал оптимистично: советские спортсмены способны на равных бороться с ведущими атлетами мира. Тем самым была заложена основа для подготовки к участию в летней Олимпиаде 1952 г., которая должна была пройти буквально у границ Советского Союза – в Хельсинки. Новая линия была сформулирована в постановлении ЦК ВКП(б) от 27 декабря 1948 г., в нем ставилась задача завоевать лидирующие мировые позиции по основным видам спорта. Постановление переносило акцент с массовой физкультуры на развитие спорта высших достижений, от товарищеских встреч – к победам любой ценой¹³.

И западные, и отечественные историки едины во мнении, что данное решение носило стратегический характер, предопределив ряд ключевых тенденций в дальнейшем развитии не только советского, но и мирового спорта. Если западным атлетам пришлось принимать вызов, брошенный соперниками из СССР, то для последних никакой альтернативы попросту не существовало. «Отечественной системе спорта... не оставалось другого выбора, кроме как воспользоваться отдельными преимуществами централизованного управления страной для достижения успеха спортсменов СССР на международной арене»¹⁴.

У данного решения была и внутривнутриполитическая составляющая: победы советских спортсменов работали на укрепление авторитета правящего режима, популярность большого спорта способствовала массо-



вому подъему физкультурного движения. Очевидно, что данная модель могла быть эффективной только при движении «от победы к победе». Власть стала заложницей обещанных успехов: как только что-то срывалось и советские олимпийцы теряли очки в «нашем» виде спорта, это воспринималось болезненно в общественном мнении.

Сами советские спортсмены становились звездами уже не национального, а мирового масштаба, исправно выполняя функцию «слов мира и прогресса». Им завидовали, их поведению стремились подражать мальчишки и девчонки, но на экранах телевизоров поклонники видели лишь парадную часть жизни звезд. И речь шла не только о тренировках на износ, о графике соревнований на пределе человеческих возможностей. Каждый выезд того или иного спортсмена за пределы «железного занавеса» порождает невиданные соблазны, а значит, требовал постоянного контроля различных инстанций от партийной организации до органов госбезопасности. Жизнь выдающихся олимпийцев в СССР «проходила как под рентгеновскими лучами, исходившими с разных сторон; о сказанных ими словах или поступках мгновенно стано-

ФИНСКИЙ СПОРТСМЕН ПААВО НУРМИ
*пронесит олимпийский огонь по дорожке стадиона
 в Хельсинки во время церемонии открытия
 XV Олимпийских игр*

Журнал «Огонек», А. Гостев. Из фонда РГАСПИ

вилось известно советским партийным лидерам, от прихоти которых нередко зависела судьба спортивного таланта»¹⁵.

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 отдачу¹⁶. Их представители в МОК неоднократно демонстрировали, что данная организация является ареной классовой борьбы, пусть и ведущейся в весьма специфическом пространстве. Суть такого подхода ясно выразил венгерский исследователь мирового спорта Ласло Кун в своей книге, вышедшей в Будапеште в 1978 г.: главные дискуссии в послевоенном Олимпийском движении разворачивались вокруг вопроса, «удастся ли без особых потрясений превратить МОК, эту цитадель международного спортивного движения, из средства политики

¹¹ РГАСПИ. Фонд 17. Опись 132. Отдел пропаганды и агитации ЦК ВКП(б). Д. 99. С. 53–54.

¹² РГАСПИ. Фонд 17. Опись 132. Отдел пропаганды и агитации ЦК ВКП(б). Д. 99. С. 54.

¹³ Riordan J. *Sport in Soviet Society*. Cambridge, 1977. С. 165.

¹⁴ Родиченко В.С. *Олимпийская идея для России (повторение пройденного)*. М., 2004. С. 61.

¹⁵ Прокуменищikov М.Ю. *Большой спорт и большая политика*. М., 2004. С. 14–15.

¹⁶ Родиченко В.С. *Олимпийская идея для России (повторение пройденного)*. М., 2004. С. 39–40.



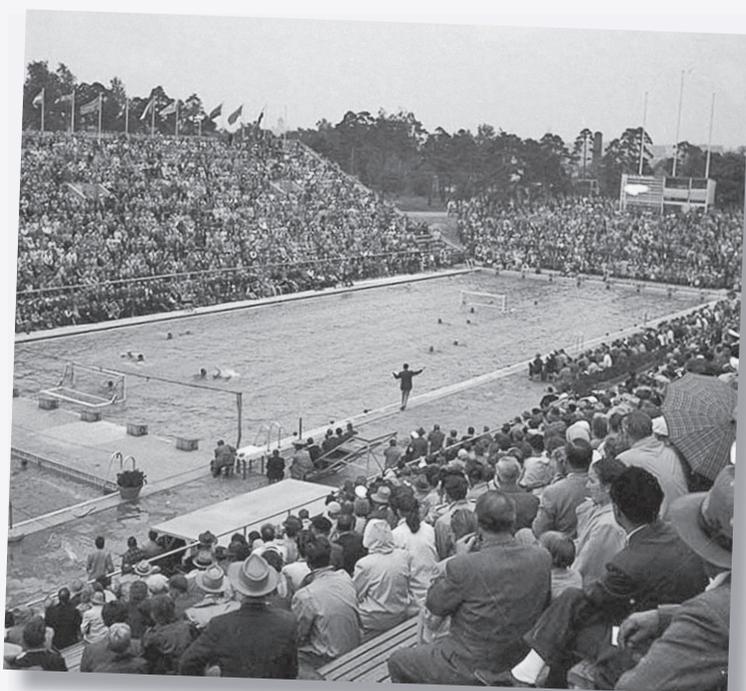
*Бегуны СССР, США и Венгрии
на XV Олимпийских играх в Хельсинки*

Фотохроника ТАСС



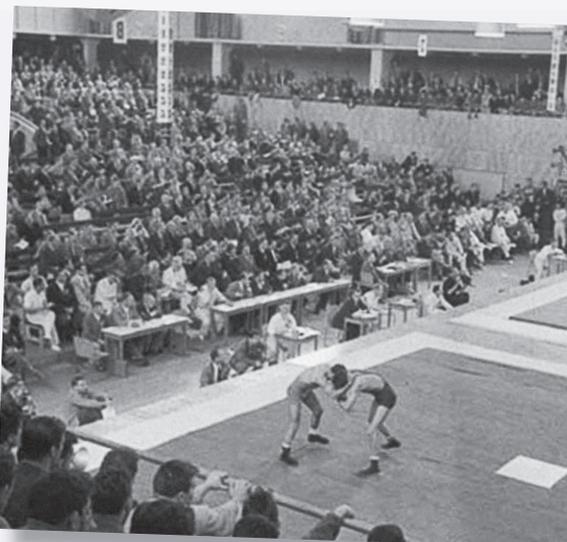
*Спортсмены из Китая
на трибунах олимпийского
стадиона*

Автор: В. Савостьянов



*Вид водного стадиона во время
соревнований по водному поло.
Хельсинки, июль 1952 года*

Автор: В. Савостьянов



*Спортзал Мессухали во время
соревнований по спортивной борьбе*

Автор: В. Савостьянов



*Абсолютная чемпионка XV Олимпийских игр
гимнастка Мария Гороховская выполняет
упражнение на бревне*

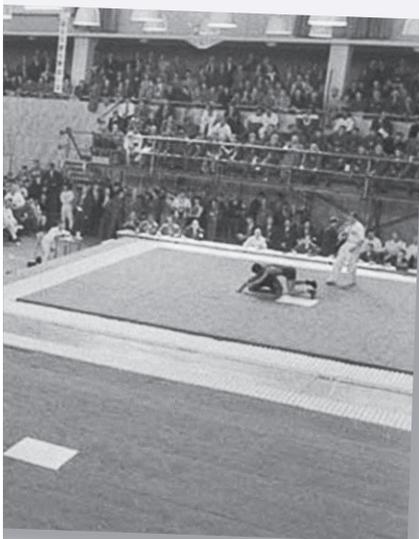
Автор: В. Савостьянов



*Советская спортсменка Елизавета Багрянцева беседует с китайскими физкультурниками
Автор: В. Савостьянов*



*Торжественное открытие олимпийского городка в Отаниеми (Хельсинки)
Журнал «Огонек», А. Гостев*



*Момент игры баскетболистов СССР и Уругвая
Автор: В. Савостьянов*



УЧАСТНИКИ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР – 1952
 советский Владимир Казанцев (справа)
 и чехословацкий спортсмен Эмиль Затопек
 на стадионе

Автор: Л. Доренский. Из фонда РГАКФД

западных держав в форму мирного сосуществования» держав с различным общественным строем¹⁷.

Формально Советский Союз получил предложение о вступлении в МОК еще в 1950 г. от оргкомитета предстоявшей через два года хельсинкской Олимпиады. В декабре того же года Аполлонов высказался за подключение СССР к Олимпийскому движению, подчеркнув, что Игры «становятся все более популярными и расцениваются как смотр состояния физической культуры и спорта в каждой стране» и в то же время являются удобной площадкой для пропаганды достижений Советского Союза на мировой арене¹⁸. Мнение Спорткомитета привело в движение жернова партийного аппарата, однако вопрос о создании Олимпийского комитета был разрешен лишь накануне сессии МОК в Вене, когда на кону стояло участие СССР в Олимпиаде 1952 г.¹⁹

«Разрешить Комитету по делам физической культуры и спорта при Совете министров

СССР создать Олимпийский комитет СССР для осуществления связей советских спортивных организаций с Международным олимпийским комитетом. В состав Олимпийского комитета СССР включить председателей Всесоюзных секций по видам спорта, советских представителей в международных спортивных объединениях и виднейших мастеров спорта...»

Из постановления Политбюро ЦК ВКП(б)
 от 18 апреля 1951 г.²⁰

23 апреля 1951 г. в Москве состоялось учредительное собрание советского Олимпийского комитета, который формально получил статус общественной организации, реально являясь структурной частью Государственного комитета по физкультуре и спорту. Заседание МОК в Вене, состоявшееся 7–9 мая того же года, приняло ОК СССР в свой состав, заместитель Спорткомитета К.А. Андрианов стал первым советским членом этой международной организации. После острых дискуссий в политическом руководстве было принято решение не участвовать в зимней Олимпиаде 1952 г., так как Спорткомитет не дал гарантий победы советских спортсменов в общекомандном зачете. Мнение хоккейной команды, которая рапортовала в ЦК ВКП(б) о своей готовности разбить канадцев, в расчет принято не было²¹.

Осло, где состоялись зимние Игры 1952 г., до сих пор остается единственной столицей государств мира, принявшей белую Олимпиаду. Она наконец-то добралась до Скандинавии, исторической родины большинства «снежных и ледяных» видов спорта. Олимпийский огонь на сей раз прибыл в Норвегию не из Греции, а был зажжен на месте в очаге дома, где родился великий лыжник Сондре Нордхейм. Хозяева с большим отрывом победили в командном зачете, завоевав семь золотых медалей, три из них – в беге на коньках. Хотя скандинавы традиционно выступали против горнолыжных видов спорта, первым олимпийским чемпионом в новой дисциплине – гигантском слаломе – стал норвежец Стейн Эриксен.

Советский дебют в Хельсинки

Решение о подготовке советской команды для участия в летней Олимпиаде было принято в декабре 1951 г. Вернувшийся на пост председателя Спорткомитета Романов направил секретарю ЦК ВКП(б) Г.М. Маленкову пространное письмо, в котором заверил руководство страны, что советским спортсменам вполне по

СПОРТСМЕНКИ ИЗ СССР

завоевавшие
первые три места
в метании диска
(слева направо):
Елизавета
Багрянцева, Нина
Ромашкова, Нина
Думбадзе. Медаль
Нины Ромашковой
стала первым
олимпийским
золотом в истории
СССР

Из фонда РГАКФД



силам сразиться за первое место с командой США. В письме предлагалась стратегия, которой страны советского блока будут придерживаться в последующие десятилетия: «Весьма необходимо участие спортсменов стран народной демократии в тех видах спорта, где они могут конкурировать с представителями капиталистических стран, так как это даст возможность отобрать некоторое количество очков у стран, претендующих на классные места»²².

Было продумано все до малейших мелочей, каждый из спортивных функционеров понимал, что отвечает за победу собственной головой. Делегации Спорткомитета неоднократно выезжали в Хельсинки для ознакомления со спортивными сооружениями будущих Игр, причем каждый раз такой выезд санкциони-

ровало Политбюро ЦК ВКП(б). Спорт был лишь частью стратегии по завоеванию симпатий зарубежной аудитории. В январе 1952 г. советские представители в МОК получили директиву ЦК ВКП(б) «выступить против предложения ОК Дании об исключении из программы летних Олимпиад выставки искусств»²³. Хотя датское предложение было принято, в Хельсинки в дни Игр с огромным успехом выступил ансамбль танца под руководством И.А. Моисеева, прошел фестиваль советского кино, в том числе мультипликационного.

Место для первого «саммита» крупнейших спортивных держав было выбрано как нельзя более удачно: на территории нейтрального государства и у самых границ Советского Союза. Финны не пожалели средств для подготовки

¹⁷ Кун Л. Всеобщая история физической культуры и спорта. Пер. с венг. М., 1982. С. 340.

¹⁸ Сорокин А.К. «Выступить, только наверняка добиваясь победы». Как СССР вступал в олимпийское движение // Родина. 2014. № 9. С. 112.

¹⁹ Астахова М., Кошелева Л. Дебют СССР на XV Олимпийских играх: кто принимал решение об участии // Родина. 2014. № 1. С. 67.

²⁰ Астахова М., Кошелева Л. Дебют СССР на XV Олимпийских играх: кто принимал решение об участии // Родина. 2014. № 1. С. 68.

²¹ Астахова М., Кошелева Л. Дебют СССР на XV Олимпийских играх: кто принимал решение об участии // Родина. 2014. № 1. С. 70.

²² Астахова М., Кошелева Л. Дебют СССР на XV Олимпийских играх: кто принимал решение об участии // Родина. 2014. № 1. С. 69–70.

²³ Астахова М., Кошелева Л. Дебют СССР на XV Олимпийских играх: кто принимал решение об участии // Родина. 2014. № 1. С. 72.

Игр, провели масштабную реконструкцию спортивных сооружений, строительство которых началось еще к несостоявшейся Олимпиаде 1940 г. Современники назвали Игры 1952 г. «щедрой Олимпиадой»²⁴. В ней участвовало 4955 атлетов из 69 стран, на десять стран больше, чем в Лондоне. Почти в полтора раза увеличилось число женщин, вышедших на старты соревнований. Легенды межвоенной эпохи передавали эстафету новому поколению атлетов. Так, на церемонии открытия Игр олимпийский огонь на беговую дорожку стадиона внес легендарный Пааво Нурми, он передал факел своему старшему товарищу по команде легкоатлетов Ханнесу Колахмайнену, и тот зажег огонь в чаше.

Внимание спортсменов и болельщиков, пишущей и вещающей прессы было приковано к одной команде – советской. Они сверяли свои личные впечатления со стереотипами, порожденными холодной войной. Клич «Русские идут!» стал едва ли не самым ярким выражением страха перед военной экспансией с Востока, который нагнетали западные средства массовой информации. Конечно, одно, даже самое масштабное, мероприятие не могло растопить лед взаимного недоверия, но «процесс пошел». По требованию советской делегации для нее была создана особая олимпийская деревня в местечке Отаниеми, где атлеты жили в полной изоляции от остальных команд. Они находились под неусыпным контролем спортивных чиновников, сразу же после завершения соревнований в том или ином виде спорта их отправляли обратно в СССР.

Но главное заключалось не в атмосфере, далекой от олимпийских идеалов, а в показанных советскими спортсменами результатах. Весь пьедестал в метании диска заняли советские спортсменки во главе с Ниной Пономаревой (Ромашковой). Это произошло 20 июля, и эта дата вошла в историю как день, когда было завоевано первое олимпийское золото СССР. Советские спортсменки добыли медали еще в нескольких дисциплинах легкой атлетики, мужчины в Хельсинки остались без медалей. Зато гендерное равенство было соблюдено в другом виде спорта, на который в Москве возлагали особые надежды. Советские гимнасты и гимнастки первенствовали и в командном, и в личном зачете. Гимнаст из Львова Виктор Чукарин воевал, попал в плен, чудом выжил в гитлеровских концлагерях, включая Бухенвальд. Он принес стране четыре золотые и две серебряные медали хельсинкской Олимпиады.

Справедливые нарекания зрителей вызывало необъективное, а то и предвзятое судейство: штангист Аркадий Воробьев взял рекордный вес, но судьи не зафиксировали эту попытку. «Когда же Воробьев собрался повторить рекордное упражнение, его без особых церемоний лишили последней попытки»²⁵. По итогам соревнований вперед с минимальным отрывом вырвались спортсмены США, завоевавшие четыре золотые медали против трех у советских тяжелоатлетов, хотя у последних общее количество медалей было на одну больше.

Гигант из США Пэрри О'Брайен завоевал золото в толкании ядра, впервые применив новый способ посылки снаряда. Превосходство американцев в беге, прыжках, метании было непоколебимым. Вызов им смог бросить только Эмиль Затопек, который по итогам своей второй Олимпиады привез домой три золотые медали, в том числе на марафонской дистанции. В плавании по четыре золота завоевали американские и венгерские спортсмены. Если к победам венгерских ватерполистов уже привыкли, то их первое место в турнире по футболу стало настоящей сенсацией.

Как советские, так и западные функционеры от спорта внесли в олимпийское движение нездоровый дух системной конфронтации – никогда ранее подведение итогов неофициального командного первенства не вызывало такого ажиотажа в мировой прессе. В конце концов руководителям Спорткомитета СССР пришлось прибегнуть к хитрости, чтобы заявить о равенстве сил, хотя у США было 40 золотых медалей против 22 у СССР (всего – 76 медалей против 71). В случае подсчета по первым шести местам каждая из команд набирала 494 очка. Но суть дела заключалась не в арифметических подсчетах – команда советских олимпийцев кометой ворвалась в элиту мирового спорта, и это уже никто не мог оспаривать.

В Кремле внимательно следили за ходом выступлений советской команды, прибегая не только к прянику, но и к кнуту. Печальной страницей в истории отечественного футбола стало расформирование футбольной команды ЦДСА, игрокам которой был поставлен в вину проигрыш югославской команде в одной восьмой финала олимпийского турнира. Речь шла, конечно, не о плохом качестве самой игры, главное заключалось в том, что югославский режим расценивался Сталиным не иначе как фашистский за попытку идти к социализму собственным путем. Команда ЦДСА была снята с чемпи-



оната страны, результаты сыгранных ею матчей аннулированы, а упоминания о ней исчезли со страниц советской прессы. Тот факт, что сильная команда Югославии дошла до финала, политическим руководством СССР во внимание не принимался. На Западе история получила огласку, мировая пресса писала о том, что армейские футболисты были репрессированы и отправлены в ГУЛАГ.

Излишне говорить о том, что страх перед возможными поражениями сковывал инициативу советских спортивных чиновников, заставлял их выжимать из людей невозможное. «Ни один документ не в состоянии отразить в полной мере тот колоссальный психологический прессинг, под которым постоянно находились спортсмены и тренеры»²⁴. Руководство делегации Спорткомитета было вызвано в Кремль на следующий день после закрытия Игр в Хельсинки. Можно представить себе то настроение, с которым Романов и его товарищи ожидали в приемной решения Политбюро. В конце концов к ним вышел Маленков и сообщил, что команда ЦДСА расформирована, но в целом выступление советской сборной было признано успешным: «Успокойтесь. Поезжайте

СОВЕТСКИЕ ГИМНАСТЫ

Грант Шагинян, Виктор Чукарин и Евгений Корольков, занявшие в командных соревнованиях первое место и получившие золото

Автор: В. Савостьянов. Из фонда РГАСФД

домой. Отдыхайте». Тем не менее торжественную встречу победителей в Москве устраивать не стали²⁷.

Олимпиада в Хельсинки стала символом новой эпохи из-за участия в ней не только СССР, но и ФРГ, одного из двух германских государств, возникших в итоге Второй мировой войны. МОК обещал признание и восточным немцам, но увязал его с перспективой участия в Играх общегерманской команды. Под давлением руководства ГДР НОК этой страны отказался идти на компромисс, потребовав для своих спортсменов таких же условий, как и для команды ФРГ. Такая позиция, направленная на максимальное отчуждение друг от друга двух германских государств, шла вразрез с внешнеполитической линией СССР в первой половине 50-х гг., согласно которой германский вопрос следовало держать открытым.



²⁴ Миллер Д. Официальная история Олимпийских игр и МОК от Афин до Пекина (1894–2008). Б. м., б. г. с. 136.

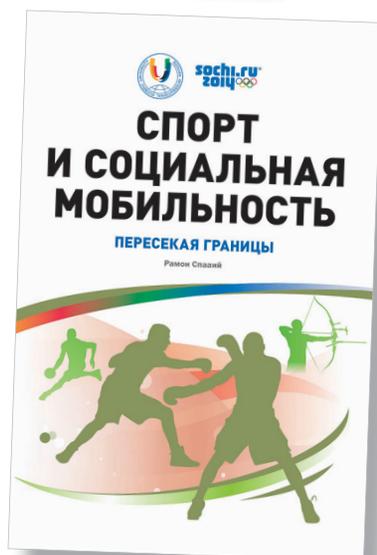
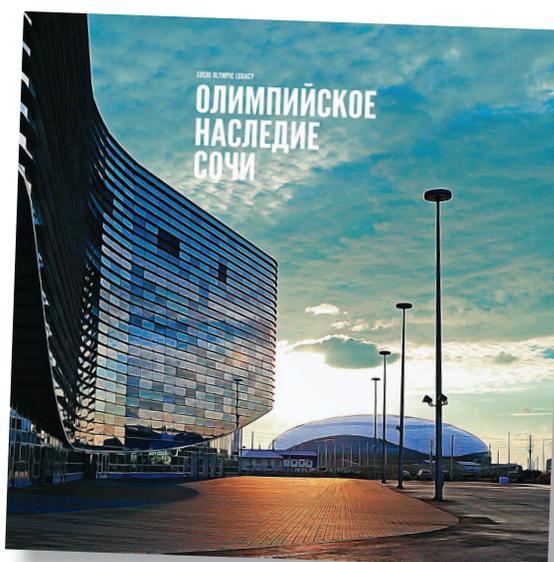
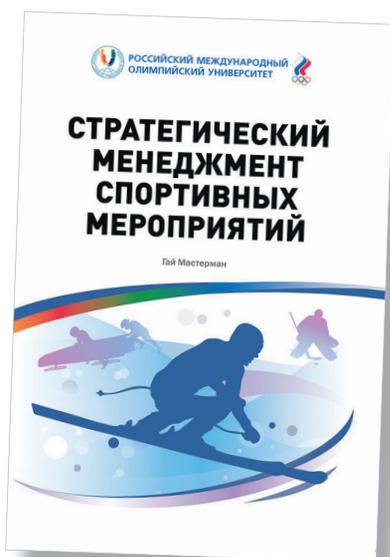
²⁵ Борисенко Ю.А., Тугарин Д.О., Фетисов В.А. История российского спорта. М., 2005. С. 117.

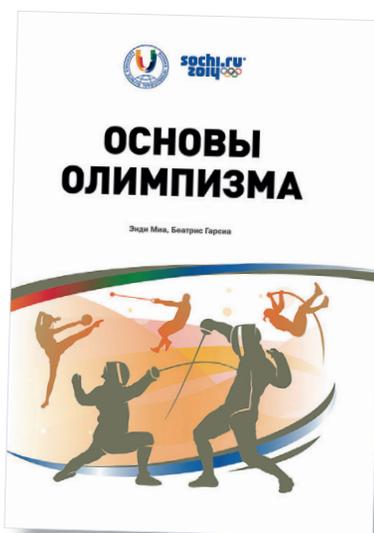
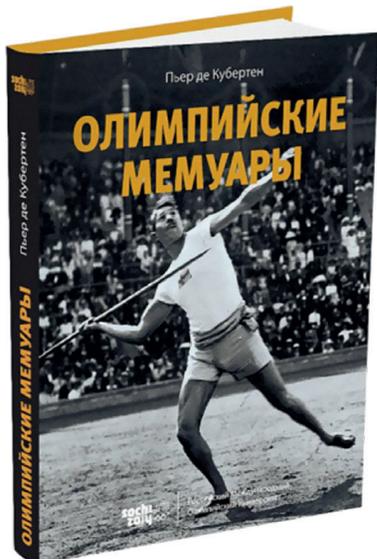
²⁶ Прокуменчиков М.Ю. Большой спорт и большая политика. М., 2004. С. 89.

²⁷ Романов Н.Н. Трудные дороги к Олимпу. М., 1987. С. 283–289.

ИЗДАНИЯ ИЗ СЕРИИ «БИБЛИОТЕКА РМОУ»

Лучшая база для изучения экономики спорта – многогранный опыт развития олимпийского движения. В серии «Библиотека РМОУ» издаются книги и учебные пособия, незаменимые для тех, кто решил связать свою судьбу с индустрией спорта. Работы авторитетных ученых и исследователей из разных стран мира, впервые изданные на русском языке, должны занять главное место на книжной полке будущих специалистов в области спортивного маркетинга и менеджмента. Издания серии «Библиотека РМОУ» представляют несомненный интерес и для широкой публики, ведь внимание к развитию спорта отнюдь не ограничивается в России профессиональной аудиторией.





ИНФОРМАЦИЯ О СТОИМОСТИ КНИГ И СПОСОБАХ ПОКУПКИ
НА САЙТЕ РМОУ В РАЗДЕЛЕ «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР»
WWW.OLYMPICUNIVERSITY.RU

2015 сентябрь – декабрь

Календарь спортивного менеджера

Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 4–19 сентября** – XI Всеафриканские игры. Браззавиль, Республика Конго.
- 5–12 сентября** – 5-е Юношеские игры Содружества. Самоа.
- 7–13 сентября** – 34-й чемпионат мира по ритмической гимнастике. Штутгарт, Германия.
- 7–13 сентября** – чемпионат мира по рестлингу. Лас-Вегас, США.
- 14–15 сентября** – 34-я Генеральная ассамблея ОСА. Ашхабад, Туркменистан.
- 15–20 сентября** – Гранд-финал и чемпионаты мира по триатлону ITU. Чикаго, США.
- 15–31 сентября** – Мировой кубок по регби – 2015. Лондон, Великобритания.
- 16–20 сентября** – Кубок мира по слалому ICF. Ли-Уоллей, Великобритания.
- 16 сентября** – заседание Исполнительного комитета WADA. Копенгаген, Дания.
- 19–27 сентября** – чемпионат мира UCI по шоссейным велогонкам. Ричмонд, США.
- 22–24 сентября** – заседание Координационной комиссии МОК. Пхенчхан, Республика Корея.
- 26–27 сентября** – чемпионат мира ITU по кросс-триатлону. Кала-Джинепро, Сардиния, Италия.
- 1–4 октября** – олимпийские семинары шефов миссий и юных послов. Лиллехаммер, Норвегия.
- 2–11 октября** – 6-е летние Военные мировые игры. Мунген, Республика Корея.
- 8–11 октября** – 7-й форум атлетов МОК. Лозанна, Швейцария.
- 17 октября** – форум атлетов ЕОК. Братислава, Словакия.
- 20–22 октября** – Всемирный форум олимпийцев. Москва, Россия.
- 24 октября – 1 ноября** – 46-й чемпионат мира по спортивной гимнастике. Глазго, Великобритания.
- 27–28 октября** – заседание комиссий и рабочих групп АНОК. Вашингтон, США.
- 28–30 октября** – всемирная конференция «Спорт и окружающая среда». Место проведения уточняется.
- 28 октября** – заседание Исполнительного комитета АНОК. Вашингтон, США.
- 29 октября** – гала-ужин АНОК. Вашингтон, США.
- 28–30 октября** – XX Генеральная ассамблея АНОК. Вашингтон, США.
- 11–13 ноября** – годовой конгресс Международного союза современного пятиборья (UIPM). Китайский Тайбей, КНР.
- 17 ноября** – заседание Исполнительного комитета WADA. Колорадо-Спрингс, США.
- 18 ноября** – заседание Совета учредителей WADA. Колорадо-Спрингс, США.
- 19 ноября** – заседание Исполнительного комитета ЕОК. Прага, Чехия.
- 20–29 ноября** – чемпионат мира по тяжелой атлетике – 2015. Хьюстон, США.

- 20–21 ноября** – 44-я Генеральная ассамблея ЕОК. Прага, Чехия.
- 24–25 ноября** – Генеральная ассамблея АНОК. Маврикий.
- 1–12 декабря** – Всемирные воздушные игры. Дубай, ОАЭ.
- 4–13 декабря** – IV Южноамериканские пляжные игры. Пиментель, Перу.
- 7 декабря** – заседание Комиссии олимпийской солидарности. Лозанна, Швейцария.
- 8–10 декабря** – заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.
- 27 декабря – 3 января** – 45-й юношеский чемпионат мира по яхтингу. Лангкави, Малайзия.

Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

Сентябрь

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Наука для фитнеса – 2015».

Новомихайловский, Краснодарский край. 18-я Международная научно-практическая конференция «Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и туризма» (сентябрь – октябрь).

Ростов-на-Дону. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы перехода спортивных организаций на программы спортивной подготовки».

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

Октябрь

Биробиджан. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физическая культура и спорт как социокультурный феномен в современном обществе».

Владивосток. Национальный конгресс «Интеграционные процессы развития физической культуры и спорта в контексте повышения статуса России как ведущей мировой спортивной державы XXI века (Человек – Спорт – Здоровье)».

Волгоград. Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Современные проблемы физического воспитания детей дошкольного и школьного возраста: перспективы и пути решения».

Воронеж. Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Физическая культура, спорт и здоровье в современном обществе».

Иркутск. Всероссийская научно-практическая конференция «Современные тенденции, проблемы и пути развития физической культуры и спорта».

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

Красноярск. Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие массовой физической культуры в современной России: традиции и перспективы внедрения ВФСК ГТО».

Малаховка, Московская область. IV Всероссийская научно-практическая конференция «Информационные технологии, компьютерное моделирование и технические средства обучения и тренировки в сфере физической культуры и спорта».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Комплекс ГТО как программная и нормативная основа физического воспитания населения: нормативно-правовые и организационные аспекты внедрения».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Прикладная кинезиология в спорте высших достижений» (октябрь – ноябрь).

Набережные Челны. Всероссийская научно-практическая конференция «Подготовка спортивного резерва в единоборствах на современном этапе».

Нальчик. Всероссийская научно-практическая конференция «Формирование мотивации студенческой молодежи вуза к здоровому стилю жизни и спортивной самореализации на основе мониторинга физического развития и подготовленности».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция «Подготовка квалифицированных кадров для отрасли физической культуры и спорта в училищах олимпийского резерва: проблемы и перспективы» (октябрь – ноябрь).

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

Санкт-Петербург. VII Международный конгресс «Спорт, человек, здоровье».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Адаптивная физическая культура и спорт инвалидов» в рамках XX Российского национального конгресса «Человек и его здоровье».

Севастополь. Всероссийская научно-практическая конференция «Современные тенденции в подготовке спортсменов высокого класса».

Сургут. XIV Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция «Совершенствование системы физического воспитания, спортивной тренировки, туризма и оздоровления различных категорий населения» (октябрь – ноябрь).

Уфа. Всероссийская научно-практическая конференция «Адаптивная физическая культура, спорт и здоровье: интеграция науки и практики».

Ноябрь

Екатеринбург. Международная научно-практическая конференция «Актуальные подходы к формированию физической культуры личности в процессе внедрения ВФСК ГТО».

Екатеринбург. Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития физической культуры и студенческого спорта».

Елец, Липецкая область. VIII Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие физической культуры и спорта в социально-экономических условиях».

Казань. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные проблемы и перспективы развития системы подготовки спортивного резерва в преддверии XXXI Олимпийских игр в Рио-Де-Жанейро».

Киров. Всероссийская научно-практическая конференция «Возрождение всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО: проблемы, опыт, перспективы».

Комсомольск-на-Амуре. II Международная научно-практическая конференция «Совершенствование предмета преподавания «Физическая культура»: проблемы и решения».

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

Курск. IV Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма».

Москва. III Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Международный туризм и спорт».

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

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Повышение эффективности многолетней подготовки в боксе».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Роль непаралимпийских видов спорта в системе адаптивного спорта высших достижений и массового спорта» (ноябрь – декабрь).

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием в очно-заочной форме «Актуальные проблемы подготовки спортсменов высокой квалификации в водно-моторном спорте».

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

Ростов-на-Дону. Международная научно-практическая конференция «Образование, спорт, здоровье в современных условиях окружающей среды», посвященная 100-летию Южного федерального университета.

Самара. Всероссийская научно-практическая конференция «Приволжский федеральный округ – регион здоровья и спорта».

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

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Паралимпийское движение в России на пути к Рио-2016: проблемы и решения».

Санкт-Петербург. Международная научно-практическая конференция «Спортивно-массовая работа и студенческий спорт: возможности и перспективы».

Саранск. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы и перспективы внедрения всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)».

Ставрополь. Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт в вузе: современные тенденции и практики».

Стерлитамак. Международная научно-практическая конференция «Перспективы развития физической культуры в структуре современного образования».

Томск. IX Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура, здравоохранение и образование», посвященная памяти В.С. Пирусского.

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

Тюмень. Всероссийская научно-методическая конференция «Стратегия развития спортивно-массовой работы со студентами».

Тюмень. Всероссийская научно-практическая конференция «Стратегия формирования ЗОЖ средствами физической культуры и спорта: опыт и перспективы развития всероссийского комплекса ГТО».

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

Чайковский, Пермский край. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы и перспективы развития адаптивной физической культуры и физкультурно-оздоровительных технологий».

Челябинск. Всероссийская научно-практическая конференция «Модернизация физического воспитания и спорта студентов в условиях внедрения комплекса ГТО».

Челябинск. Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы физкультурного образования: содержание, направленность, методика, организация».

Декабрь

Владивосток. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы внедрения всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» в организации высшего профессионального образования».

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

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Об итогах проведения организационно-экспериментального этапа внедрения всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Практика и перспективы использования интеллектуально-игровых технологий в спортивной и прикладной подготовке».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Спортивная наука России: состояние и перспективы развития», посвященная 90-летию журнала «Теория и практика физической культуры».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых «Проблемы совершенствования физической культуры, спорта и олимпизма».

Санкт-Петербург. Международная научно-практическая конференция «Стратегические направления реформирования вузовской системы физической культуры».

Смоленск. Международная научно-практическая заочная конференция «Спортивные игры в физическом воспитании, рекреации и спорте».

Томск. Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт на современном этапе: проблемы, поиски, решения».

Выставки и ярмарки

17–19 сентября – международная выставка «Спорт. Молодость. Здоровье – 2015». Омск, Россия.

17–19 сентября – международная выставка водных видов спорта *Interboot 2015*. Фридрихсхафен, Германия.

26–29 сентября – Международная туристическая выставка *FIT Latin America 2015*. Буэнос-Айрес, Аргентина.

8–10 октября – специализированная выставка «Курорты-2015». Санкт-Петербург, Россия.

14–15 октября – выставка снаряжения для водных видов спорта и оборудования для подводных садов и аквариумов *Aqua 2015*. Телфорд, Великобритания.

14–15 октября – международная выставка продуктов и услуг в сфере медицинского и оздоровительного туризма *Health & Medical Tourism 2015*. Санкт-Петербург, Россия.

14–15 октября – межрегиональная специализированная выставка «Туризм. Спорт. Отдых. Здравницы. Осень-2015». Уфа, Россия.

16–18 октября – выставка товаров для спорта и фитнеса *Fitness & Health Expo. Sydney 2015*. Сидней, Австралия.

24–25 октября – выставка товаров для спорта и фитнеса *Fitness & Health Expo. Brisbane*. Брисбен, Австралия.

27–30 октября – международная выставка организации и строительства зон отдыха, спортивных сооружений и бассейнов *FSB 2015*. Кельн, Германия.

28–30 октября – выставка-конференция профессионалов индустрии горнолыжных курортов Южной Америки *Expo Andes 2015*. Уэрчаба, Сантьяго, Чили.

2–5 ноября – всемирная туристская ярмарка *World Travel Market – WTM London 2015*. Лондон, Великобритания.

6–11 ноября – международная выставка велосипедов и запчастей *Beijing Cycle Show*. Пекин, Китай.

26–29 ноября – международное бот-шоу *Boat & Fun Berlin 2015*. Берлин, Германия.

26–27 ноября – международная туристская выставка «Курорты и туризм. Сезон 2015–2016». Сочи, Россия.

3–6 декабря – международная выставка конного спорта, охоты, рыболовства *Pferd & Jagd 2015*. Ганновер, Германия.

Summary

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

RIOU welcomed its third intake of students for its flagship educational programme. RIOU's students from 17 different countries and 21 different regions of the Russian Federation will study on the Master of Sport Administration (MSA) course overall, with many of those on the English language version being supported by scholarships from the Vladimir Potanin Foundation.

Natalia Parshikova: "Much has been for the first time at the World Championship in Kazan"

We turned to the state Secretary – Deputy Minister of sports of Russia Natalia Parshikova with a request to share her impressions from the FINA World Aquatics Championship event in Kazan.

The implications of Baku 2015

President of the European Olympic Committees Patrick Hickey editorial column.

Patrick Hickey: "In our developing world things are changing rapidly"

President of the EOC explained why the sports community of the Old World came up with an idea of separate European Games.

The rise of sport in the Caspian region and how RIOU can help

Sports marketer Jon Tibbs notes the progress achieved by the countries of the region, and sees new opportunities for the University.

Jon Tibbs: “The sports industry has become even more diverse and specialised and consequently there is a real need and demand for highly-skilled experts”

Jon Tibbs worked as a consultant for the Sochi 2014 Organizing Committee and now contributes to training managers for the Russian sports industry as a visiting professor at RIOU. We asked Jon to share his words of encouragement with our new MSA cohort of students.

Club governance and budget constraints in European and French football

Wladimir Andreff, Professor Emeritus at the University Paris 1 Pantheon Sorbonne, Visiting Professor at the RIOU, analyzes the crisis in European football in the light of the introduction of UEFA Financial Fair Play rules.

The adoption and diffusion of pro-environmental stadium design

Researchers Timothy B. Kellison from University of Florida and Sungil Hong from Hong Kong Baptist University, Hong Kong, China interviewed 13 senior architects whose portfolios collectively contained over 25 eco-friendly sport facilities spanning Europe, Australia, Africa, and North America.

Kate Caithness: “It is often said that curling is the fastest growing winter sport”

In her interview Kate Caithness, President of the World Curling Federation, told how the sport is progressing and gave her expert advice to the RIOU students.

Integration of the USSR in the Olympic movement

In the series “Library of the RIOU” forthcoming book “The Olympic Movement: Past and Present”. We publish an excerpt of it devoted to the participation of the Soviet national team in the Helsinki Olympic Games in 1952.

Annotation

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

RIOU welcomed its third intake of students for its flagship educational programme: RIOU's Master of Sport Administration (MSA). RIOU's third MSA course starts on 21 September with the academic year finishing in June 2016. Over the next 10 months, the course will be held in three formats: an English language version; a Russian language version; and a long distance learning version. Students from 17 different countries and 21 different regions of the Russian Federation will study on the MSA course overall, with many of those on the English language version being supported by scholarships from the Vladimir Potanin Foundation.

Natalia Parshikova: "Much has been for the first time at the World Championship in Kazan"

After the 2013 summer Universiade the capital of Tatarstan has once again become the hostess of one of the biggest sporting events – the FINA World Aquatics Championship. After its end we turned to the state Secretary – Deputy Minister of sports of Russia Natalia Parshikova with a request to share her impressions from this event, and also to look back and summarize the work in preparing it.

The implications of Baku 2015

"My immediate thoughts on being asked by the RIOU Herald to write about the implications of the first ever European Games, which took place in June this year, were that it might be too soon to provide a credible interpretation, – says in his column for RIOU Herald President of the European Olympic Committees Patrick Hickey. – Five or ten years too soon.. In my experience of the Olympic world and its constituent sports events, gauging the true effect, the true impact, of a sports event is best achieved with significant hindsight. This is because the effect of a sports event is primarily in people's hearts and minds. For me it was the 1956 Summer Olympic Games in Melbourne..."

Patrick Hickey: "In our developing world things are changing rapidly"

President of the European Olympic Committees (EOC) in his interview explained why the sports community of the Old World came up with an idea of separate European Games, what advantages they bring to the country and how attractive these Games are for the athletes.

The rise of sport in the Caspian region and how RIOU can help

The Russian International Olympic University – and its Master of Sport Administration course and specialised short-course programmes – came into existence as a direct result of Sochi being awarded the 2014 Winter Games, back in 2007. But few could have predicted the speed at which the countries around the Caspian's shores would also rise to the challenge of hosting top global sporting events. The momentum gathered by, and the opportunities awakened within, these countries are an open goal for RIOU, writes sports marketer Jon Tibbs.

Jon Tibbs: “The sports industry has become even more diverse and specialised and consequently there is a real need and demand for highly-skilled experts”

Jon Tibbs worked as a consultant for the Sochi 2014 Organizing Committee and now contributes to training managers for the Russian sports industry as a visiting professor at RIOU. We asked Jon to answer several questions for the RIOU Herald and share his words of encouragement with our new MSA cohort of students.

Club governance and budget constraints in European and French football

European football sunk into a financial crisis in the early 2000s quite before the global financial crisis linked to the American subprime issues. It was then suggested that financial deficits and debts of European football clubs were deeply rooted into their bad governance. The latter is due to an economic environment of football which enables clubs to benefit from a soft budget constraint, just like state-owned enterprises in the former centrally planned economies. Has anything changed in the past recent years, wonders Wladimir Andreff, Professor Emeritus at the University Paris 1 Pantheon Sorbonne, Honorary President of the International Association of Sports Economists and of the European Sports Economics Association, Visiting Professor at the RIOU. This article contends that nothing had changed until UEFA Financial Fair Play rules started to bite two years ago.

The adoption and diffusion of pro-environmental stadium design

Owners and architects face mounting pressure to incorporate environmentally sustainable features in new arenas, ballparks, and stadiums. In this study, researcher Timothy B. Kellison from University of Florida and Sungil Hong from Hong Kong Baptist University, Hong Kong, China apply Rogers’ diffusion-of-innovations framework to highlight the key influencers and factors contributing to the decision to adopt pro-environmental initiatives. They interviewed 13 senior architects whose portfolios collectively contained over 25 eco-friendly sport facilities spanning Europe, Australia, Africa, and North America.

Kate Caithness: “It is often said that curling is the fastest growing winter sport”

Among the new and fast growing winter sports that, until recently, were quite an oddity to the Russian audiences, curling can surely claim leadership. In her interview with RIOU Herald, Kate Caithness, the President of the World Curling Federation, told how the sport is progressing and gave her expert advice to the RIOU students.

Integration of the USSR in the Olympic movement

In the series “Library of the RIOU” forthcoming book by the known Russian historians under the working title “The Olympic Movement: Past and Present”. We publish an excerpt from the book, which describes the period of the second half of 1940 – beginning of 1950: then, after just two or three years after the end of World War II, the Soviet Union took the first steps to implementing the task to enter the leading positions in world sport.



The implications of Baku 2015

My immediate thoughts on being asked by the RIOU Herald to write about the implications of the first ever European Games, which took place in June this year, were that it might be too soon to provide a credible interpretation. Five or ten years too soon.

In my experience of the Olympic world and its constituent sports events, gauging the true effect, the true impact, of a sports event is best achieved with significant hindsight. This is because the effect of a sports event is primarily in people's hearts and minds. Everyone remembers watching their first Olympic Games. For me it was the 1956 Summer Olympic Games in Melbourne and in particular I remember watching the remarkable performance of my fellow Irishman Ronnie Delany who won the gold medal in the 1,500 meters.

That moment has stayed with me throughout my life. And it has helped remind me that any decision I make as a sports administrator must be considered fully from the perspective of how it will affect athletes. That may seem obvious, and it is. But it's so important not to stray from this approach that it's worth having a constant reminder of why you're in this game. For me, and all my colleagues at the International Olympic Committee, the European Olympic Committees

*Patrick Hickey,
President of
the European
Olympic
Committees*



and the Olympic Council of Ireland, we are in it to help create more moments like Ronnie Delany's golden run. Such moments have an unmeasurable but undoubtedly positive effect on the world.

While it may be too soon to assess which of the many magical moments from Baku 2015 will influence people's lives in the future, there are concrete implications from Baku which will benefit sport across Europe and particularly in Azerbaijan; indeed, the effect in some areas is being felt already.

First and foremost, I think these Games will embolden European countries to say 'yes' to hosting more sports events in the coming years. It was a bold decision by members of the EOC to award the first ever European Games to Baku and it was a bold proposal from Azerbaijan to host them. That decision was taken on 8 December 2012, less than three years ago. Now, with the Games having been hosted successfully, everyone can look back and say 'we did it' and, more importantly, they are also saying 'we can do it again'. This is a powerful change in mindset and it is not limited to Azerbaijan – it has spread throughout Europe as a whole.



One of the cornerstones of the EOC's ethos for the European Games is that each edition will be tailored to fit the host city – not the other way around. Baku 2015 embraced innovations and developed the Games on its terms, and that did not go unnoticed by European heads of state present in Baku and their NOCs. For nations considering hosting an event like the European Games, being able to take creative control and mould it to how you want, is really attractive. Everyone was amazed by Baku 2015's ceremonies in its wonderful Olympic Stadium. They were fantastic spectacles. But if future hosts of the Games wanted to stage, for example, a parade through the city instead, they could do that. There's that much flexibility in the EOC's approach.

For Azerbaijan, the implications of the Games are already being felt. Not only did the country experience 17 days of great sport but Azerbaijan also welcomed 850 international journalists for the Games – an unprecedented number in its 24-year history.

On a sports reputational level, the Games have been an incredible springboard for Azerbaijan's ambitions of becoming a sports city to rival the likes of Paris, London, Rome and Madrid. Even before the Games started, Azerbaijan had been awarded the hosting rights to some of world sport's blue chip events, including the Formula One European Grand Prix in 2016, matches at UEFA EURO 2020 and the Islamic Solidarity Games in 2017, which, taking place just two years after the European Games says a great deal about where Azerbaijan and Baku see their roles in the modern world.

As I've mentioned above, the effect of a sports event on athletes is the most important consideration for sports administrators, and the European Games have far-reaching implications for Europe's elite athletes. Since the 1988 Olympic Games in Seoul, the proportion of medals won by European athletes has plummeted by a quarter. But with the introduction of the European Games, European athletes now have a great tune-up opportunity one year before they hope to compete in the biggest event of their lives: the Olympic Games. We should see the result of this in 2020 in Tokyo and beyond, European athletes will be travelling to Olympic Games with a higher chance of winning an Olympic medal than they currently have at the moment.

On top of this, the European Games are providing athletes, National Olympic Committees and European sports federations with additional exposure that can help unlock domestic sources of funding. In turn, this can make the difference between an athlete holding that extra training camp ahead of their next competition or having to continue squeezing in training sessions around their other commitments. For amateur or semi-professional athletes, this is a huge difference.

Finally, I believe that the European Games show that Olympic Agenda 2020 is 100% the right way forward for the Olympic Movement. Baku 2015 tested out a lot of what Agenda 2020 promotes and the Games primarily showed that being innovative and flexible worked – and, in addition, that sports fans are incredibly open to change. It's the quality of the sport which matters the most.

Patrick Hickey: “In our developing world things are changing rapidly”

PRESIDENT OF THE EUROPEAN OLYMPIC COMMITTEES (EOC) IN HIS INTERVIEW TO THE RIOU HERALD EXPLAINED WHY THE EUROPEAN SPORTS COMMUNITY CAME UP WITH THE IDEA FOR A EUROPEAN GAMES, WHAT ADVANTAGES THEY BRING TO THE COUNTRY AND HOW ATTRACTIVE THESE GAMES ARE FOR THE ATHLETES.

The European Games successfully embraced a lot of features which we don't see in an Olympic Games. Do you think the IOC will adopt any of the unique elements that we saw in Baku for the Olympic Games?

The IOC took a great interest in how Baku 2015 was organised and promoted, and I am sure they will be considering some of the Games' innovative elements for introduction to the Olympic Games.

New elements such as the media I-Zone were really successful and could, in theory, be implemented at an Olympic Games. However, it's important to remember that the Olympic Games has a well-established and enduring global appeal and should not be changed unnecessarily.

As I have also written in my column for the RIOU Herald, I believe that Olympic Agenda 2020 is 100% the right way forward for the Olympic Movement, and Baku 2015 showed that. Being innovative and flexible worked well because sports fans are open to change. It's the quality of the sport which matters the most.

Why did the EOC wait almost 50 years to organise the 1st European Games?

Europe has always been the traditional heartland of the Olympic Games. In 120 years, more editions have been held

in Europe than in North America, Oceania, Asia and Africa combined. So, for much of the 20th century there was no need for a European Games.

But, in our developing world, things are changing rapidly. In the past 20 years there have been 10 Olympic Games but only three have been held in Europe. And of the next four Olympic Games, none will be held in Europe.

Whilst this is a very positive development, it does mean Europe has a need for a continental multi-sports event of its own if we are to continue to dine at the top table in global sport.

However this does not mean the European Games are a copy of the Pan-American Games or the Asian Games – nor indeed the Olympic Games. They are an innovative concept designed to provide European sport with better opportunities to grow and improve.

Will there ever be a winter edition of the European Games?

I have been asked this a few times in the past three years! My response is always that you can never say never. But currently there are no plans to create a winter edition of the European Games. The EOC is focused

90



on capitalising on an incredible first edition in Azerbaijan and selecting a host city for the second edition in 2019.

Europe, however, is a powerbase of winter sports so it's something the EOC will keep an open mind about in the coming years.

Do you think the Baku Games could help Azerbaijan secure the Olympic Games in the near future?

The European Games decisively moved the needle for Azerbaijan's reputation as a host of top-class sports events. I don't think anyone is in any doubt now about the country's ability to host an Olympic Games. It's definitely ready and could mount a strong challenge in the race for 2028.

What is the main focus of the European Olympic Committees now Baku 2015 is over?

My immediate priority is selecting a preferred host city for the next edition of the European Games in 2019. We are currently in conversations with three cities who have strong hosting concepts in mind.

In other areas, we are also helping our 50 NOCs as they and their athletes prepare for Rio 2016. Furthermore, there are numerous ongoing projects with Olympic Solidarity and we are also into the next cycle of the European Youth Olympic Festival, having just witnessed an excellent summer edition in Tbilisi, Georgia.

Will there be a charter produced for the European Games as there is for the Olympic Games?

I do not think it is necessary for the EOC to produce its own charter for the European Games. The EOC is a constituent body of the IOC and, as such, it is committed to upholding the Olympic Charter as it applies to all the EOC's activities including its events, such as the European Games.

It may serve a nice ceremonial purpose for the European Games to have their own charter but constitutionally, the EOC will always support, promote and adjust its activities to ensure it is aligned with the IOC and the Olympic Charter.

How did you join the EOC and why did you decide to enter the sports industry in the first place?

As President of the Olympic Council of Ireland I became a delegate to the European Olympic Committees and was subsequently elected to the Executive Committee of the EOC in 1993. Then I was elected Secretary General, then Vice-President and then President in 2006.

I have always had an interest in sport throughout my life, principally the Olympic sports of judo, football, and squash.

What is your own motto in life?

Always think positive.



The rise of sport in the Caspian region and how RIOU can help



Jon Tibbs, Chairman, JTA

The overwhelming success of the inaugural European Games in June this year firmly placed Baku and Azerbaijan on the world map and created a legacy, which will continue to shape sport in the country and the wider Caspian region for years to come. For Azerbaijan and its neighbours, including Kazakhstan and Turkmenistan, sport is rapidly becoming a mechanism through which these nations can diversify their economies, develop their cultural identities and strengthen international relations. The European Games demonstrated the rise of these countries on the global stage and represented the beginning of a new era of influence, with the Caspian region poised to become a new powerhouse in world sport.

With Formula One set to make its debut in Baku next year, Turkmenistan chosen as the host nation for the 2017 Asian Indoor and Martial Arts Games and Kazakhstan hosting numerous world championships, including the recent World Judo Championships, these countries are truly establishing themselves as high-profile sporting destinations.

The Russian International Olympic University – and its Master of Sport Administration course and specialised short-course programmes – came into existence as a direct result of Sochi being awarded the 2014 Winter Games, back in 2007. But few could have predicted the speed at which the countries around the Caspian's shores would also rise to the challenge of hosting top global sporting events.

The momentum gathered by, and the opportunities awakened within,

these countries are an open goal for RIOU. With its unrivalled hands-on experience of the Sochi 2014 Winter Games and its resulting guardianship of the 2014 Games Archive coupled with the expertise and knowledge possessed by its prestigious resident and visiting professors, the university can play an influential role in the future training of the Caspian region's future sports administrators as they look to affirm themselves as the best in the world and set the standard for impeccably governed sporting systems. Azerbaijan has already established an extremely high benchmark and the European Games provided the opportunity for an effective launch pad. For 17 days, the capital, Baku, was transformed into a vibrant hub of sporting talent. Over 6,000 athletes from 50 NOCs were welcomed to the Land of Fire where they competed in 20 sports and the Games generated extensive international coverage and recognition for the former Soviet Union nation.

The country only emerged from Soviet rule in 1991, but has made hugely significant strides since then. With the backing of a committed government, which has pursued high profile events as part of a wider bidding strategy, the country has hosted over 35 major events since 2002 across a wide spectrum of sports including wrestling, cycling, boxing and gymnastics.

The European Games were the pinnacle of this and proved to the world Azerbaijan's capability to stage a well organised and brilliantly executed major sporting event. With just two-and-a-half-years to



prepare, they delivered on their promise to stage the first ever European Games to the highest international standards.

This will no doubt breed confidence which can be taken forward in their preparations for hosting a number of major events next year including the inaugural Baku European Grand Prix, the World Chess Tournament and football's European Under-17 Championship. Baku will be the focus of the global media's attention when it hosts its Grand Prix as the sport boasts more than 500 million television viewers over the course of a season, whilst there is an average attendance of more than 150,000 per race weekend. The circuit through the streets of Baku will provide a fantastic platform to showcase to the world what a modern and beautiful city Azerbaijan's capital is.

Azerbaijan was also successful in its bid to host four matches of the 2020 European Championships in football. Baku will host three group games and one quarter-final in its first ever pan-European format designed to celebrate 60 years of the tournament. The

WITH JUST TWO-AND-A-HALF-YEARS TO PREPARE,
organisers delivered on their promise to stage the first ever European Games to the highest international standards
Russia Today/ Alexei Filippov

fact that Azerbaijan was selected as one of the quarter-final hosts is testament to how highly the country is regarded by UEFA – the competition's organisers. With the infrastructure already in place thanks to the European Games, there should not be any limits as to what the city and nation can host. The drive to secure the hosting rights to these major events is partly fuelled by the recognition and appreciation of sport as a vehicle for transmitting social values. With two-thirds of Azerbaijan's population under the age of 35, the President, HE Ilham Aliyev, believes sport can inspire a generation and can initiate a lifelong pursuit of positive values. But it is also driven by Azerbaijan's desire to diversify its economy as the country aims to become less dependent on oil.



WITH THE INFRASTRUCTURE

already in place thanks to the European Games, there should not be any limits as to what the city and nation can host.

Russia Today/ Alexei Filippov

Turkmenistan, another oil-rich nation, has similar reasons for placing such high importance on sport. The country's President, Gurbanguly Berdimuhamedow, is passionate about sport and is committed to improving his nation's reputation worldwide through hosting major sporting events. The construction of the Olympic Complex in Ashgabat will help this vision become a reality, providing the platform to prove it is capable of hosting high profile competitions and tournaments.

The US\$5 billion facility is set to be completed in March 2017 and will boast 15 spectacular venues, including a 45,000-capacity national stadium and the largest indoor velodrome in the world. The Complex will be used to host the 2017 Asian Indoor and Martial Arts Games, which, for the first time, will be held in central Asia and also marks the first major international sporting event staged in Turkmenistan. The capital,

Ashgabat, will welcome a record 8,000 athletes from 62 countries with athletes from Oceania invited to compete for the first time. But before that, Ashgabat will host the Olympic Council of Asia (OCA) General Assembly in September. The Turkmenistan Government hopes these events will be the springboard to host future events with the 2023 Asian Games viewed as a natural progression and the Olympic Games seen as the ultimate goal.

Turkmenistan's neighbour, Kazakhstan, is one step ahead, as the city of Almaty was a candidate for the 2022 Winter Games. Despite losing out to Beijing at the recent 128th IOC session in Kuala Lumpur, the bidding process helped put the former Soviet state on the international sporting map and the final vote was a lot closer than anticipated: 40 votes to Beijing's 44.

Kazakhstan already has an admirable hosting portfolio of sporting competitions, including world championship events in boxing, water polo, weightlifting and speed skating and, in 2011, the cities of Almaty and Astana welcomed 26 nations and 843 athletes for the Asian Winter Games. Next up for Almaty is the Winter Universiade in 2017, which will mark the first time a former Soviet country has hosted the event.



As with Azerbaijan and Turkmenistan, the Kazakhstan Government recognises the crucial role sport can play as it looks to develop its country's business beyond the energy sector, and has identified hosting an Olympic Games as a strategic objective in achieving this. But the process of becoming an expert in the management of global sporting events does not happen in a vacuum. Aitalap Kurgambayev, Astana's former Head of Department of Tourism and Sports (now President of the Kazakhstan Biathlon Federation) could have spoken for many when he said:

“The President of Kazakhstan puts a high priority on the use of cutting-edge technologies on all fields of the country's life. Kazakhstan is lacking in sports managers. Until recently such a profession didn't even exist and management work in the sports sector was often done by coaches and physical education teachers. Now the government attaches a great importance to sports development. The Asian Winter Games left us with a legacy of modern facilities that require efficient management.”

These words were spoken following his completion of a two-month professional

WITH TWO-THIRDS OF AZERBAIJAN'S POPULATION UNDER THE AGE OF 35,

the President, HE Ilham Aliyev, believes sport can inspire a generation and can initiate a lifelong pursuit of positive values

Russia Today/ Alexei Filippov

enhancement training course at RIOU in December 2014, where Kurgambayev was joined by nine other Kazakh sport industry officials and practitioners. The course was part of a wider partnership between RIOU and Kazakhstan after they signed a Memorandum of Cooperation in May 2013 to help create future managers in the Olympic Movement and facilitate a sporting legacy in Kazakhstan.

As Azerbaijan, Turkmenistan and Kazakhstan look to continue their surge for dominance on the global sporting stage, RIOU's role will become even more important as, through the successful Master of Sport Administration course and related customised short-course programmes, the university can contribute to the training of the countries' future sports administrators.



Jon Tibbs:

«The sports industry has become even more diverse and specialised and consequently there is a real need and demand for highly-skilled experts»

JON TIBBS WORKED AS A CONSULTANT FOR THE SOCHI 2014 ORGANIZING COMMITTEE AND NOW CONTRIBUTES TO TRAINING MANAGERS FOR THE RUSSIAN SPORTS INDUSTRY AS A VISITING PROFESSOR AT RIOU. WE ASKED JON TO ANSWER SEVERAL QUESTIONS FOR THE RIOU HERALD AND SHARE HIS WORDS OF ENCOURAGEMENT WITH OUR NEW MSA COHORT OF STUDENTS.

How did you get involved in sports communications?

I used to be a geography and PE teacher and after seven years I was looking for a change. I was taken with the idea of getting into sponsorship because it cuts across many of my personal interests – from sport to music to drama. I was fortunate enough to be taken on by a company called CSS, which had a big presence in Formula One and football. I got involved with creating sponsorships for clients and, after three years, I was headhunted to set up a sports division of Hill & Knowlton – one of the world's leading public relations firms.

What were your feelings when Sochi was announced as the 2014 Olympic Games host city?

Immense pride but also relief as it marked the culmination of two years of professional and emotional investment. Following Moscow's failed bid to host the 2012 Games, there was an overhaul in personnel as President Putin

decided to shake things up in an effort to submit a successful bid for the 2014 Winter Games. A new Sochi 2014 bid leadership team, headed by Dmitry Chernyshenko, was appointed. JTA was brought on board to provide expert advice and I first visited Sochi in 2005 to advise the bid team. When Sochi was announced as the host in 2007, seven more years of hard work followed and when the Games finally came around, I was inspired and amazed by how far Sochi had come since my first visit.

What does RIOU mean to you and why did JTA get involved?

RIOU has a very special place in my heart because it connects so many strands of my life. As a visiting lecturer it enables me to continue my role as a teacher (despite leaving teaching as a profession, the pedagogue in me lives on!) whilst, at the same time, fulfilling my passion for sport. And all this as



part of a unique sustainable legacy from the Sochi 2014 project in which JTA was so heavily involved.

What does it mean for you personally to be a lecturer at RIOU?

Being a former school teacher, one of my passions is sharing and passing on knowledge, so having the opportunity to teach students about my area of work and expertise at an esteemed institution like RIOU, is a great privilege.

Which piece of advice can you give to next year's MSA students?

You have an incredible opportunity to further your career prospects on this highly specialist course so make the most of your time at RIOU and living and studying in Sochi. As a former Winter Games host city, there is a lot of information and extensive resources on your doorstep so make sure you take advantage of this.

Are dedicated sports management graduates more valuable to the sports industry than people from other sectors with transferable skills?

In the last few years, the industry has become even more diverse and specialised and consequently there is a real need and demand for highly-skilled experts who possess the necessary knowledge and experience to excel in sports management roles. Courses like RIOU's Master of Sport Administration have, therefore, quickly become invaluable as they play a crucial role in shaping the future of the industry. On the other hand though, my background in teaching served me well when I first joined the sports industry and there will be valuable skills from most sectors which can effectively transfer across.

What's your motto in life?

Never look back.



Kate Caithness:

«It is often said that curling is the fastest growing winter sport»

AMONG THE NEW AND FAST GROWING WINTER SPORTS THAT, UNTIL RECENTLY, WERE QUITE AN ODDITY TO THE RUSSIAN AUDIENCES, CURLING CAN SURELY CLAIM LEADERSHIP. IN HER INTERVIEW WITH RIOU HERALD, KATE CAITHNESS, PRESIDENT OF THE WORLD CURLING FEDERATION, TOLD HOW THE SPORT IS PROGRESSING AND GAVE HER EXPERT ADVICE TO THE RIOU STUDENTS.

Curling has been developing quite rapidly in the recent years, attracting an increasing number of fans. Could you tell us how it all came about?

It is often said that curling is the fastest growing winter sport and certainly we have had great growth in the number of new members of our Federation, both Hong Kong and Qatar joined last year. We are seeing large increases in numbers especially across Asia in the run up to the PyeongChang Olympics and in Russia as a result of the great Sochi Games.

Following on, what is your opinion of Sochi's curling venues in particular and Russia's contribution to the global development of curling in general?

The number of curlers in Russia has grown greatly since the Games as has the number of facilities in which people can play our sport and I understand from our National Federation that this will continue. We returned to Sochi for our World Seniors and Mixed Doubles Championships in 2015 and we expect

to be back in Russia soon for more major curling events. The Federation has also made good strides in developing the Men's team to get to the same level of high performance as the Women's team and the Wheelchair team.

Looking back now, how do you feel about Sochi 2014 Games?

As my first Games as President it was an exciting experience that I really enjoyed. Having a great stage to showcase the sport and introduce it to new audiences is something that I relish.

Who are curling fans? What attracts them to the sport? Has the profile of an average fan changed over time? If yes, in what way?

There is no such thing as an 'average' curling fan, they come from all walks of life and all ages. We have always had a strong following who attend our Championships and have done for many years. We are very fortunate to have great TV coverage at the Olympics which

98



THE FIRST FEMALE PRESIDENT OF AN OLYMPIC WINTER SPORTS FEDERATION

Kate Caithness from Scotland was elected President of the World Curling Federation in April 2010. She is the first female president of the WCF and the first female president of an Olympic Winter Sports Federation.

Caithness has been involved with the sport of curling since the 1980s. As a member of Scotland's Royal Caledonian Curling Club (RCCC), she moved on from playing to putting something back into the sport in the late 1990s. After being president of the RCCC Ladies branch from 1997 to 1998, she went on to represent the RCCC at international level with the World Curling Federation.

Since 2000 Caithness has been the driving force behind the WCF's development of wheelchair curling. She was part of the team that created the first World Wheelchair Championships and was responsible for securing wheelchair curling's inclusion into the Paralympic Winter Games programme in Turin in 2006.

From 2005 to 2009 Caithness was elected on to the International Paralympic Committee's five person Sports Council Management Committee and from 2006 -2009 she served on the Paralympic Games Committee.

She was elected Vice-President of the WCF in 2006 and served for two two-year terms under former President Les Harrison.

In March 2011, Caithness was appointed to the Olympic Programme Commission which is responsible for reviewing and analysing the programme of sports, disciplines and events, as well as the number of athletes in each sport, for the Summer and Winter Olympics.

In April 2012, Caithness was re-elected, unopposed, to the position of WCF President for a further two-year term. She was unopposed again in 2014 as she was re-elected for another four year term at the World Curling Congress in Reno, USA.

Married with two sons, Caithness became a grandmother in 2008. Her free time is spent with family and when she has a chance, curling and playing golf at her home club in Edzell, Angus, where she was the Lady Captain from 2002 to 2004.

Caithness was bestowed the honour of an OBE (Officer of the Most Excellent Order of the British Empire) by Queen Elizabeth II in 2013 for services to curling and international disability sport.

increases our fan base. They are drawn to our sport by the tension that builds through a game and we often hear someone say when viewing curling for the first time – we would watch just one end and then another but found ourselves engrossed and couldn't switch off until the final stone was played.

It would be interesting to learn about the TV audience of curling events and what the Federation does to make this already exciting sport even more spectacular – perhaps, by looking at how events are broadcast, changing competition rules, use of technology at the venue and on the equipment?

We control our own TV Broadcasting by acting as our own host broadcaster for our major championships. Our TV production company WCTV produces the pictures that are then sold

A STRONG ACADEMIC BACKGROUND IS GOOD THIS SHOULD BE SUPPLEMENTED BY ACTUAL EXPERIENCE AT EVENTS. YOU ARE FORTUNATE TO HAVE THE OLYMPIC LEGACY WHICH ALLOWS THE OPPORTUNITY TO GAIN THIS EXPERIENCE

around the world and for example our 2015 World Women's Curling Championships in Japan had more than 300 million viewers watching our coverage. We constantly review our rules, consulting with players, spectators and TV people to analyse any changes that could improve the game. We are one of the few sports which allows the viewers to listen to the players during the games as each of them wear microphones– this gives a true insight into what they are thinking and their strategy towards the game.

Our readers and RIOU students on sports management and marketing courses would be interested to know your view on the most effective approaches to promoting curling both as an Olympic and Paralympic sport, especially given you were the driving force behind the development of wheelchair curling? What are the opportunities, limitations and challenges peculiar to this sport?

Curling is a sport for all no matter one's age or ability. The creation of wheelchair curling was to allow people with disabilities the

opportunity to enjoy our sport on the same level playing field as regular curling, the only difference being there is no sweeping allowed in wheelchair curling. The sport was designed to include mixed gender for participation at the elite level –World Championships/Paralympics. Initially our federations complained of the lack of female athletes within their country this has been overcome and the sport had increased dramatically even to the point of the IPC recently increasing the number of teams to compete in the Paralympic Winter Games from 10 -12.

On the Olympic Stage we have fierce competition from our three regional zones –Europe, Americas and Pacific/Asia to qualify for our World Championships and thereafter gain points for Olympic Qualification. The sport has grown dramatically and the IOC have taken a decision to include our application for a Mixed

Doubles Event in the 2018 Games in PyeongChang which is a huge boost for both our sport and our smaller federations who have been competing successfully in this particular World Championship over the past seven years.

How would you describe the general profile of the staff of a curling federation, be it national or international? What are the various ways in which they would have got into this job? Would they have needed any

special training? What qualities would your ideal manager within the sport possess?

We have a mix of general and sports specific staff. Our competition and development staff all have a very strong background in the sport which allows them to support and assist local organising committees to deliver world class events and also to assist our member federations in their development. The other staff are selected for their specific skills whether that be finance, media and communications or general administration skills. Certainly the ideal manager would be flexible, calm in a crisis and able to think constructively to come up with imaginative solutions to any problems that may arise.

Could you please say a few words about your stakeholders who support curling globally as sponsors? What are the specifics of this sport and its audience in terms of sponsorship opportunities?

Our sponsorship income has been on steady upwards development over the last 10 years where we have come from a position of having a couple of



small sponsors to now having a significant portion of our income coming from sponsorship. We work closely with Infront in Switzerland to find sponsors for our championships and already our World Men's Championships in Switzerland is sold out. We have a good mix of international companies across a number of industries and keeping a diverse portfolio of sponsors is important so that we ensure the risks of a downturn in one industry in having a negative impact on our sponsorship income is minimised.

Our University is an international educational institution with an academic focus on sports management. Your rich experience in global sports governance is particularly valuable from the point of estimating the importance of training highly qualified staff for the sports industry. Could you please share your opinion on that and give any advice to RIOU students in general and its Master of Sport Administration students in particular?

WE OFTEN HEAR
someone say when viewing curling for the first time – we would watch just one end and then another but found ourselves engrossed and couldn't switch off until the final stone was played

Photo: Russia Today/ Alexander Wilf

A strong academic background is good this should be supplemented by actual experience at events. You are fortunate to have the Olympic legacy with so many events coming back to Sochi which allows the opportunity to gain this experience. The classroom is the foundation for learning and this should be supported by practical and participative involvement by working alongside athletes and officials during the pressure of competitions. This balance of classroom learning with event experience will provide a pathway to a career within the sports industry.



Club governance and budget constraints in European and French football



Wladimir Andreff,
Professor Emeritus at the University Paris 1 Panthéon Sorbonne, Honorary President of the International Association of Sports Economists and of the European Sports Economics Association, is the incumbent President of the Scientific Council at the Observatory of the Sports Economy, French Ministry for Sports, Visiting Professor at the RIOU

European football sunk into a financial crisis in the early 2000s¹ quite before the global financial crisis linked to the American subprime issues. It was then suggested that financial deficits and debts of European football clubs were deeply rooted into their bad governance (Andreff, 2007a). The latter is due to an economic environment of football which enables clubs to benefit from a soft budget constraint, just like state-owned enterprises in the former centrally planned economies. Has anything changed in the past recent years? This paper contends that nothing had changed until UEFA Financial Fair Play rules started to bite two years ago.

First, the concept of a soft budget constraint and its relationship with club governance are reminded (1). Then soft budget constraints and bad governance are exhibited in European football clubs overall in the past recent years (2) and with more details in the case of French clubs (3). In a way, negotiating higher TV rights revenues is used to further soften budget constraints (4). Final considerations about UEFA and French league financial regulations state that they are steps in the good direction for hardening football clubs' budget constraints but that reaching good club governance requires further reforms (5).

1. Not-for-profit clubs: soft budget constraint and bad governance

Even when they are stockholding companies, European football clubs are not profit maximising organisations.

There from derive two consequences: a/ sports economics deal with them as win-maximising (instead of profit-maximising) entities in a model of open team sports leagues (Késenne, 1996); b/ as most not-for-profit organisations, they are faced with a soft budget constraint even in market economies (Kornaï et al., 2003).

The standard equilibrium model of open team sport leagues elaborated on by Késenne assumes that teams are win-maximisers, therefore they recruit as much talent as possible within their budget constraint in a now globalised labour market triggered by Bosman jurisprudence. Teams are wage-takers in this market:

$$\text{Max } t_i \quad (1)$$

$$R_i(m_i, t_i) - s \cdot t_i - c_i^0 = 0 \quad (2)$$

with t_i standing for the quantity of talent in team i which determines its win percentage, R_i for its revenue function which depends on its local market size m_i and on its win percentage (therefore on t_i), s for the salary per unit of talent and c_i^0 for a fixed cost (stadium, management). One crucial assumption underlies equation (2). This equation means that team i has a balanced budget constraint, that it exactly covers its costs $s \cdot t_i + c_i^0$ with its revenues $R_i(m_i, t_i)$; or in practical managerial terms that the team breaks even. Such assumption is in absolute contradiction with most European football clubs being in the red in assuming that they strictly stick to their budget constraint; in other words that they have simultaneously a zero profit and a zero deficit. With a deregulated labour market (after Bosman ruling), win-maximising teams are used to overbid



and overspend for talents, run deficits season after season and sink into debt. Lasting deficit and debt without going bankrupt suggest that teams enjoy a soft budget constraint (SBC). Had the budget constraint been hard, the recurring deficit of a team would have triggered its liquidation and a bankruptcy procedure.

Storm and Nielsen (2012) underlined that a number of European professional football teams chronically operate on the brink of insolvency for over a decade or so, without going out of business. They correctly conclude that European professional football clubs have many characteristics in common with enterprises in former communist economies. A state-owned enterprise in the red practically never disappeared in centrally planned economies. Nearly the same situation is witnessed in professional football leagues: clubs are promoted or relegated according to their sporting outcomes, but they almost never disappear from the football business due to financial issues.

Kornai (1980) demonstrated that enterprises which enjoy a SBC take stock of it to form an

MISMANAGEMENT

is at stake and the issue of clubs' bad governance is on the agenda for any further reform of European football. Not surprisingly, about 60 per cent of clubs per year did not stick to at least one of the FFP criteria; there is therefore still a long way to go to reach good governance

Photo: EPA/Christian Brun

excess demand for inputs². For football clubs, this means that their demand for players, in particular for superstars, is in excess; each club is embarked on an arms' race for talent in which nothing can restrain it from overbidding and overspending on acquiring players, not even its limited budget. When all or most enterprises (clubs) are run with a SBC, the whole economy (league) is all the time in a typical disequilibrium of a shortage economy. It never returns to equilibrium: there are always a number of clubs in the red. Following Kornai (1980), there are five circumstances that ex ante ensure an enterprise (a club) enjoys a SBC:

- The club is price-maker on its input and/or output markets. Obviously, football clubs – at least the big ones – are wage-makers on the market for players, and the league in

¹ See the special issue (*The financial crisis in European football*) of the *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 2006 and some articles in the *JSE*, 8 (6), 2007.

² Such a 'Kornai effect' has been empirically tested with econometrics by Goldfeld and Quandt (1988 & 1993).

a monopoly position is price-maker on the market for tickets and TV rights.

- The club can influence taxation rules, avoid or postpone tax payment (tax arrears are tolerated by tax authorities).
- The club can receive state or municipality grants or subsidies to cover current expenses or finance investment.
- The club can be granted credit by banks whatever its deficit, debt and insolvency.
- The club's investment is not dependent on retained profits because it can find external finance for investing or overinvesting, including from fans or sugar daddy investors, otherwise called benefactors.

Therefore, when its budget constraint is soft, spending more than its revenues is not a matter of life and death for an enterprise (club), as Kornai states, because it will permanently survive its deficit. In this respect, the survival rate of clubs in a football league must be checked, namely for those clubs which are in the red.

WITH A DEREGULATED LABOUR MARKET (AFTER BOSMAN RULING), WIN-MAXIMISING TEAMS ARE USED TO OVERBID AND OVERSPEND FOR TALENTS, RUN DEFICITS SEASON AFTER SEASON AND SINK INTO DEBT

The governance issue in not-for-profit organisations is that the residual risk (of getting losses or profit) is not borne by those who contract for the rights to net cash flows, the so-called residual claimants, while the decision process is in the hands of professional managers whose interests for increased managerial revenues and in-kind benefits are not identical to those of residual claimants. In profit-maximising organisations, those who claim for net income are assumed to stand last in line for the distribution of gains or losses and, thus, have the appropriate incentives to make accurate discretionary strategic decisions (Easterbrook and Fischel, 1991). Such organisations will have good governance and usually will be well managed; they will namely take care of cutting costs whereas not-for-profit organisations will be more lax about expenditures and likely to fuel cost inflation. Here are found the roots of the

budget constraint softness. Coming back to the model of a team sports league, with reference to European football, the budget constraint should have been expressed as:

$$R_i(m_i, t_i) - s_i \cdot t_i - c_i^0 < 0 \quad (3).$$

If in not-for-profit organisations no one can claim the right to appropriate the residual – the profit -, then managers will use potential profits to obtain more non-pecuniary sources of utility (Alchian and Demsetz, 1972). For instance, in football clubs, managers will attempt to offer more wins to fans, to divert more free tickets to friends, more perks to coaches and players, possibly embezzle ‘under-the-table’ money transfers. Consequently, organizations that are insider-controlled by the managers often are not profitable. One of the most damaging effects of such a strategy adopted by rent-seeking managers consists in payment arrears, tax and wage arrears and inter-enterprise commercial debts (Andreff, 2005). This non-payment or delayed payment bad governance reflects the managerial will to

take advantage of SBC met by the enterprise – as the one that prevailed in former planned economies and that is still evidenced in various enterprises in post-communist transition economies. On the contrary, good governance is defined by a hard budget constraint whatever the organisation's objective. Such an analytical framework is likely to fit better than the standard equilibrium model of a team sports league with

the reality of win-maximising clubs in European professional football.

2. Soft budget constraint and bad governance in European football clubs

SBC and bad governance empirically show up in clubs' lasting deficits and the structure of debts, on the one hand, and, on the other hand, the frequency of bail-outs that in fact substitute for absent bankruptcies of clubs on the brink of failure. The mismanagement of European clubs currently run in the red over a significant number of years is scrutinised now. Over 700 European top division football clubs exhibited €649 million of net losses in 2008, a figure that grew up to €1675 million in 2011 while the proportion of loss-making clubs climbed from 54 per cent to 63 per cent in the same year (Table 1). Recurrent

TABLE 1

Deficits of European football clubs, top division, 2008–12

Indicators	2008–09	2009–10	2010–11	2011–12	2012–13
Aggregate net losses (€ million) of all	649	1206	1641	1675	1066
European top division clubs (number)	732	733	734	733	729
Number of reporting clubs	644	664	665	679	696
Percentage of loss-making clubs (%)	54	60	61	63	48
Proportion of clubs that breached at least one of the FFP indicators (%)	n.a.	60	56	63	57
Number of qualified clubs that were not granted UEFA licences	3	6	5	4	6
Number of clubs that were refused licences for financial reasons*	75	86	62	85	75
Number of clubs spending above 100% of their revenues on wages	55	73	78	81	94

* Audited financial statements, overdue employee/tax payables, overdue transfer fees or budgets.

Source: UEFA club licensing benchmarking reports.

deficits reflecting bad club governance are more the rule than the exception. In 2012, the foreseeable perspective of UEFA Financial Fair Play (FFP) to be fully enforced in 2013–14 must have started to bite so that net losses were down to €1066 million and the proportion of loss-making clubs to 48 per cent. A downturn in the percentage of clubs that breached at least one FFP indicators, down from 63 per cent in 2011 to 57 per cent in 2012, confirms the first impression.

Over recent years, the number of clubs that have been refused a license to participate in either the UEFA Champions League or UEFA Europa League has fluctuated between three and seven per year. The number of clubs that were refused licenses due to financial reasons

was fluctuating between 62 and 85 (between 9 per cent and 12 per cent of all clubs) per year; financial reasons are unsatisfactory audited financial statements, overdue tax and social security charges payables, overdue transfer fees payment, overdue employee payables and budget problems, all typical features of SBC, in particular payment arrears. Another reason is overspending on inputs (players), which is the case of some 55 to 94 clubs per year spending above 100 per cent of their current revenues on wages. Mismanagement is at stake and the issue of clubs' bad governance is on the agenda for any further reform of European football. Not surprisingly, about 60 per cent of clubs per year did not stick to at least one of the FFP criteria;

TABLE 2

Debts of European football clubs, top division, 2008–12

Indicators	2008–09	2009–10	2010–11	2011–12	2012–13
Number of reporting clubs	644	664	665	654	699
Number of clubs reporting negative net equity (debts > assets)	224	245	237	255	266
as percentage of all reporting clubs (%)	35	37	36	38	39
Bank debt and commercial loans (€ billion)	5.5	5.6	5.5	5.1	6.3
Taxes and social security charges (€ billion)	1.4	1.3	1.2	1.4	1.4
Employee payables (€ billion)	n.a.	n.a.	0.6	0.7	1.0
Overdue transfer fees (€ billion)	1.6	2.1	2.3	2.3	2.4
Total debt typical of SCB (€ billion)	8.5	9.0	9.6	9.5	11.1
as percentage of total liabilities (%)	49	48	50	52	57

Source: UEFA club licensing benchmarking reports.



THE MISMANAGEMENT

of European clubs currently run in the red over a significant number of years is scrutinised now. Over 700 European top division football clubs exhibited €649 million of net losses in 2008, a figure that grew up to €1675 million in 2011 while the proportion of loss-making clubs climbed from 54 per cent to 63 per cent in the same year

Photo: Real Mallorca supporters hold a placard reading 'UEFA Fair Play Please' as they participate in a rally against the UEFA decision to ban the club from the Europa League due to the club's financial problems in Palma de Mallorca, Mallorca island, Balearics, Spain, 27 July 2010. Palma de Mallorca's city council also showed its support to the club on 27 July. EPA/Montserrat T. Diez

there is therefore still a long way to go to reach good governance.

For instance, the French football league experimented quite more years in the red than in the black during more than one decade (Aglietta et al., 2008; Andreff, 2014b) though deficits and debts were smaller than in English, Italian and Spanish leagues. Even in the German league, professional football clubs are not run as if they were compelled to break even since they are non-profit associations (Vereins) committed to win as many games as possible for the fans, not to make profit. German clubs are used to gambling on success from which ensues a constant overinvestment in talents and players (Dietl and Frank, 2007); overinvestment is a characteristic behaviour of organisations with a SBC and triggers recurrent deficits.

With regards to debts that result from recurrent deficits, between 35 per cent and 39 per cent of European football clubs report bigger debts than assets that is a negative net

equity position each year. This proportion has been slightly increasing over the past five years. A significant share of these debts in total liabilities is directly linked to the above-listed elements of SBC, and this share has risen from 49 per cent in 2008 to 57 per cent in 2012. This pertains to bank debt and, even more representative of SBC, commercial loans, tax and social security charges arrears, wage arrears (employee payables) and transfer fees payment arrears.

Finally, it is extremely rare that a European football club goes bankrupt. When a club is close to going bankrupt, usually some supporting organisation steps in financially to rescue it. Storm and Nielsen (2012) stress that European professional football clubs continually operate on the brink of insolvency without going out of business. Consequently, the clubs' survival rate is very high despite football business generating losses. Kuper and Szymanski (2009) have shown a very high club survival rate in English football: when in financial dire straits or nearly bankrupt, an English football club either is put by the league under forced administration to clean deficits and debts or finds some organisation to bail it out, primarily sugar daddy investors in the past decade. In Italian Calcio, the survival rate is extremely high: of the 60 clubs dating back to the league inception in 1929, only two (Legano and Ancona) are out of business today. The survival rate is slightly lower in the Spanish Liga (Storm and Nielsen, 2012); however, clubs' owners know that Catalan or Castilian banks will always help, respectively FC Barcelona and Real Madrid

when they sink into important losses (Ascari and Gagnepain, 2006), and football clubs are heavily backed by their respective regions, that is, governments and financial institutions (Barajas and Rodriguez, 2010). Spanish football clubs are used to spending larger amounts on player wages and transfers than their revenues, and exhibit a rising indebtedness – 89 per cent of clubs were operating losses in 2008 without bankruptcies. In all European football leagues, those clubs in the red anyhow are not liquidated even after heavy payment arrears, social contribution and tax arrears.

Many European football clubs purchase more inputs (players, superstars) than they can afford with their revenues; they attempt to endlessly recruit more expensive players and the richest clubs overbid each other to attract the best superstars. But, every year those football clubs in the red are bailed out by tax authorities that do not ask for taxes to be paid promptly, social security agencies that do not insist social security payments are on time, banks that do not ask that loans are repaid by their due date, suppliers that tolerate payment delays and other clubs that do not ask for exactly 100 per cent of each transfer fee (thus creating an inter-club overdue payment chain). Sometimes clubs are even bailed out by their unpaid players (employee payables) until they threaten to go on work stoppage. All this is driven by an economic and institutional environment where supporting organisations continuously adapt to European football clubs overspending, as contented in the SBC analysis.

One implication is that to improve European football clubs' governance one has not only to upgrade their inner management but also harden their budget constraints, which means reforming their economic environment and better enforcing the common law – that is tax and bankruptcy laws – on to football business clubs. A reform must also create new incentives that would prevent supporting organisations (from tax authorities to sugar daddy investors) from continuing their bailing out behaviour. In other words, a reform that should go far beyond the boundaries of football leagues as such.

3. Soft budget constraint and governance in French football

German Bundesliga and French Ligue 1 are the least plagued by clubs' deficits and debts among the Big Five European football leagues³. However French Ligue 1 also exhibits a SBC syndrome despite its requirement that all the clubs complete current annual financial audits by Direction Nationale de Contrôle de Gestion (DNCG), an audit placed under the aegis of the Ligue du Football Professionnel (LFP). Since 2000, the league has been in deficit every year except in 2005-06, 2006-07 and 2007-08 (Table 3). Clubs in the red had a bigger aggregate deficit than aggregate positive operating income of those clubs in the black in all the years but three. The league's net operating loss peaked up in 2009-10 and once again in 2011-12. The deficit significantly reduced in 2012-13 probably with the perspective of coming FFP enforcement.

TABLE 3

Cash balance and transfer fee balance in French professional football

€ million	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08	2008–09	2009–10	2010–11	2011–12	2012–13
Cash balance										
Ligue 1	-35.9	-32.5	27.7	42.7	25.0	-14.7	-114.1	-46.1	-81.7	-4.3
Ligue 2	-8.0	5.5	5.0	4.1	1.8	-18.9	-15.9	-18.9	-47.4	-21.3
Total	-43.9	-27.0	32.7	46.8	26.8	-33.6	-130.0	-65.0	-129.1	-25.6
Transfer fee balance										
Ligue 1	17.9	3.0	14.7	31.7	58.8	41.9	-91.7	73.4	-38.9	-26.8
Ligue 2	15.5	12.2	11.8	20.1	21.1	37.3	16.5	18.5	35.5	-58.1
Total	33.4	15.2	26.5	51.8	79.9	79.2	-75.2	91.9	-3.4	-84.9

Source: LFP/DNCG.

³ In 2012-13, overall Ligue 1 debt was about €700 million compared to the English Premier League's over €2 billion.

TABLE 4

French Ligue 1 balance sheet, € million

Ligue 1	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08	2008–09	2009–10	2010–11	2011–12	2012–13
Intangible fixed assets*	167.1	194.3	262.9	266.6	346.1	339.2	356.5	273.8	443.9	465.2
Other fixed assets	75.8	90.2	102.4	95.2	116.0	103.7	112.2	114.8	128.9	153.7
Circulating assets	265.6	274.3	266.1	339.1	369.4	355.3	348.2	363.0	321.1	351.1
Liquidities	92.5	108.9	187.9	191.9	168.2	149.5	112.4	173.5	114.3	142.6
Total assets	601.0	668.7	819.3	892.8	999.7	947.7	929.3	925.1	1007.8	1112.6
Own capital	139.4	111.7	159.6	208.6	213.4	265.6	189.0	183.7	143.2	167.5
Stockholders' accounts	60.1	53.1	75.2	51.2	61.8	56.6	104.9	100.9	214.6	83.5
Provisions, risks	37.3	37.5	52.5	54.0	34.6	32.7	25.4	29.0	24.6	32.1
Financial debts	66.1	63.0	70.4	71.3	62.4	60.2	94.2	87.2	105.2	105.0
Other debts**	298.1	403.4	461.6	507.7	627.6	532.6	515.7	524.3	392.8	597.6
Total liabilities	601.0	668.7	819.3	892.8	999.7	947.7	929.3	925.1	1007.8	1112.6

* Player's transfer fee not yet amortised.

** Payment arrears, tax and social security contribution arrears.

Source: LFP/DNCG.

The question is to know whether this recent deficit reduction is only a short-term outcome, like it was the case in 2005–07 when French clubs reacted to the new disclosure obligation compelling them to publicise financial accounts from 2002 (Andreff, 2007b). First, some clubs attempted to circumvent the new rule as they were reluctant to have their accounting data disclosed, in particular those clubs in the red; such undisciplined behaviour is a clear sign of bad governance. Moreover, in the past two decades or so, several clubs' chairmen have been sued and sentenced for fake accounting, suspicious contracts signed, embezzlements, irregular player transfers (with black bags and over-invoicing) and abuses of social benefits. Deficits are only the tip of the iceberg as regards bad governance and mismanagement in football clubs.

Looking at each club level, the occurrences of deficits are numerous in Ligue 1: 78 out of 200 possible net operating incomes between 2003 and 2012, that is, 39 per cent of the total. Deficits are scattered throughout many clubs, exactly 26 of them, in a 20-team league; this results from the promotion-relegation system. In particular, when

a club is relegated in Ligue 2, its budget is divided by about five and when it is promoted again in Ligue 1 it must find a way to multiply the budget by about five; if it does not succeed, the risk of a deficit is at the corner. Various newly promoted and nearly demoted clubs accrue a deficit. However, the major part of the league's deficit is due to a few clubs whose governance obviously should have been reformed: Paris Saint Germain (ten years in deficit out of ten), Nantes (eight years out of ten), Lens, Lille, Marseille and Rennes (five years); the first two would probably suffer from FFP enforcement⁴.

The French Ligue 1 aggregate balance sheet exhibits growing debts from €364 million in 2003 to €702 million in 2012 (Table 4). So-called other debts are directly linked to SBC since they consist in payment arrears (including transfer fees), tax arrears and social security charges arrears. All these payment arrears represented 82 per cent of total debt in 2003 and 85 per cent in 2012, financial debts to banks always being below 20 per cent. At club level, for instance, in 2012, Bastia, Bordeaux, Montpellier, Nice, Paris Saint Germain and Troyes had a debt amounting to 100 per cent of payment arrears, Rennes 98 per cent, Ajaccio 96 per cent



and Reims 91 per cent. The best managed teams, in a SBC approach, were Valenciennes, resorting to payment arrears for only 44 per cent of its overall debt, Lille 48 per cent and Nancy 58 per cent. Notice that a club's payment arrears on transfer fees are overdue payables to another club so that most clubs' balance sheets are intertwined through a chain of bad debts. The same situation across banks creates a so-called systemic risk, the risk that the whole banking system would collapse if one significant bank were to fail. In a sense, if overdue transfer fees spread too much across clubs this would generate a sort of systemic risk threatening the whole league's financial sustainability in the long run. This cross-subsidisation between clubs makes bankruptcy of any one of them – in particular big clubs – dangerous because it can jeopardise the financial stability of the league as a whole and hinder a continuous and smooth sporting contest by leaving fixtures unfulfilled.

All aforementioned bad debts are kind of club bail-outs. In recent years, another sort of bailing

IN THE SPANISH LIGA CLUBS' OWNERS
know that Catalan or Castilian banks will always help, respectively FC Barcelona and Real Madrid when they sink into important losses, and football clubs are heavily backed by their respective regions, that is, governments and financial institutions

Photo: Supporters of FC Barcelona hold pictures of (L-R) Luis Suarez, Neymar and Lionel Messi prior to the UEFA Champions League final soccer match between Juventus FC and FC Barcelona in Berlin, Germany, 06 June 2015. EPA/Paul Zinken

out has appeared in French Ligue 1, similar to that observed in the English Premier League, with clubs taken over by sugar daddy investors. This was the case for FC Nantes taken over by a Polish oligarch, Waldemar Kita, Paris Saint Germain by Qatar Sports Investment, AS Monaco bought by Dmitri Rybolovlev, a Russian oligarch, and RC Lens by Hafiz Mammadov, an oligarch from Azerbaijan. Such takeovers pour new money for free into a club, without any club commitment to better governance; they do not trigger new incentives to phase out mismanagement due to SBC.

⁴ UEFA's Club Financial Control Body has already sanctioned Paris Saint-Germain for its financial record over the past three seasons (2011–12 to 2013–14), not due to its cumulative deficit over three years but, according to the press, because of a bail-out of about €100 million disguised in a sponsorship contract with the Qatar sovereign fund. The club has been fined (a €60 million fine of which €20 million are actually to be paid), its 2014–15 payroll has been capped and the club has committed to reduce its deficit from €107 million down to €30 million.

4. Further softening of football clubs' budget constraints

European football clubs, in an environment of benevolent supporting organisations, use all means of softening their budget constraint, as expected in Kornai et al. (2003). They also resort to quite specific means that do not only play on the cost side of their accounts like overdue taxes, social security charges, and wages and transfer fees but on the revenue side as well. Nowadays, they target the major source of European football finance, which is TV rights' revenues, the negotiation of which each domestic league is in a monopoly situation in the face of competing TV companies. The league usually materialises its monopoly market power through auctioning TV rights. TV rights' revenues are then redistributed across clubs enabling them to cover wage hikes that result from the clubs' arms race for superstar players; without such redistribution of the TV godsend, wage inflation would derail all clubs'

IT IS EXTREMELY RARE THAT A EUROPEAN FOOTBALL CLUB GOES BANKRUPT. WHEN A CLUB IS CLOSE TO GOING BANKRUPT, USUALLY SOME SUPPORTING ORGANISATION STEPS IN FINANCIALLY TO RESCUE IT

budgets into the red – it has been underlined that some clubs nevertheless have a payroll bigger than overall revenues.

Thus, the league strategy consists in pushing up TV rights as much as possible in each auction (every fourth year in Ligue 1), clubs can trust that the resulting revenue windfall will happen and spend without counting on players' recruitment and wages. Here lies a factor that facilitates mismanagement and does not provide any incentive for better governance, quite the contrary. A sort of vicious circle, from a governance viewpoint (or 'virtuous' circle from a finance collection standpoint), has been witnessed between inflated TV rights' revenues and payroll inflation in French Ligue 1. Since clubs are not able to recoup their recruitment expenditures, the league has to revert to the broadcasters in view of negotiating an ever higher price for TV rights and so on. Repeated and successful econometric tests all show the

same direction of causality in the relationship between TV revenues and payroll in Ligue 1 that validates a vicious circle in which TV revenues determine salaries (Andreff, 2007b & 2011). At the end of the day, this is its monopoly power and the winner's curse in auctioning TV rights (Andreff, 2014a) that make the league's strategy successful in sustaining league finance and using it to bail out football clubs that are in the red due to excess payrolls.

5. Conclusion: About the current financial regulation in football

The supervision of French professional football clubs' management is entrusted to an auditing body, the above-mentioned DNCG (Gouguet and Primault, 2006). In a nutshell, every season DNCG inspects the financial accounts of all professional football clubs, supervises their

bookkeeping, detects instances of misreporting and assesses the clubs' financial situation. Since 2002 it has started publicising each club's accounts. When a club is in the red, DNCG can use carrot-and-stick tactics to encourage changes of management practice, so that the club's accounts return to the black. The process begins with warnings, advice and recommendations with regards to urgent policy measures

to be taken by the clubs' management. If the financial deficit does not disappear, sanctions can be applied: DNCG is allowed to audit the payroll in detail, to prohibit the recruitment of new players for a certain period, to impose fines and, as a last resort, to relegate the club to a lower division. Several clubs have been relegated since 1990 under this provision.

DNCG guarantees that each club will have sufficient financial resources throughout the season to complete its fixture list. The auditing body has prevented French clubs from sinking as deeply into indebtedness as some big Italian, Spanish and English clubs. However, DNCG has not entirely cleaned clubs' accounts from recurrent deficits and debts (Tables 3 and 4). Questions have been raised as to whether DNCG is an absolutely independent auditor (Andreff, 2007a). All its members are appointed from football backgrounds such as the French Football Federation, the LFP (football league) itself and



players', coaches' and managers' trade unions. A useful reform would be the appointment of at least 50 per cent of the expert auditors who sit on DNCG from outside the football industry.

UEFA Financial Fair Play regulation pursues several objectives: a break-even requirement to take place from 2013–14; enhanced rules about overdue payables; a monitoring period covering two, later three financial years; however, the rules are temporarily softened by a principle of acceptable deviation over the first three reporting periods during which a break-even deficit of 5 million per year is tolerated while overall club losses are limited to €45 million over three years, with external investment permitted to cover current deficits in 2013–14 and 2014–15, with the allowance reducing to 30 million by 2017–18. It may be assumed that the allowance would go down to zero in the longer run. Additional objectives are to stop excessive salary and transfer payments; promotion of investment in youth development and infrastructure; encouragement of sensible long-term clubs' financial management; ensuring that professional football clubs make more transparent their dealings with UEFA and settling their debts on time; encouraging clubs not to spend more than they make in income (stopping the SBC syndrome in the above wording). These regulations impose restrictions on acceptable deficits and debts and on the extent of possible

VARIOUS NEWLY PROMOTED

and nearly demoted clubs accrue a deficit. However, the major part of the League's 1 deficit is due to a few clubs whose governance obviously should have been reformed: Paris Saint Germain (ten years in deficit out of ten), Nantes (eight years out of ten), Lens, Lille, Marseille and Rennes (five years); the first two would probably suffer from FFP enforcement

Photo: Argentine soccer player Angel Di Maria poses for media after signing with soccer team Paris Saint Germain (PSG) in Paris, shake hands during a news conference in Paris, France, 06 August 2015. PSG signed Manchester United's renowned winger Angel Di Maria for a four-year contract for 63 million euros.
EPA/Ian Langsdon

bail-outs, but still permit a club to be subsidised by a sugar daddy in a limited way. The final aims are to guarantee financial stability of UEFA football contests and shrink financial disparities (increase fair play) between those European clubs qualified to participate. The supervision and enforcement of FFP rules are the mandate of the Club Financial Control Body.

There are some complementarities between DNCG and FFP rules that may be quite beneficial for French professional football clubs in that, in a sense, they are going to be 'squeezed' between two sets of rules and consequently more swiftly driven to better governance. Data for 2012–13 exhibit a move in the right direction for deficits, but not yet for debts. It is hope this will happen over the next years.



References

- Aglietta, M., Andreff, W. and Drut, B. (2008), *Bourse et Football*, *Revue d'Economie Politique*, 118 (2), 255–96.
- Alchian, A. and Demsetz, H. (1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization*, *American Economic Review*, 62 (5), 777–795.
- Andreff, W. (2005), *Post-Soviet Privatization in the Light of the Coase Theorem: Transaction Costs and Governance Costs*, in: A.N. Oleinik (ed.), *The Institutional Economics of Russia's Transformation*, Aldershot: Ashgate, 191–212.
- Andreff, W. (2007a), *Governance Issues in French Professional Football*, in: J. Garcia, S. Késenne and P. Rodriguez (eds.), *Governance and Competition in Professional Sports Leagues*, Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo, 55–86.
- Andreff, W. (2007b), *French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance*, *Journal of Sports Economics*, 8 (6), 652–61.
- Andreff, W. (2011), *Some Comparative Economics of the Organization of Sports: Competition and Regulation in North American vs. European Professional Team Sports Leagues*, *European Journal of Comparative Economics*, 8 (1), 3–27.
- Andreff, W. (2014a), *The Winner's Curse in Sports Economics*, in: O. Budzinski and A. Feddersen (eds.), *Contemporary Research in Sports Economics*, Peter Lang Academic Research, Frankfurt am Main, 177–205.
- Andreff, W. (2014b), *French Professional Football: How Much Different?*, in: J. Goddard and P. Sloane (eds.), *Handbook on the Economics of Football*, Cheltenham: Edward Elgar, chapter 18.
- Ascari, G. and Gagnepain, P. (2006), *Spanish Football*, *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 76–89.
- Barajas, A. and Rodriguez, P. (2010), *Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries*, *International Journal of Sport Finance*, 5 (1), 52–66.
- Dietl, H., Franck, E. and Lang, M. (2008), *Overinvestment in Team Sports Leagues: A Contest Theory Model*, *Scottish Journal of Political Economy*, 55 (3), 353–368.
- Easterbrook, F.H. and Fischel, D.R. (1991), *The Economic Structure of Corporate Law*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Goldfeld, S.M. and Quandt, R.E. (1988), *Budget Constraints, Bailouts and the Firm Under Central Planning*, *Journal of Comparative Economics*, 12 (4), 502–20.
- Goldfeld, S.M. and Quandt, R.E. (1993), *Uncertainty, Bailouts and the Kornai Effect*, *Economics Letters*, 41 (2), 113–19.
- Gouguet, J.-J. and Primault, D. (2006), *The French Exception*, *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 47–59.
- Késenne, S. (1996), *League Management in Professional Team Sports with Win Maximizing Clubs*, *European Journal of Sport Management*, 2 (2), 14–22.
- Kornai, J. (1980), *Economics of Shortage*, Amsterdam: North Holland.
- Kornai, J., Maskin, E. and Roland, G. (2003), *Understanding the Soft Budget Constraint*, *Journal of Economic Literature*, XLI (December), 1095–1136.
- Kuper, S. and Szymanski, S. (2009), *Why England Lose & Other Curious Football Phenomena Explained*, London: Harper Collins.
- Storm, R.K. and Nielsen, K. (2012), *Soft Budget Constraints in Professional Football*, *European Sport Management Quarterly*, 12 (2), 183–201.



РМОУ: ЗНАНИЯ НА УРОВНЕ ОЛИМПИЙСКИХ РЕКОРДОВ!

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

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

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

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

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

Более подробная информация об организации и содержании образовательных программ:

тел.: +7(495) 956-24-30

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