ВЕСТНИК
Российского Международного Олимпийского Университета
декабрь
№4(17)/2015
www.olympicuniversity.ru

МИНИСТРЫ СПОРТА РЕГИОНОВ РОССИИ

ПРОХОДЯТ ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОГРАММЕ «УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ»

РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

MSA

УНИКАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»

Master of Sport Administration

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

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

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

МОДУЛИ:

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

ПРЕИМУЩЕСТВА:

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

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

www.olympicuniversity.ru/MSA

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

ВЕСТНИК
РОССИЙСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ОЛИМПИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

Владимир ВАСИН,
почетный вице-президент Олимпийского комитета России

Ольга БРУСНИКИНА,
председатель Комиссии спортсменов Олимпийского комитета России

Сергей ЕВСЕЕВ,
директор Департамента образования и науки Министерства спорта РФ

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

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

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

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

***Олег ХОДЕНКОВ,** директор издательских и медиапрограмм РМОУ*

РЕДАКЦИЯ

***Сергей МУРАВЬЕВ,** главный редактор*

***Ольга БЛАГОДАТСКИХ,** бильдредактор*

***Павел ЕРЕМИН,** дизайн-макет*

***Павел МХЕИДЗЕ,** дизайн и верстка*

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

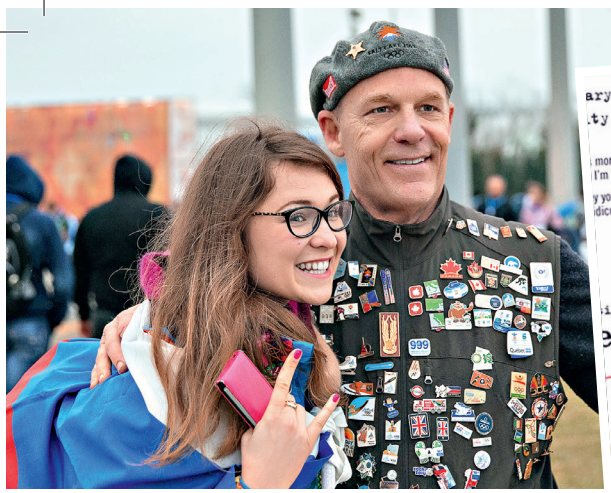
Учредитель: АНО «Российский Международный Олимпийский Университет»
Свидетельство о регистрации СМИ в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор): ПИ № ФС77-42663 от 16.11.2010 г.

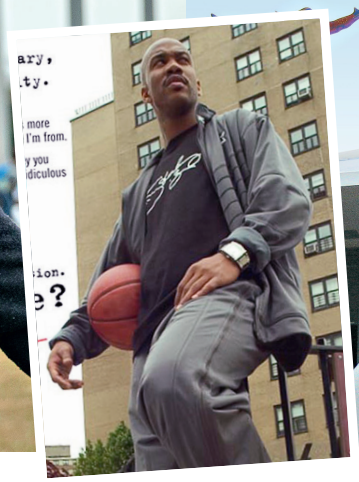
Адрес редакции: 119049 Москва, ул. Новослободская, д. 23, офис 740
Тел.: +7 (495) 956-24-30; факс: +7 (495) 956-24-31
E-mail: vestnik@olympicuniversity.ru
www.olympicuniversity.ru

Отпечатано в ОАО «Подольская фабрика офсетной печати». 142100, Московская область, Подольск, Революционный пр., 80/42.
Тираж 1500 экземпляров. Заказ №22549 от 12 января 2016 г.

Фото на обложке: слушатели программы «Управление в спорте» Сергей Кузьмин, министр физической культуры и спорта Ульяновской области (на переднем плане), на втором плане слева направо: Сергей Фокичев, начальник департамента физической культуры и спорта Вологодской области, Александр Воронов, министр по делам молодежи, физической культуре и спорту Республики Карелия, Геннадий Колготин, председатель Комитета по физической культуре и спорту Ленинградской области. Фото РМОУ

В номере использованы фото: МИА «Россия сегодня», из архивов РМОУ и Оргкомитета «Сочи 2014»





Содержание

РМОУ

4

Министры спорта регионов России проходят обучение по программе «Управление в спорте»

Университет разработал и внедряет новую программу

8

Шаг за шагом, день за днем

Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

12

Олег Матыцин: **«Олимпийское движение и студенческий спорт – это единомышленники»**

Новым президентом Международной федерации студенческого спорта (FISU) стал наш соотечественник

16

Обакенг Нгвигва: **«Мне по-прежнему приходится многому учиться, поскольку я работаю с 54 странами Африки»**

Выпускник РМОУ назначен техническим директором Ассоциации национальных олимпийских комитетов Африки (ANOCA)

19

О Хьюнгкун: **«Нынешним студентам хочу пожелать не упустить шанс научиться общаться по-русски»**

В 2014 году О Хьюнгкун получил диплом РМОУ, а сейчас работает в оргкомитете Олимпийских игр «Пхенчхан-2018»

ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

22

Лев Белоусов. **Олимпийские игры как государственный проект**

Новые возможности и факторы риска для современного олимпийского движения

ПРАВО И СПОРТ

34

Мария Матвеева, Инна Пешина. **Правовые проблемы участия родителей в профессиональной спортивной деятельности их несовершеннолетних детей**

Анализ взаимоотношений юных спортсменов и их работодателей

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

42

Томас Безольд. **Как использовать права на названия в спортивном бизнесе**

Анализ практики нейминга в Германии

54

Дэвид Стотлар и Чери Брэдиш. **Обувь по ноге**

Маркетинговый анализ выпуска баскетбольных кроссовок Starbury Van

60

Тобиас Новы, Памела Уикер, Свения Фейлер и Кристоф Бройер. **Эффективность коммерческих и некоммерческих спортивных организаций**

Исследование ученых на примере конного спорта в Германии

СТУДЕНЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

80

Ульяна Лепеха. **Гуманитарная миссия Специальной Олимпиады России**

Статья слушателя программы «Мастер спортивного администрирования»

88

Календарь спортивного менеджера

Форумы, конференции и выставки

INTERVIEW

96

Obakeng Ngwigwa: **«I am learning a lot since I deal with 54 African countries»**

Recent graduate Obakeng Ngwigwa was announced as the Technical Director of the ANOCA

99

Oh Hyoungkeun: **«My advice to the current MSA students is to study Russian»**

Oh Hyoungkeun was part of RIOU's MSA inaugural cohort. Now Oh is applying this rich experience to his current job as a member of the PyeongChang 2018 Organizing Committee

102

Oleg Matytsin: **«The Olympic Movement and university sport share the same thinking»**

Head of the Russian Students Sport Union was elected as a new FISU President

Министры спорта регионов России проходят обучение по программе «Управление в спорте»

Среди образовательных программ университета минувшей осенью появилась новая. В ноябре в Сочи стартовали занятия в рамках программы «Управление в спорте», которая ориентирована на руководителей высшего звена, а именно глав спортивных ведомств различных субъектов РФ. Она разработана Российским Международным Олимпийским Университетом (РМОУ) по заказу Министерства спорта РФ в интересах развития физкультуры и спорта в нашей стране.

Предыстория появления этой программы связана с эволюцией университета. За последние несколько лет через краткосрочные курсы РМОУ по повышению квалификации прошли более 200 специалистов со всей страны, в прошлом – спортсмены (многие из этих слушателей являются чемпионами Олимпийских игр), а сегодня – сотрудники самых разных организаций спортивной отрасли, от детско-юношеских школ до стадионов и других спортивных объектов. В процессе работы с каждой новой группой таких слушателей укреплялась уверенность: их эффективность как управленцев тем выше, чем лучше профильные органы власти в регионе умеют наладить обратную связь с ними. Так и родилась идея попытаться усадить за парту министров спорта российских регионов, чтобы, если можно так выразиться, синхронизировать багаж актуальных знаний в областях менеджмента и маркетинга для этих двух категорий профессиональных управленцев.

Проектное предложение университета о разработке такой программы было представлено заместителю министра спорта Юрию Нагорных и получило в министерстве поддержку. Важным аргументом в пользу ее реализации оказалась обозначенная федеральным министерством необходимость добиваться общего высокого уровня компетенций региональных министров (объективно этот уровень разнится, поскольку каждый из них обладал до назначения на такой пост собственным опытом управления, и не всегда этот опыт был достаточно обогащен именно спортивной спецификой; кто-то приходил на этот пост из сферы образования, кто-то – из юриспруденции, а кто-то – из финансов).

С учетом этого была выбрана форма. Это программа переподготовки, а не повышения квалификации, что подразумевает более глубокое погружение в образовательный процесс (ее объем установлен на уровне 252 образовательных часов).

Учебно-методическая структура программы «Управление в спорте» разработана с учетом требований Министерства спорта Российской Федерации и в соответствии с европейскими образовательными стандартами, в том числе стандартами в области учебной нагрузки. Образовательная программа дополнительного профессионального образования «Управление в спорте» включает два интегральных модуля и предусматривает 56 часов лекционных и семинарских занятий, 16 часов практики на объектах спорта, 22 часа дистанционного обучения, 60 часов самостоятельных занятий, 96 часов написания дипломной работы и 2 часа защиты дипломной работы – всего 252 часа. Программа предназначена для руководителей органов управления субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта (только для первых лиц).

Модуль «Менеджмент, маркетинг и брендинг в спорте» реализован в период с 9 по 13 ноября 2015 года в Сочи в кампусе Российского Международного Олимпийского Университета. Программа модуля предусматривает 40 контактных часов и 12 часов самостоятельной работы. Практические занятия организованы на базе федеральной бюджетной организации Министерства спорта России «Юг Спорт».

В 2016 году модуль «Спорт в системе социальных, экономических и финансовых отношений» реализуется с 20 по 23 января в Москве на базе Министерства спорта Российской Федерации. Программа модуля предусматривает 32 контактных часа и 12 часов самостоятельной работы. Практические занятия организуются на базе училища олимпийского резерва № 2 города Москвы. Защита дипломного проекта будет проходить с 21 по 23 апреля в Москве в Министерстве спорта России.

В первом цикле новой программы принимают участие руководители органов управления субъектов РФ в области физической культуры и спорта:

- Александр АБРОСИМОВ, министр молодежной политики, спорта и туризма Саратовской области;
- Александр ВОРОНОВ, министр по делам молодежи, физической культуры и спорту Республики Карелия;
- Геннадий КОЛГОТИН, председатель Комитета по физической культуре и спорту Ленинградской области;
- Сергей КУЗЬМИН, министр физической культуры и спорта Ульяновской области;
- Татьяна ПЫЖОНКОВА, министр молодежной политики, физической культуры и спорта Рязанской области;
- Сергей ФОКИЧЕВ, начальник департамента физической культуры и спорта Вологодской области;
- Асланбек ХУШТОВ, министр спорта Кабардино-Балкарской Республики;
- Павел ЧЕПОГУЗОВ, председатель комитета по физической культуре и спорту Костромской области;
- Владимир ЧЕШЧУШЕВ, председатель комитета по молодежной политике, физической культуре и спорту Республики Алтай;
- Игорь ШЕВЕЛЕВ, председатель комитета по физической культуре и спорту департамента образования, культуры и спорта Ненецкого автономного округа;
- Иван ШТЫЛИН, председатель Государственного комитета Псковской области по физической культуре и спорту.

В процессе переговоров об участии руководителей в программе интерес проявлял каждый, однако быстро стали очевидны две проблемы, способные помешать этому: первая, что ожидаемо, касалась оперативных вопросов (нехватка времени, трудности с согласованием графиков и т. п.), а вторая, менее прогнозируемая, оказалась связана с финансовым планированием в части оплаты обучения. Но, несмотря на объективные сложности, 9 ноября обучение в университетском кампусе в Сочи начали представители 11 субъектов РФ.

Традиционно среди слушателей программ Российского Международного Олимпийского Университета можно встретить имена знаменитых спортсменов. Не стала исключением

и новая программа: среди руководителей, которые приехали на обучение в Сочи, – чемпионы Олимпийских игр Сергей Фокичев (завоевал золото Сараево-1984 в конькобежном спорте) и Асланбек Хуштов (борец греко-римского стиля, первенствовал в Пекине-2008).

Занятия первого модуля под названием «Менеджмент, маркетинг и брендинг в спорте» вела команда преподавателей, включающая профессоров и экспертов индустрии спорта из России и других стран. Так, к работе были привлечены профессора и эксперты, в течение нескольких лет работающие в международной программе РМОУ «Мастер спортивного администрирования», в частности, Андрей Малыгин, заведующий кафедрой спортивного маркетинга МФПУ «Синергия», Гай Мастерман, директор Департамента спорта университета Шеффилд Халлам (Великобритания), а также представители консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers (PwC), официального партнера МОК и МПК. Индустрия спорта развивается по общим законам, поэтому изучение мирового опыта и лучших практик в менеджменте, маркетинге и брендинге – безусловно, с учетом специфики конкретных стран и рынков – способно существенно расширить кругозор и возможности практикующих спортивных руководителей. Среди составляющих модуля есть несколько неожиданный (но только на первый взгляд) элемент – «Этика служебных отношений», стимулирующий слушателей к повышению культуры деловых коммуникаций. Куратор программы со стороны РМОУ профессор Александр Паршиков по итогам первого этапа занятий отметил высокую исполнительскую дисциплину слушателей и их вовлеченность в процесс. «В ходе обучения удалось достичь настоящего интерактивного общения, благодаря которому совместная работа слушателей и преподавателей, в том числе и дискуссионная, позволяет раскрыть темы в полной мере», – заявил он.

Характер и предназначение второго модуля – «Спорт в системе социальных, экономических и финансовых отношений» – несколько иные. В данном случае речь идет о национальной и международной спортивной политике. Чтобы убедиться в том, что знания о ней слушатели получат буквально из первых рук, достаточно перечислить приглашенных к участию в программе руководителей. Это министр спорта РФ Виталий Мутко, почетный президент Олимпийского комитета России, многолетний член МОК Виталий Смирнов, первый вице-президент Паралимпийского комитета России Павел Рожков, Валерий Сысоев, руководивший в разные годы Госкомспортом России, Центральным советом общества «Динамо» и Международным союзом велосипедистов; статс-секретарь, заместитель министра спорта РФ Наталья Паршикова, заместители министра спорта РФ Юрий Нагорных и Марина Томилова, заместитель министра образования и науки РФ Вениамин Каганов, заместитель министра труда и социальной защиты РФ Любовь Ельцова.

> Традиционно среди слушателей программ РМОУ можно встретить знаменитых спортсменов. Не стала исключением и новая программа: в нее вовлечены олимпийские чемпионы Сергей Фокичев и Асланбек Хуштов

Ректор РМОУ профессор Лев Белоусов охарактеризовал эту программу так: «Мы сформировали ее с учетом требований Министерства спорта, а также в соответствии с европейскими образовательными стандартами. В то же время международный преподавательский состав программы расширяет представление об актуальных проблемах индустрии и лучших примерах управленческой практики в стране и за рубежом. Наша программа – это еще и своеобразная коммуникационная площадка, фактически клуб руководителей спорта, где они могут обмениваться мнениями и опытом».

Сергей Муравьев

УЧАСТНИКИ III ЧЕРНОМОРСКОГО МОЛОДЕЖНОГО ФОРУМА СТАЛИ ГОСТЯМИ РМОУ

Национальный Совет молодежных и детских объединений России при поддержке Министерства образования и науки РФ и Федерального агентства по делам молодежи с 13 по 17 декабря провел в Сочи III Черноморский молодежный форум. Его основная миссия – содействие развитию международного сотрудничества, вовлечению молодежи стран Черноморского региона в его социально-экономическое развитие. Более 40 лидеров молодежных общественных организаций из Азербайджана, Армении, Болгарии, Грузии, Молдавии, России, Румынии и Украины собрались в эти дни в Сочи с целью межкультурного диалога и дипломатии.

Важным пунктом программы форума стала экскурсия в кампус РМОУ, в ходе которой участники мероприятия познакомились с его инфраструктурой и деятельностью образовательного учреждения. Слушатели программы «Мастер спортивного администрирования» поделились с гостями впечатлениями об обучении и подробно рассказали им о содержании курса. «В ходе встречи в адрес наших студентов и сотрудников поступило довольно много вопросов, что свидетельствует о живом интересе участников форума к деятельности университета», – отметила проректор РМОУ Ирина Бадаян.

УНИВЕРСИТЕТ ОБЪЯВИЛ О НОВОМ НАБОРЕ СЛУШАТЕЛЕЙ

Российский Международный Олимпийский Университет открыл набор слушателей флагманской образовательной программы «Мастер спортивного администрирования» (МСА) предстоящего учебного года (сентябрь 2016-го – июнь 2017-го). Это курс дополнительного профессионального образования на русском или английском языках (две траектории обучения), рассчитанный преимущественно на слушателей, уже имеющих опыт работы в области спортивной индустрии и олимпийского движения. Главной особенностью является изучение и использование наследия Олимпийских игр в Сочи. Сегодня программа МСА стала визитной карточкой РМОУ для мирового сообщества спортивной индустрии, ведь обучение в Сочи уже прошли представители многих международных организаций. «Подготовка талантливых спортивных менеджеров жизненно важна для развития олимпийского движения, – отметил в связи с этим президент Европейского олимпийского комитета (ЕОК) Патрик Хикки. – Уже три года РМОУ находится в центре этого процесса. ЕОК ежегодно направляет своих сотрудников на обучение по программе «Мастер спортивного администрирования», многие из них – бывшие спортсмены. И после года обучения в РМОУ они возвращаются с более глубоким пониманием всех алгоритмов спортивной индустрии».

Ректор РМОУ профессор Лев Белоусов заявил: «Программа МСА развивается и становится все более востребованной, в числе ее слушателей – представители 31 страны мира и 32 регионов России. Все наши выпускники трудоустроены и быстро делают карьеру, большинство работают в структурах олимпийского движения, спортивных ведомствах, в крупных российских и международных компаниях, есть те, кто предпочел создать собственный бизнес. Важно, что все реализуются именно в спортивной отрасли».

Учебно-методическая структура программы МСА разработана в соответствии с образовательным стандартом Министерства образования и науки России, а также Европейскими образовательными стандартами (ECTS) и международными квалификационными требованиями. Прием заявлений на обучение по программе МСА продлится до конца лета 2016 года. Детальная информация об условиях приема и содержании курса опубликована на сайте университета.

ЛЕВ БЕЛОУСОВ ВОШЕЛ В СОСТАВ КЛУБА РЕКТОРОВ ЕВРОПЫ

Ректор Российского Международного Олимпийского Университета профессор Лев Белоусов вошел в состав Клуба ректоров Европы. Эта организация объединяет руководителей высших учебных заведений, институтов, колледжей, ученых и исследователей из 30 стран мира. Таким образом профессиональное сообщество отметило личный вклад ректора РМОУ в углубление интеграции науки, культуры и образования, повышение роли высшей школы во всех сферах человеческой деятельности. В составе Клуба ректоров Европы Лев Белоусов будет участвовать в работе независимых академических комитетов, деятельность которых развивается по различным направлениям и способствует объединению усилий ученых, педагогов и представителей бизнеса ради развития науки и образования, а также внедрения инноваций в современное производство. Официальная церемония вступления в Клуб ректоров Европы прошла 15 декабря в Оксфорде в рамках саммита лидеров, где профессор Белоусов выступил с презентацией на тему «Новые подходы в подготовке спортивных менеджеров: олимпийский опыт».

КОНГРЕСС МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ СПОРТИВНОГО ПРАВА В 2016 ГОДУ ПРОЙДЕТ В СОЧИ

В начале ноября в Марокко состоялся XXI ежегодный конгресс Международной ассоциации спортивного права (IASL). В его работе приняли участие около 200 делегатов из разных стран мира, представители FIFA, WADA и других международных организаций. Присутствовали и выступали министр по делам спорта и молодежи Марокко, члены королевских семей Марокко, Кувейта и Саудовской Аравии, руководители Арабской федерации футбола и Олимпийского комитета Саудовской Аравии. В работе конгресса участвовали сотрудники университета проректор РМОУ профессор Николай Пешин и преподаватель, член совета директоров IASL Анатолий Песков, а также начальник управления международных связей МГЮУ имени О. Е. Кутафина, генеральный секретарь IASL профессор Ольга Шевченко.

Анатолий Песков выступил на конгрессе с докладом на тему «Проблемы правового регулирования чемпионата мира по футболу 2018 года». Важным пунктом его речи было приглашение от имени ректора университета профессора Льва Белоусова провести конгресс IASL в Сочи. Это предложение было принято Советом директоров организации, и, таким образом, следующий форум спортивных юристов пройдет на берегу Черного моря, в кампусе РМОУ.

Ассоциация международного спортивного права создана в 1992 году в Афинах (Греция), объединяет в своих рядах известных ученых, преподавателей и специалистов спортивного права из многих стран мира.

НАШИ СТУДЕНТЫ В АКАДЕМИИ «КРАСНОДАРА»

Практикум для слушателей программы «Мастер спортивного администрирования» прошел в конце ноября в Академии футбольного клуба «Краснодар». Представители учебного заведения рассказали о своей деятельности, состоялось и знакомство с инфраструктурой кузницы футбольных кадров. Отличным завершением этого дня для студентов РМОУ стало посещение матча футбольной Лиги Европы «Краснодар» – «Боруссия» (Дортмунд).

ГОТОВИТСЯ «ОЛИМПИЙСКАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ»

С 25 января по 5 февраля 2016 года РМОУ совместно с Молодежным союзом юристов Российской Федерации и Московским государственным институтом международных отношений (университетом) МИД России (МГИМО) проведут в Сочи зимнюю школу молодых юристов «Олимпийская экспедиция». Участие в зимней школе – прекрасная возможность не только весело, но и содержательно провести зимние каникулы в столице XXII Олимпийских зимних игр. Будущие юристы смогут пополнить багаж своих знаний в ходе интерактивных лекций, занимательных игр и квестов, мастер-классов известных юристов, встреч с ведущими экспертами в области спортивного права, знакомства с правовой практикой управления олимпийскими спортивными объектами.

Главная задача зимней школы – поддержка талантливых молодых людей в их стремлении к профессиональному развитию, социальной активности и лидерству. Все участники «Олимпийской экспедиции» станут обладателями специальных образовательных сертификатов, а лучшие из них будут рекомендованы на соискание стипендии для обучения по флагманской программе дополнительного профессионального образования «Мастер спортивного администрирования».

ПАРТНЕРСТВО С НОК РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

14 декабря генеральный секретарь НОК Республики Казахстан Данияр Абулгазин и ректор РМОУ профессор Лев Белоусов подписали соглашение о партнерстве. В соответствии с подписанным документом РМОУ, используя международный опыт, инновационные образовательные технологии и методики преподавания, окажет содействие Национальному олимпийскому комитету Республики Казахстан в реализации образовательных программ. Это сотрудничество будет реализовано посредством научно-практических исследований в интересах спорта Казахстана, организации семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации с привлечением лекторов международного уровня, а также экспертного диалога и индивидуальных консультаций по актуальным вопросам развития олимпийского движения, физической культуры и спорта.

«Мы давно и успешно работаем с Казахстаном, где уделяется серьезное внимание подготовке грамотных управленцев для индустрии спорта, – отметил Лев Белоусов. – Представители спортивных ведомств и организаций республики неоднократно проходили обучение по различным образовательным программам университета. Мы надеемся на дальнейшее развитие сотрудничества и готовы предложить наши лучшие преподавательские кадры и образовательные методики специалистам НОК Республики Казахстан».

КЛАУДИА БОКЕЛЬ ВЫСОКО ОЦЕНИЛА ПРОГРАММУ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ»

Глава Комиссии спортсменов Международного олимпийского комитета Клаудиа Бокель дала высокую оценку программе «Мастер спортивного администрирования», отметив, что программа «отвечает самым последним требованиям». Комментарий прозвучал в связи с назначением недавнего выпускника РМОУ Обакенга Нгвигва на должность технического директора Ассоциации национальных олимпийских комитетов Африки (ANOCA).

«РМОУ делает очень много для того, чтобы помочь амбициозным элитным спортсменам сделать новый шаг в своей карьере после ухода из спорта, и пример Обакенга показывает, что выбранный университетом подход действительно работает, – отметила Клаудиа Бокель. – Когда я посещала РМОУ перед началом сочинских Игр, меня впечатлило качество программ РМОУ, отвечающее последним требованиям спортивной индустрии. Было очевидно, что студенты получают управленческие навыки и знания, наиболее востребованные в современной практике».

Олег Матыцин: «Олимпийское движение и студенческий спорт – это единомышленники»

Яркая и успешная летняя универсиада в Казани, предшествовавшая Олимпийским играм в Сочи, продемонстрировала не только чисто спортивный потенциал российской команды, но и потенциал организационный: Казань-2013 заслужила самые высокие оценки гостей и спортивных руководителей из разных стран. А с победой заявки Красноярска на проведение уже зимней универсиады – 2019 Россия де-факто оказалась едва ли не главным центром притяжения для мирового студенческого спорта. Подтверждением тому стало избрание на пост президента Международной федерации студенческого спорта (FISU) Олега Матыцина. На выборах, которые состоялись 8 ноября в Лозанне на Генеральной ассамблее FISU, соперником россиянина был Клод-Луи Гальен, возглавлявший федерацию с 2011 года. В интервью «Вестнику РМОУ» Олег Матыцин рассказал о стратегических ориентирах, которые он еще как кандидат в президенты наметил и представил участникам ассамблеи и которым намерен следовать в течение как минимум четырех лет своего президентского срока.

Вы представляли членам федерации свою программу развития. Каковы ее основные тезисы?

Перед выборами я, как кандидат в президенты FISU, представил манифест из десяти пунктов. Его можно назвать программой развития, хотя я предпочел бы говорить о плане эволюции нашей ассоциации.

Не вдаваясь излишне во внутренние детали, хочу отметить стратегически важные посылы. Во-первых, это необходимость укреплять нашу связь с олимпийским движением и следовать в фарватере его развития. Исторически сложилось так, что политическая структура FISU строилась по тем же принципам, что и олимпийские организации. И сейчас время добиться еще большей согласованности нашей деятельности с деятельностью олимпийского движения и МОК.

Мы единомышленники. Поэтому я отметил, выступая перед уважаемыми коллегами, важность олимпийской повестки «20+20» для всего мирового спорта, студенческого спорта в том числе. Наши идеи мы должны поверять этой философией, а решения, которые собираемся принимать, соотносить с олимпийской повесткой.

Фото: РМОУ

«Повестка дня 20+20», принятая МОК, как следует из ее названия, документ объемистый и касается многих вопросов. Не могли бы вы конкретизировать, какие из них наиболее актуальны для FISU?

Действительно, это стратегический документ. МОК описывает олимпийскую повестку как пазл, каждая часть которого имеет одинаковую ценность: только сложив вместе все 40 элементов, можно увидеть полную картину.

Я бы сказал, что эти слова подчеркивают важность всестороннего осмысления перемен. Мы не должны спешить. Равно как не должны выдергивать из контекста те или иные части олимпийской повестки, просто потому что они соответствуют нашим текущим интересам, а какие-то части, наоборот, отбрасывать. Мы должны принять это видение целиком, даже если определенные моменты несут с собой вызов для нас.

Возвращаясь ко второй части вашего вопроса, отмечу, что в определенной степени FISU уже использует в своей деятельности подходы, обозначенные олимпийской повесткой. Это касается, например, стратегического партнерства FISU и международных спортивных федераций: такое партнерство способствует установлению более тесных связей между ее представителями и атлетами разных стран.

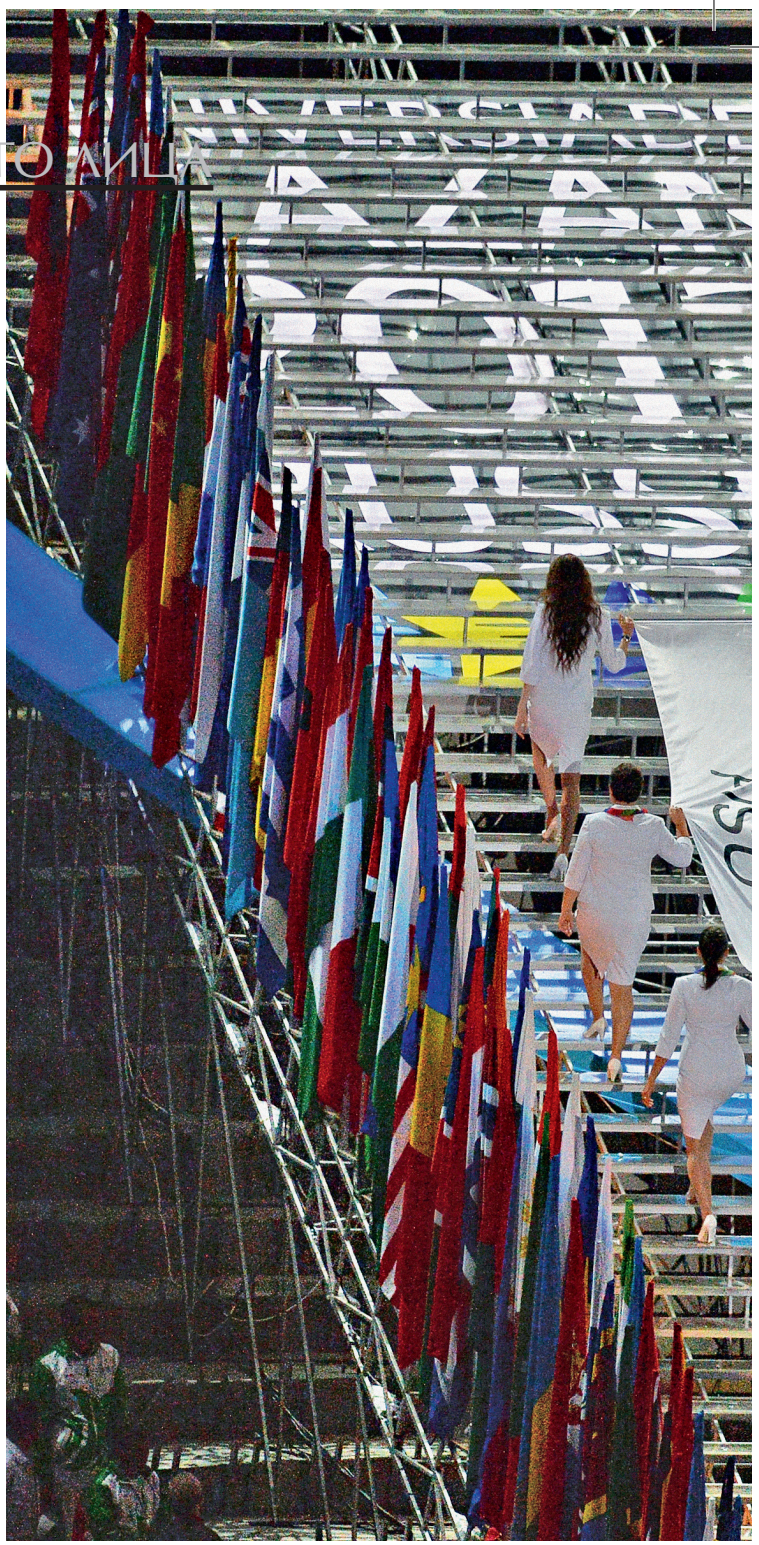
Еще один момент касается гендерного равенства и представительства женщин в структурах студенческого спорта: динамика есть, и все же на высшем уровне в организациях женщины представлены еще недостаточно. Олимпийское движение добилось впечатляющих успехов, ликвидируя любые формы дискриминации в спорте, и мы должны действовать в том же ключе.

Вопрос о представительстве женщин в руководящих органах касается уже области администрирования. Вероятно, в этой области вы видите и другие актуальные проблемы?

Слово «проблемы» несет негативный смысл; мы же говорим об эволюции студенческого спорта. В FISU представлены

Олег Васильевич Матыцин

Родился 19 мая 1964 года в Москве. Спорт и образовательная деятельность оказались тесно переплетены в его карьере: добившись успехов в настольном теннисе, Олег Матыцин, будучи студентом, увлекся этим видом спорта уже как будущий педагог. Выпускник Государственного центрального ордена Ленина института физической культуры (ГЦОЛИФК), специалист в области теории и методики настольного тенниса, доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования. Мастер спорта СССР по настольному теннису, призер чемпионатов и обладатель кубка страны. Заслуженный тренер России. В период с 2001 по 2006 год – ректор Российского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. Окончил Российскую академию государственной службы при Президенте РФ в 2006 году. С 2005 года по настоящее время – президент Российского спортивного студенческого союза (РССС). Руководитель национальной делегации на Всемирных универсиадах 2005, 2007, 2009, 2011, 2013 годов. Вице-президент организационных комитетов «Казань-2013» и «Красноярск-2019». С 2011 года занимал пост первого вице-президента FISU. С 2001 года по настоящее время является членом Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта.



170 национальных федераций студенческого спорта, действует система, проводящая в жизнь решения всего этого сообщества. И я вижу поле для совершенствования этой системы.

В частности, актуален вопрос баланса в части представительства различных континентов в структурах FISU. Он увязан и с другим вопросом – реализацией программ развития на уровне континентальных федераций. FISU должна оказывать федерациям помощь в этом. Отсюда вытекает необходимость повышать роль FISU, как стратегическую, так и административную, особенно в области финансов.

Другими важными областями является укрепление структур FISU с правовой точки зрения и наше участие в образовании. По мере все более тесного сотрудничества с университетами будут развиваться ключевые образовательные мероприятия: «Форум FISU» и «Конференция FISU». Эти мероприятия открывают перед нами прекрасные возможности с точки зрения продвижения имиджа FISU, и вместе с тем они могут играть роль фабрики идей, полезных для внутренней эволюции федерации.

Наконец, еще одно мое предложение, которое было озвучено на конференции, касается создания программы поддержки атлетов на уровне каждой национальной федерации студенческого спорта, в том числе поддержки финансовой. Но такие программы должны стоять на защите спортсменов, интегрированных в студенческий спорт, в широком смысле и касаться не только финансовой стороны. Когда мы говорим о такой защите и поддержке, имеется в виду в том числе и необходимость оградить атлетов от допинга, не дать им оказаться втянутыми в махинации с фиксированными матчами, ставками и т. п. На достижение этих целей должна работать специальная программа развития Международного образовательного центра FISU, и мы будем обеспечивать максимально широкое представительство в этой программе национальных студенческих спортивных федераций.

Если говорить о финансовой устойчивости в широком смысле, то опыт МОК показывает, что в эпоху информационного общества ключевыми факторами являются сотрудничество со СМИ (в первую очередь телевидением) и увязанные с этим программы для спонсоров. Насколько это актуально для студенческого спорта?

FISU является федерацией глобального масштаба. Мы должны быть последовательными в том, что мы говорим, распространяя наши ценности в среде олимпийского движения и в более широком смысле – среди всей спортивной семьи, частью которой является и студенчество. Поэтому нам необходима коммуникационная система, которая использовала бы современные инструменты марке-

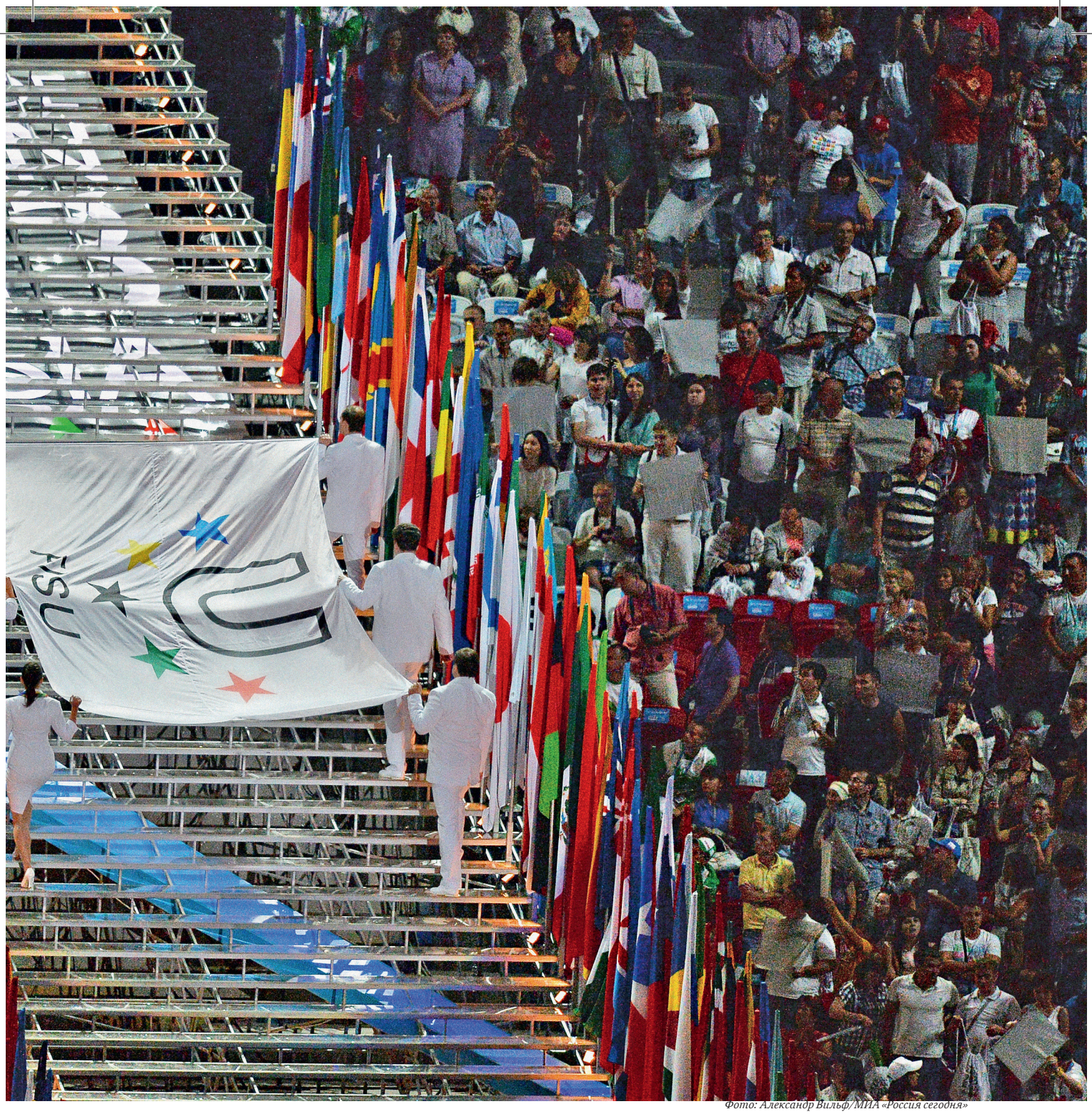


Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»

тинга и самые прогрессивные подходы в области связей с общественностью, охватывала бы разные сферы, включая новые медиа.

Действительно, область коммуникаций важна принципиально. Нам необходимо выстроить комплексную программу коммерческого и медиапартнерства, повышая привлекательность студенческого спорта для спонсоров. Таким образом мы сможем обеспечить долгосрочную финансовую стабильность как самой FISU, так и федераций студенческого спорта на национальном уровне.

Визитная карточка FISU – Всемирные игры универсиады. Универсиада – это яркое событие, олицетворяющее путь духовного и физического развития молодых людей, дружбу между студентами из разных стран мира. Безусловно, федерация должна брать на себя максимум ответственности за содействие проведению этих игр. И я счастлив, что моя работа в качестве президента FISU будет проходить в тот период, когда идет подготовка к проведению зимней универсиады-2019 в Красноярске. ◆

Обакенг Нгвигва: «Мне по-прежнему приходится многому учиться, поскольку я работаю с 54 странами Африки»

Обакенг Нгвигва из Ботсваны был одним из студентов первого набора программы «Мастер спортивного администрирования». Он получил диплом РМОУ в 2014 году. Сегодня Обакенг – технический директор Ассоциации национальных олимпийских комитетов Африки (ANOCA). В интервью «Вестнику РМОУ» он рассказал о новой работе и посоветовал слушателям программы «Мастер спортивного администрирования» бережно распоряжаться собственным временем.

Вы подходили к учебе в РМОУ, имея за плечами опыт выступлений как легкоатлет, и искали новые возможности для деятельности в области спорта уже в качестве управленца. Что дала вам учеба в университете?

Мои ожидания полностью оправдались, поскольку программа MSA, с одной стороны, отвечала моему спортивному опыту, а с другой – открыла те аспекты управления и администрирования, которые я, будучи спортсменом, не понимал (и о существовании некоторых аспектов даже не подозревал). Программа дала мне очень много еще и потому, что я учился вместе со студентами из разных стран, каждый из которых имел свою историю и свой опыт. Кроме того, у нас была возможность учиться у высококвалифицированных преподавателей, спортивных менеджеров и администраторов со всего мира. Наше обучение совпало с проведением в России зимних Олимпийских и Паралимпийских игр 2014 года, и я познакомился с самыми разными аспектами их организации – от заявочного процесса и подготовки объектов до проведения соревнований и церемонии закрытия Игр. Мы посещали структуры, вовлеченные в организацию Игр, и участвовали в интересных обсуждениях за круглым столом.

Когда закончилось обучение в Сочи и вы вернулись домой, какие шаги предприняли для развития профессиональной карьеры?

По возвращении домой я начал изучать ситуацию на рынке в своей стране. Искал работу в рамках своей квалификации и обращался в те спортивные организации и структуры, где мог бы оказаться полезным. Это был непростой период, поскольку в спортивной индустрии моей страны открытых вакансий практически не было. Я был даже готов работать волонтером, чтобы иметь возможность применить знания и навыки, полученные в РМОУ. Мне хотелось отдать долг благодарности своей стране и спортивным органам, которые поддерживали меня на протяжении моей легкоатлетической карьеры. Когда понял, что масштаб спортивной индустрии в моей стране не позволит найти работу, отвечающую полученной квалификации, я изменил стратегию и начал изучать возможности за рубежом. Искал работу через Интернет, посещая страницы различных спортивных организаций, в основном связанных с Международным олимпийским комитетом и Международной федерацией легкой атлетики.

Недавно вы были назначены техническим директором ANOCA. Не могли бы рассказать об этой деятельности, сфере вашей ответственности, специфике?

Работа техническим директором интересная, но непростая, однако те навыки управления и администрирования, которые я приобрел в РМОУ, позволяют мне справляться со своими обязанностями. Мне приходится многому учиться, поскольку работаю с 54 странами Африки – англо- и франкоязычными. В качестве технического директора ANOCA я должен проводить мониторинг программ «Олимпийской солидарности», адресованных 54 НОК Африканского континента; проводить мониторинг участия африканских НОК в программах «Олимпийской солидарности»; привлекать НОК к участию в данных программах; обеспечивать доступность программ для членов ANOCA; контролировать реализацию предложений по обучению африканских экспертов партнерскими организациями и НОК; принимать меры для того, чтобы африканские НОК использовали возможности, предоставляемые МОК, оргкомитетами Олимпийских игр, международными организациями и олимпийским движением в целом; следить за ходом реализации проекта «ОлимпАфрика» и предоставлять регулярные отчеты; выполнять обязанности секретаря и консультанта комиссии Всеафриканских игр; готовить все необходимые технические отчеты; выступать представителем ANOCA в случае необходимости или по поручению президента или генерального секретаря ассоциации.

Какие направления менеджмента и других областей из числа тех, которые вы изучали, можно назвать сегодня наиболее актуальными с точки зрения вашей нынешней работы? Какие навыки и умения, приобретенные за время учебы в РМОУ, особенно пригодились?

Все аспекты управления и менеджмента, которые мы изучали в РМОУ, актуальны в моей нынешней работе. Мне пригодились навыки коммуникации, подготовки презентаций, публичного выступления, которые я приобрел в ходе обучения в Сочи, активно использую полученные знания и навыки в области маркетинга и брендинга.

Как вы оцениваете практику на Олимпийских играх и на спортивных объектах в Сочи, в которой вы принимали участие? Насколько полезным был этот опыт для вас?

Программа учебной практики во время сочинских Игр сыграла очень важную роль в моей

карьере и многое дала мне. Я получил глубокое и всестороннее представление об управленческих действиях и коммуникационной стратегии в период подготовки олимпийских объектов. Увидел внутреннюю кухню Олимпийских игр. Понял принципы сотрудничества Оргкомитета «Сочи 2014» с различными организациями и компаниями в ходе подготовки к Олимпиаде. Это был замечательный опыт!

Удается ли поддерживать связи и общаться со своими однокурсниками?

Да, я поддерживаю связь с однокурсниками, и мы планируем встречаться и навещать друг друга.

Какое напутствие вы могли бы дать нынешним студентам программы MSA?

Сегодняшним студентам РМОУ я бы посоветовал следующее: пусть учеба будет вашим главным приоритетом! Постарайтесь понять и усвоить весь материал, который предлагают вам преподаватели, и используйте все доступные возможности. Учебный план программы MSA плотный и интенсивный, поэтому старайтесь не отставать от графика, хорошо отдыхайте в свободные от учебы дни и в перерывах между занятиями, общайтесь и дружите с однокурсниками, помогайте друг другу советом, а также советуйтесь со своими преподавателями. Наконец, относитесь уважительно к преподавателям и сотрудникам университета, учитесь друг у друга и правильно распоряжайтесь своим временем. Если будете следовать этим советам, успех вам обеспечен!

О Хьюнгкун:
«Нынешним студентам РМОУ хочу пожелать не упустить шанс научиться общаться по-русски»

Среди слушателей программы «Мастер спортивного администрирования» РМОУ, приезжающих в Сочи учиться из разных стран, есть те, кто был направлен международными и национальными спортивными организациями с прицелом на будущее участие в управлении крупнейшими мировыми спортивными мероприятиями. Один из них – О Хьюнгкун, представитель Республики Корея, которой в 2018 году предстоит принять Олимпийские зимние игры в Пхенчхане. О учился в университете в группе первого набора. Этим ребятам посчастливилось пройти практику на олимпийских объектах Сочи непосредственно в дни зимних Игр – 2014. А сегодня этот опыт он использует, уже будучи сотрудником оргкомитета «Пхенчхан-2018».

В начале нашего интервью не могли бы вы рассказать о своем спортивном пути в период, предшествовавший вашей учебе в РМОУ?

Моя карьера спортсмена была связана с таэквондо: я входил в национальную сборную Республики Корея и завоевал золотую медаль на летних играх универсиады. После прекращения участия в соревнованиях в качестве спортсмена я благодаря Национальному олимпийскому комитету Республики Корея проходил обучение по программе глобальных лидеров спорта. НОК предоставил мне возможность в течение года изучать английский язык за рубежом, что позволило расширить мои коммуникативные возможности. Я также принимал участие уже в новом качестве в различных спортивных мероприятиях, работал на них ассистентом или был волонтером.

А потом вы отправились учиться в уникальный Олимпийский Университет. Насколько ожидания совпали с реальностью?

Я по-настоящему глубоко удовлетворен программой «Мастер спортивного администрирования». Могу сказать, что эта программа РМОУ дает прекрасную базу для достижения амбициозных целей в карьере благодаря изобретательному и уникальному учебному процессу, который включает в себя лекции, семинары и консультации авторитетных профессоров и экспертов в области спорта.

Как развивалась ваша карьера после завершения учебы в Сочи и возвращения домой?

Я хотел заниматься организацией спортивных мегамероприятий. Первой после обучения была работа в организационном комитете Азиатских игр 2014 года в Инчхоне. Там я был ответственным за обеспечение деятельности офицеров допинг-контроля во время соревнований. Ну а после этого приступил к работе в организационном комитете Олимпийских зимних игр в Пхенчхане-2018. Считаю, что именно учеба в РМОУ позволила мне претендовать на эти позиции и получить желаемое.

Вы были назначены на должность менеджера в оргкомитете «Пхенчхан-2018». Расскажите, пожалуйста, об этой работе и сфере вашей ответственности.

В Оргкомитете «Пхенчхан-2018» я занимаюсь планированием и операционным менеджментом для олимпийских соревнований по фигурному катанию. Работа включает в себя, в частности, разработку плана по персоналу, а также выстраивание кооперации с Международным олимпийским комитетом, Международным союзом конькобежцев и национальной федерацией этого вида спорта. Буквально на днях я принимал участие в инспекции объектов, которую проводил Международный союз конькобежцев, а в настоящий момент занимаюсь планированием тренинговых программ для персона-

РЕБЯТА
из первого набора слушателей программы Master of Sport Administration на торжественной церемонии открытия кампуса Российского Международного Олимпийского Университета в Сочи 16 сентября 2013 года
Фото: РМОУ

ПЕРВАЯ КОГОРТА
выпускников программы MSA после вручения дипломов
Фото: РМОУ

ла, который будет занят на этих объектах во время Игр 2018 года.

Какие секторы менеджмента или других областей, которые вы изучали в Сочи, наиболее релевантны с точки зрения вашей текущей деятельности? Что из изученного оказалось практически применимым?

Благодаря этой программе я приобрел обширные знания о спортивной индустрии и соответствующие навыки. Пожалуй, особенно полезным оказался курс «Управление» (Governance). Почерпнутые знания помогли лучше понимать структурные особенности и механизмы принятия решений в различных организациях, с которыми я так или иначе сталкиваюсь в своей работе.

Во время Игр в Сочи в ходе олимпийской практики вы с другими студентами посещали объекты и знакомились с их деятельностью. Как оцениваете качество этих стажировок с точки зрения своей текущей работы?

Сейчас я – менеджер оргкомитета «Пхенчхан-2018», отвечающий за олимпийские соревнования по фигурному катанию. Практические навыки и опыт, накопленные благодаря программе MSA, знакомству с олимпийским Сочи и деятельностью оргкомитета Олимпийских зимних игр 2014 года, действительно помогают мне в текущей работе.

Контактируете ли вы с другими выпускниками РМОУ вашего потока?

Да, мы стараемся быть на связи с друзьями, которых приобрели в РМОУ, делимся информацией о текущих спортивных событиях, обсуждаем работу. И, конечно, скучаем по тем временам, когда жили и учились в Сочи…

Учитывая собственный опыт учебы в университете, какой совет вы могли бы дать нынешним студентам РМОУ?

Когда в течение года живешь и учишься в России, это хороший шанс для того, чтобы научиться общаться по-русски. Однако я им не воспользовался, потому что не изучал русский язык. Могу произнести лишь несколько фраз, вроде такой: «Ты очень красивая»… Но нынешним студентам РМОУ я бы хотел пожелать приложить усилия и добиться настоящих успехов в русском.

◆

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

Олимпийские игры как государственный проект*

Очень важные, очень большие, очень дорогие… Эти эпитеты звучат, пожалуй, всякий раз, когда речь заходит о проведении Олимпийских игр в той или иной стране. Данная статья* представляет собой попытку рассмотреть Игры в качестве государственного проекта, определить мотивы заинтересованных сторон, подходы к воплощению задуманного, а также факторы риска с точки зрения перспектив развития данной модели.

Современная модель подготовки Игр предполагает государственные вложения в инфраструктуру принимающего города и региона, которые, как правило, во многие разы превышают операционные бюджеты оргкомитетов Игр (где государственное участие минимально). Эта модель начала формироваться еще в 1970-е годы и реализовалась при подготовке Игр в Сеуле.

Летние Олимпийские игры в Сеуле в 1988 году позиционировались как финансово успешные: они принесли операционную прибыль в размере $140 млн, а с учетом продажи Олимпийской деревни в условиях быстро растущих цен на недвижимость – $497 млн. Траты оргкомитета составили $848 млн, однако эти цифры не включают расходов, вынесенных за баланс его деятельности. С учетом трат южнокорейского правительства (около $1,5 млрд), администрации провинции Кенгидо и крупных корейских компаний (траты которых, вероятно, были в той или иной степени возмещены через государственно-частное партнерство), суммарные расходы превысили $4 млрд. На эти деньги были, в частности, построены три ветки метрополитена и реконструирован аэропорт. Кроме того, часть расходов была записана на подготовку X Азиатских игр, которые прошли в Корее за два года до Олимпийских.

Расходы на проведение Игр в Барселоне в 1992 году составили около $7 млрд[1], включая $5 млрд, выделенных из го-

Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»

сударственных бюджетов различных уровней (муниципалитетом Барселоны, региональным и центральным правительствами). Помимо расходов на проведение собственно Игр деньги были потрачены на реконструкцию более 5 км береговой линии и реновацию ряда городских районов.

Затем рост вложений госсредств на какое-то время прекратился: Игры в Атланте финансировались почти полностью частным образом, а в Сиднее доля государства составляла лишь около трети.

Однако это не смогло переломить господствующую тенденцию. Стоимость Олимпийских игр в Греции в 2004 году в несколько раз превысила первоначальный бюджет. Реальные расходы, по признанию правительственных чиновников, были заметно больше, чем публикуемые официальные цифры: они составили до €13 млрд. При этом расходы оргкомитета не превысили €1,9 млрд, и была получена операционная прибыль. Значительная часть денег была потрачена на строительство и реконструкцию 210 км автомагистралей, сооружение двух линий метро и линии легкорельсового транспорта. Рекордные расходы стали серьезным бременем для страны с населением 11 млн человек (только официальная стоимость Олимпиады составила 7% ВВП). Финансирование Игр являлось одной из причин роста государственного долга Греции, что впоследствии превратилось в тяжелую экономическую проблему.

Летние Игры 2008 года в Пекине обошлись в рекордную сумму $43 млрд (при этом на операционные расходы пришлось около $290 млн, а на строительство спортсооружений – менее $2 млрд). В частности, был реконструирован аэропорт, построено 62 дорожных объекта и четыре крупные развязки, три ветки метрополитена, железнодорожная линия в аэропорт, а также осуществлена масштабная программа городского озеленения.

[*] *Сокращенный вариант одной из глав книги «Олимпийское движение: история и современность», которая готовится к печати в серии «Библиотека РМОУ».*

[1] *Имеются также оценки в $8 млрд.*

Игры 2012 года в Лондоне, согласно информации британского правительства, обошлись в £8,77 млрд (около $13,86 млрд). В эту сумму не вошли операционные расходы оргкомитета, составившие £2,38 млрд (около $3,76 млрд). Согласно экспертным оценкам, учитывающим связанные с Играми расходы на безопасность, полицию и модернизацию транспорта, суммарные траты могли достигнуть £24 млрд (около $38 млрд), назывались также оценки £13 млрд и £14 млрд. Крупнейшим проектом стала реконструкция района Восточного Лондона, примыкающего к Олимпийскому парку. Амбициозная программа включала строительство 2818 новых домов, реновацию территории и модернизацию транспорта.

> Де-факто сложилось правило, согласно которому в заявочных документах содержатся правительственные финансовые гарантии проведения Игр

Похожая тенденция имеет место и с расходами на зимние Олимпийские игры. Если в 1980-е и начале 1990-х годов олимпийские бюджеты составляли сотни миллионов долларов, то уже с 1998 года порядок цифр переходит на миллиарды. Бюджет зимней Олимпиады-2006 в Турине составил €2,7 млрд, Олимпиады-2010 в Ванкувере – $3,4 млрд.

Особенно выпукло инфраструктурный характер олимпийских расходов проявился на Играх в Сочи. Согласно «Отчету об осуществлении строительства олимпийских объектов и выполнении иных мероприятий, связанных со строительством олимпийских объектов за 2013 год» ГК «Олимпстрой», фактический объем финансирования строительства всех олимпийских (спортивных и неспортивных) объектов составил на конец 2013 года 1,524 трлн рублей (или $46,66 млрд по курсу ЦБ РФ на 31.12.2013). Согласно данным Госкомиссии по подготовке и проведению Олимпийских игр, на подготовку мероприятия планировалось потратить 1,526 трлн рублей [32]. Большая часть этих средств использована на развитие инфраструктуры, включая развитие транспорта, электроэнергетики и др., и меньшая часть – на строительство спортивных объектов и Олимпийской деревни (кроме того, указанные выше цифры не включают операционный бюджет, которым распоряжался оргкомитет Игр).

Растущее значение правительств в финансировании Олимпийских игр оказало влияние на политику МОК. В 1991 году в Олимпийской хартии появилось правило, гласящее, что вместе с заявкой на проведение Игр город-кандидат должен предоставить письменные гарантии правительства соответствующей страны о том, что оно будет «уважать Олимпийскую хартию». Впоследствии эта формулировка была изменена на «документ, имеющий обязательную юридическую силу, содержащий обязательство и гарантии этого правительства о том, что страна и ее органы государственной власти будут соблюдать и выполнять Олимпийскую хартию». Таким образом, правительство подтверждает свою осведомленность о том, что (согласно хартии) все финансовые обязательства по проведению Игр ложатся на город-организатор и оргкомитет, а МОК не несет какой-либо финансовой ответственности. Де-факто сложилось правило, согласно которому в заявочных документах содержатся правительственные финансовые гарантии проведения Игр. В целом, если в 1971 году в хартии слово «правительство» и его производные встречалось пять раз, то в 2014 году – уже 11 раз (не считая слова «неправительственный»).

Если подсчитать суммарные доходы и расходы, связанные с олимпийским движением и проведением Олимпийских игр за последние 15 лет, то расходы заметно превалируют. При этом большая часть доходов оказывается в распоряжении МОК (заинтересованного в увеличении прибыли), а большая часть расходов приходится на правительства (заинтересованные в увеличении госбюджетов). Инициатором проведения наиболее дорогих Олимпийских игр являются государственные органы различных уровней, хотя МОК, несомненно, поощряет такую политику, отдавая предпочтение соответствующим заявкам[2].

Тем не менее можно говорить о позитивном влиянии Олимпийских игр как на принимающие города, так и на мировой спорт.

Финансовые потоки, связанные с олимпийским движением и проведением Игр, разделяются на три основные части: бюджет МОК, бюджеты оргкомитетов и государственные расходы. МОК очевидным образом не имеет

финансовых проблем, поскольку его обязательные расходы невелики. Бюджеты оргкомитетов, которые, по сути, представляют собой совокупность операционных доходов и расходов, хорошо сбалансированы и реализуются по отработанной и хорошо зарекомендовавшей себя бизнес-модели, которая в последние десятилетия практически всегда приносит прибыль (чему способствуют значительные субсидии МОК в пользу оргкомитетов). Государственные расходы и сопутствующие коммерческие проекты имеют отрицательный суммарный финансовый баланс, но это естественно для инвестиций в инфраструктуру.

Сформировавшаяся модель финансирования Олимпийских игр связана с интересами тех правительственных ведомств, которые занимаются распределением финансовых ресурсов, необходимых для достойного проведения Игр. Эти траты легко обосновываются соображениями национального престижа как перед избирателями, так и перед первыми лицами при распределении бюджета в рамках межведомственного торга. В результате заинтересованные ведомства получают дополнительные бюджеты, а связанные с ними компании – государственные заказы. Этот механизм также находит отклик у местных и муниципальных властей, так как он позволяет перенаправить финансовые ресурсы с национального на региональный и местный уровни.

По опыту Канады, формирование заявки на проведение Игр начинается с муниципального уровня, затем включаются региональные политики, после чего ищутся рычаги, с помощью которых можно было бы заинтересовать центральные власти. На каждом этапе планируемые расходы растут, достигая пика при реализации инфраструктурных проектов и обеспечении безопасности.

Два «олимпийских» экономических механизма – коммерческий[3] и государственный – хотя и отделены друг от друга и имеют разные движущие силы (в одном случае это телереклама и корпоративные спонсоры, в другом – госфинансы, престиж страны и увлеченность первых лиц), но разделяют общие цели и интересы. И там, и там идет работа по укреплению олимпийского бренда, а усиление бренда, в свою очередь, позволяет решить задачи и тех, и других. Например, ошеломляющая красочность церемонии открытия обеспечивает увеличение телеаудитории (и, соответственно, доходов от телерекламы), облегчает продвижение корпоративных брендов, способствует эмоциональному подъему населения принимающей страны и делает публику менее восприимчивой к критике бюджетных затрат.

Первоначальные бюджеты, указанные в заявочных документах, как правило, относительно невелики, что позволяет получить одобрение на выделение необходимых средств. После того как заявка побеждает, бюджеты начинают расти, а отклонение этих запросов уже невозможно, поскольку отказ от проведения Олимпийских игр политически неприемлем. Например, при подаче заявки официальный бюджет Олимпийских игр в Лондоне составлял £4 млрд, из которых на долю налогоплательщиков приходилось £1,8 млрд. К 2007 году он вырос до £9,3 млрд[4], из которых налогоплательщики должны были покрыть £7,1 млрд (не считая косвенных правительственных расходов). Бюджет Олимпийских игр в Афинах вырос в 10 раз. Аналогичная картина наблюдается и при проведении чемпионатов мира по футболу.

> Государственные расходы и сопутствующие коммерческие проекты имеют отрицательный суммарный финансовый баланс, но это естественно для инвестиций в инфраструктуру

С 2000 года МОК реализует проект «Исследование глобального влияния Игр» (Olympic Games Global Impact[5]), что позволило разработать развитую концепцию наследия Игр, которая стала

[2] *Государственная поддержка снижает финансовые риски при организации каждой конкретной Олимпиады, однако способствует раздуванию олимпийских бюджетов в долгосрочной перспективе, что также вызывает озабоченность МОК.*

[3] *В разрезе финансов МОК.*

[4] *Впоследствии правительство объявило, что бюджет был уменьшен до £8,77 млрд за счет мер экономии.*

[5] *Первоначально Olympic Games Impact.*

одной из важных составляющих олимпийской идеологии. В рамках проекта изучается комплексный вклад Олимпийских игр в экономическое и социальное развитие принимающей страны, что позволяет показать позитивное влияние с разных сторон, которые не всегда могут быть выражены в бухгалтерских терминах доходов и расходов. Поскольку государственные расходы на проведение Игр являются уязвимым объектом для критики, то концепция долгосрочного наследия является важным фактором, формирующим благоприятное (для олимпийского движения) поле для дискуссии. Для каждых Олимпийских игр проект реализуется в 11-летний период, начиная от стадии подготовки заявки и заканчивая двухлетним промежутком после Игр. Большая часть аналитических документов в рамках проекта публикуется до Игр. Эти подробные исследования опираются не столько на статистику, сколько на оптимистичные экспертные прогнозы либо на математические модели с оптимистичными параметрами и формируют позитивное медиаполе вокруг олимпийских проектов.

По оценке исследователей олимпийского наследия Васила Гиргинова и Лоры Хиллз, «таким образом, модель наследия Игр эффективно стремится поощрить трату общественных денег на создание обещанного устойчивого развития». Анализ объективных данных статистики затрудняется тем, что они появляются через заметный временной промежуток после окончания Игр, когда заказчик исследований – оргкомитет – уже не существует либо занят в основном процессом собственной ликвидации. Также очевидно, что заказчик заинтересован в исследованиях, написанных исключительно в позитивном ключе. В частности, в них большое внимание уделяется положительным изменениям, но, как правило, нет анализа сравнительной эффективности использования тех объемов средств, которые обеспечивают эти изменения. К примеру, если до вложения государственных денег девелоперские фирмы не интересовались реконструкцией Восточного Лондона, то возникает вопрос об эффективности инвестиций в строительство именно в этом месте. Критики прямо называют подобные исследования «слегка прикрытыми рекламными материалами». Таким образом, МОК гибко отреагировал на потребность правительств оправдать увеличение госрасходов, создав соответствующий аналитический аппарат.

В то же время Олимпийские игры могут помочь решить насущные инфраструктурные проблемы в тех случаях, когда на пути реализации соответствующих проектов встают политические препоны или иные внешние препятствия (например, политические противоречия между различными уровнями власти).

Согласно выводу спортивного экономиста Эндрю Цымбалиста, который провел анализ исследований вклада Олимпийских игр и чемпионатов мира по футболу, основанных на «постсобытийных» данных статистики, в 16 случаях не выявлено статистически различимого экономического эффекта, в семи случаях наблюдался скромный положительный вклад, в трех случаях – отрицательный. При этом даже положительный вклад должен быть скорректирован в соответствии с понесенными государственными затратами. По мнению экономиста, «в подавляющем большинстве случаев итоговый результат – это отсутствие позитивного эффекта».

Исследователи олимпийской экономики Крис Граттон и Холгер Преусс отмечают, что «экономический вклад мероприятия [Олимпийских игр] высок, но носит краткосрочный характер и только в сфере спроса [на товары и услуги]». По мнению Преусса, «для олимпийских городов инвестиции, необходимые для организации Игр, выше, чем финансовая отдача в результате их проведения», однако с учетом нематериальной отдачи (в частности, улучшения имиджа города) «на вопрос о том, оставляют ли Игры экономическое наследие, можно дать слегка позитивный ответ»[6]. Исследователи советуют обратить внимание на стимуляцию экономического предложения, то есть производство товаров и услуг, что могло бы оказать долгосрочное благотворное влияние на экономику города.

В ряде случаев действительно удалось добиться такого долгосрочного экономического эффекта. Так, реконструкция береговой полосы и прочие улучшения в Барселоне способствовали быстрому развитию туризма в регионе[7], что может считаться моделью успешного подхода к проведению Игр.

В Сочи был практически заново создан зимний курорт мирового уровня, город получил мощный толчок в развитии. В ходе реализации олимпийского проекта на карте Сочи появилось четыре новых горнолыжных комплекса, построенных в Красной Поляне. Теперь в зимнем активе курортного города – горнолыжный центр «Роза Хутор», трассы лыжного комплекса «Лаура», комплекс трамплинов и горнолыжных трасс «Горная карусель», санно-бобслейный и горнолыжный центр «Альпика-Сервис»[8]. Курортные

В СОЧИ
был практически заново создан зимний курорт мирового уровня, город получил мощный толчок в развитии
Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»

зоны сформированы по современным проектам и не уступают лучшим европейским образцам. Для функционирования курорта создана удобная транспортная инфраструктура, включающая быстрый путь от побережья в горы. Город получил 42 тыс. новых, современных гостиничных мест. Помимо зимних курортов в Сочи построен новый крупный развлекательный центр у моря и увеличена протяженность пляжей. Рост туристического потока ожидается с 4 млн до 5,5 млн человек. Таким образом, Олимпийские игры 2014 года оставили после себя работающее наследие, значительно увеличившее экономический потенциал Сочи.

Проведение Олимпийских игр не всегда дает позитивный краткосрочный эффект в привлечении туристов. Порой он даже отрицательный из-за того, что люди, не интересующиеся спортом, стремятся избегать городов, где проходят Игры. Однако в долгосрочном плане Олимпийские игры, как правило, оказывают положительное влияние на развитие туристической отрасли, особенно в небольших городах, принимающих зимние Игры.

Подводя итог, следует отметить, что государственные инвестиции в проведение Олимпийских игр значительно возросли в последние десятилетия, а опыт организации Игр исключительно силами частного бизнеса (что практиковалось в США) не получил развития. Игры способствуют увеличению бюджетов заинтересованных государственных ведомств, в первую очередь в рамках затрат на инфраструктуру. Политика МОК поощряла государственные траты, позволявшие исключить появление узких мест (которые имели место на некоторых Играх из-за необходимости экономить) и сделать Игры более зрелищным и масштабным мероприятием. Однако резкий рост стоимости Игр в период 2004–2014 годов вызывает озабоченность руководства МОК.

[6] *Вывод сделан Преуссом на основе анализа наследия Олимпийских игр в Солт-Лейк-Сити.*
[7] *Заметно превысившему среднеевропейский уровень роста туризма.*
[8] *Комплекс «Лаура» построен компанией «Газпром», и его горнолыжная часть называется «Газпром». «Альпика-Сервис» также выкуплена этой компанией.*

Открывающиеся возможности для повышения престижа страны (и для «паразитического маркетинга» в политике тоже)

Одной из важных причин стремления руководства того или иного государства принять Олимпийские игры является желание повысить престиж страны на международной арене и вызвать патриотический подъем у собственных граждан. Этот мотив особенно актуален для стран, прошедших модернизацию или оправившихся после войны либо кризиса, упрочивших международное положение и желающих закрепить свой новый статус в массовом сознании как за рубежом, так и среди населения страны.

> В странах с быстрыми темпами развития высока потребность в модернизации инфраструктуры, поэтому вложения в олимпийские инфраструктурные проекты, как правило, оказываются эффективными

Наиболее ярко эту мотивацию можно было наблюдать при организации межвоенных и послевоенных Игр в Германии и Японии, а также в странах, претендующих на переход из статуса развивающихся в достаточно развитые, в частности, в Южной Корее в 1988 году и в Китае в 2008-м. Так, до Игр 1988 года мир немного знал о Южной Корее, которая все еще воспринималась через призму Корейской войны и беспорядков в Кванджу[9]. Игры сформировали новый имидж страны на международной арене и символизировали выход из «третьего мира» для самих корейцев.

Международный имидж особенно важен для стран со стремительными темпами развития, поскольку устаревшие представления порой препятствуют инвестициям в национальные компании и их выходу на новые зарубежные рынки. Например, в 1980-е годы крупные южнокорейские компании активно завоевывали потребительские рынки США и Западной Европы, и для них репутация Кореи как современной страны, способной выпускать качественную продукцию, была исключительно важна. В частности, Олимпийские игры внесли заметный вклад в преобразование «южнокорейского «Самсунга» в «глобальный «Самсунг». Аналогичную картину можно было наблюдать в конце 2000-х в Китае, который стремился преодолеть имидж «фабрики дешевого второсортного товара».

Олимпийские игры способствуют консолидации национального самосознания, что оказывает существенное влияние на политический климат страны. По словам Хе Женлинга, который занимал должность председателя Комиссии МОК по культуре и олимпийскому образованию, самой важной частью наследия Олимпийских игр в Пекине стал «подъем уверенности в себе нашего китайского народа и чувства гордости».

В странах с быстрыми темпами развития высока потребность в модернизации инфраструктуры, поэтому вложения в олимпийские инфраструктурные проекты, как правило, оказываются эффективными. Кроме того, реализация инфраструктурных проектов порой запаздывает в развивающихся экономиках, а Олимпийские игры служат соответствующим катализатором. Экономический бум сопровождается ростом цен на недвижимость, и у организаторов Игр не возникает проблем с продажей недвижимости в Олимпийской деревне. Напротив, на этом делается хорошая прибыль, как это было в Южной Корее в 1988 году. Богатеющее население начинает интересоваться чем-то большим, чем товары первой необходимости, спорт набирает популярность, и олимпийские спортивные сооружения активно используются после Игр (особенно на фоне слабого развития спортивной инфраструктуры до этого). Правда, креативный стадион-гигант «Птичье гнездо» в Пекине стоимостью $427 млн оказался недостаточно востребованным, чтобы окупить его содержание после Игр 2008 года (как и ряд других сооружений пекинского Олимпийского парка).

Благодаря Олимпийским играм 2008 года 380 тыс. иностранных туристов смогли убедиться в том, что Пекин стал современным городом с новейшей инфраструктурой (аэропорт и более половины линий метрополитена построены к Играм), а миллиарды телезрителей были впечатлены нестандартной архитектурой спортивных сооружений и профессиональным исполнением грандиозных церемоний откры-

тия и закрытия. Некоторые китайские бренды стали более узнаваемыми в мире, а олимпийские маркетинговые усилия Legend Holding, владеющего маркой Lenovo, были направлены на то, чтобы представить китайские компании в качестве создателей новых технологий.

Игры в Сочи показали всему миру Россию в качестве современной развитой страны, способной ставить и решать масштабные задачи, открытой для партнерства, инновационной и устремленной в будущее. Как сказал на церемонии закрытия Игр президент МОК Томах Бах, «все открытые новым идеям люди увидели лицо новой России, эффективной и дружелюбной, патриотичной и открытой миру».

Тем не менее, как показала практика последних лет, хотя Олимпийские игры помогают решать имиджевые задачи в плане улучшения восприятия экономических, социальных и технологических возможностей страны, они не всегда приводят к улучшению отношения к стране в целом. Так, после проведения Игр в Пекине отношение к Китаю в мире даже ухудшилось. По опросу медиакомпании «Би-би-си» в 21 стране, в 2008 году лишь 39% опрошенных считали влияние Китая на мир позитивным (на 6 процентных пунктов меньше, чем за год до этого), а 40% считали влияние негативным (ситуация не улучшилась и в 2009 году). Согласно опросу исследовательского центра Pew[10] в 47 странах, в 2005 году 56% людей позитивно относились к Китаю, в 2008 году этот показатель упал до 45% и затем стабилизировался на отметке 49% в 2009 и 2010 годах.

Причина заключается в том, что повышенное внимание к стране во время подготовки и проведения Игр может фокусироваться не только на успехах, но и на проблемах, а также использоваться протестными группами для пропаганды определенных идей и интернационализации своей деятельности.

Использование Олимпийских игр для политической пропаганды имеет давнюю традицию. Это, в частности, проявлялось в виде пропаганды государственного строя принимающей страны, бойкотов из-за политических противоречий, попыток использовать олимпийскую площадку для привлечения внимания к тем или иным политическим и социальным вопросам.

С 1988 года государственные бойкоты практически ушли в прошлое, а «частная» пропаганда на стадионах была запрещена еще раньше и пресекается достаточно эффективно. Однако в последние годы наметилась новая тенденция использования Олимпийских игр в политических целях. В тех случаях, когда руководство государства рассматривает Олимпийские игры в качестве способа продвижения страны на международной арене, деятельность протестных групп оказывается весьма эффективной. Поскольку принимающая сторона сама предпринимает усилия для привлечения внимания зарубежных медиа, то активисты добиваются сразу двух целей: продвигают волнующие их проблемы в мировых СМИ и повышают свой вес во взаимоотношениях с властями страны, организующей Игры.

Повышенное внимание к стране во время подготовки и проведения Олимпийских игр может фокусироваться не только на успехах, но и на проблемах

Фактически это вид «паразитического маркетинга», но не в коммерческой, а в политической сфере. Подобная деятельность может серьезно препятствовать усилиям по укреплению положения страны на международной арене. В частности, многие политики, чутко реагирующие на изменение общественного мнения, могут отказываться посещать Игры с подпорченным имиджем. Кроме того, эта деятельность наносит ущерб интересам МОК, поскольку коммерческим партнерам МОК невыгодно выступать в качестве спонсоров мероприятия, которое ассоциируется у потребителей с нарушением прав человека или другими проблемами.

Примером эффективной протестной кампании являлась деятельность тибетских активистов во время подготовки к Олимпийским играм в Пекине. Всемирная эстафета олимпийского огня запомнилась не столько пропагандой

[9] *Студенческие беспорядки 1979 года, в результате подавления которых погибло свыше 200 человек.*

[10] *The Pew Research Center – исследовательский центр в США, известный, в частности, проведением масштабных социологических исследований по всему миру.*

олимпийских ценностей, сколько столкновениями с демонстрантами. Наиболее крупными были беспорядки во время этапов всемирной эстафеты олимпийского огня в Париже, Лондоне и Сан-Франциско. В ходе парижского этапа эстафеты протестующим удалось несколько раз потушить олимпийское пламя. Дополнительно масла в огонь подлили жесткие действия китайских сотрудников, обеспечивавших безопасность эстафеты и недостаточно знакомых с местными нормами обращения с протестующими. Даже на «мирных» участках факелоносцы бежали в сопровождении попадавших в кадр сотрудников полиции, что само по себе напоминало о проблеме. Протестующие добились своего: в мае 2008 года состоялись переговоры китайских властей с представителями Далай-ламы, а речевой оборот «клика Далая» изъят из официального лексикона КНР.

В результате широкая мировая аудитория узнала не только об успешной модернизации Китая, но и о тибетской проблеме, которая ранее интересовала, как правило, лишь специалистов. Кроме того, в преддверии Игр усилилась дискуссия о соблюдении прав человека в стране, что лишь закрепило противоречивый образ Китая как авторитарного государства.

В 2009 году МОК принял решение отказаться от проведения Всемирной эстафеты олимпийского огня, ограничившись лишь территорией принимающей страны и Грецией.

Накануне Олимпийских игр в Сочи ряд правозащитных организаций заявили о нарушении прав сексуальных меньшинств в России, в 19 городах, включая Москву, Лондон, Париж и Нью-Йорк, прошли акции протеста, а некоторые политики отказались приехать, что широко освещалось мировыми СМИ. Тем не менее это мало сказалось на имидже Игр, особенно внутри страны.

Реакция государственных органов на «олимпийские» протесты варьируется в широких пределах. Порой власти не препятствуют демонстрации определенных политических пристрастий в силу соображений политкорректности. Так, темнокожая австралийская чемпионка Кэти Фримен откровенно заявила, что самым важным для нее было показать флаг австралийских аборигенов на Играх в Сиднее в 2000 году: «Пятнадцать лет я лелеяла олимпийскую мечту о том, как совершу круг почета под двумя флагами – Австралии и аборигенов. <…> Это торжество Австралии, но главным образом – победа коренного народа. Сколько бы ни говорили о выпавшей мне чести зажечь олимпийский огонь на церемонии открытия, главным для меня был забег». Трудно сказать, было ли это формальным нарушением, поскольку флаг аборигенов с 1995 года имеет статус одного из официальных символов Австралии. Тем не менее демонстрация флага аборигенов являлась выражением политической позиции на Олимпийских играх, однако это не вызвало возражений со стороны официальных лиц государства или спортивных функционеров. Более того, отсутствие реакции позволило исключить острый конфликт и его негативное освещение в СМИ, а сама ситуация в дальнейшем использовалась в качестве позитивного примера гармоничного решения расовой проблемы.

В ряде случаев МОК действует схожим образом. На зимних Играх 1992 года в Альбервиле встала серьезная проблема – группы экологических активистов смогли привлечь внимание СМИ и повлиять на имидж Игр. Проблема могла стать долговременной, поскольку подобный «олимпийский маркетинг» экологических групп показал свою эффективность в плане освещения в СМИ, а крупное строительство, сопровождающее почти каждые Олимпийские игры, является уязвимой мишенью для экологического активизма. МОК ответил тем, что в короткие сроки интегрировал экологию и устойчивое развитие в олимпийскую идеологию. Олимпийские игры приобрели официальный «зеленый» имидж, то есть функции маркетинга соответствующих идей перешли от протестных групп к МОК. Экологические организации, в свою очередь, получили контракты на экологическую экспертизу Игр.

Гигантизм Олимпийских игр: есть ли пределы роста?

Олимпийские игры являются самым крупным спортивным событием в мире, и его масштаб постоянно растет. В первых Играх в 1896 году участвовал 241 спортсмен, к 1988 году это число (на летних Играх) возросло до 8465, а затем достигло 11 тыс. Число спортсменов на зимних Играх выросло с 293 человек в 1924 году до 1423 в 1988 году и 2873 в 2014-м. Число комплектов медалей на летних Играх выросло с 43 на первых Играх до 203 в 1980 году и 302 в 2012-м.

Росту, в частности, способствует высокий престиж олимпийских медалей и желание олимпийских спортивных федераций увеличить количество «медальных событий» в своих видах спорта. В последние десятилетия заметный вклад внесла также гендерная политика МОК, благода-

ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ 2014 ГОДА *оставили после себя работающее наследие, значительно увеличившее экономический потенциал Сочи*
Фото из архива Оргкомитета «Сочи 2014»

ря которой число женских соревнований увеличивается опережающим темпом.

Трудность стоящих перед оргкомитетами задач определяется не только гигантизмом самих Игр (включая увеличение числа соревнований, обслуживающего персонала, болельщиков, представителей СМИ и т. д.), но и развитием новых направлений (шоу-элементы, наследие для страны, устойчивое развитие), усложнением бизнес-модели Игр и связанных с ними коммерческих проектов, увеличением числа партнеров, с которыми необходимо взаимодействовать. Тем не менее благодаря передаче опыта от одних оргкомитетов к другим, росту бизнес-компетенций оргкомитетов и системе контроля со стороны МОК эти задачи удается успешно решать, хотя операционные расходы постоянно растут. Не менее сложные задачи стоят перед властями принимающей страны, которым нужно решить транспортные проблемы и обеспечить безопасность. Только на выполнение полицейских функций требуется дополнительно привлечь десятки тысяч сотрудников. Уже в конце 1980-х годов стало ясно, что масштаб мероприятия подошел к разумному пределу.

МОК осознает проблему гигантизма, которая обсуждалась еще на Олимпийском конгрессе в Баден-Бадене в 1981 году. Двумя десятилетиями позже, в 2003 году, специальная комиссия выработала 117 рекомендаций, направленных на ограничение масштаба Олимпийских игр и оптимизацию их организации (правда, они касались в основном незначительных частных улучшений). В 2007 году в Олимпийскую хартию было внесено правило, что общее количество видов спорта на Играх не может превышать 28. Ранее существовала проблема, связанная с тем, что по «политическим» причинам включение новых видов спорта осуществлялось проще, чем исключение имеющихся. Аналогичная проблема, связанная с количеством соревнований внутри одного вида спорта, сохраняется, на что обращается внимание в «Олимпийской повестке – 2020».

Одним из немногих примеров сокращения количества спортсменов являются зимние Игры в Лиллехаммере в 1992 году (1737 спортсменов против 1801 на предыдущих Играх), однако это могло быть связано с коротким двухлетним промежутком после зимних Игр 1992 года. В дальнейшем рост продолжился, включая Игры в Сочи в 2014 году. На Играх

в Лондоне в 2012 году спортсменов было чуть меньше, чем в Пекине за четыре года до этого, но уменьшение было чисто символическим. Тем не менее это говорит о том, что МОК удалось остановить разрастание летних Игр, однако рост зимних пока продолжается.

Этот гигантизм представляет серьезную проблему для принимающей страны, поскольку ради одноразового события требуется сооружать дорогостоящие спортивные и инфраструктурные объекты, которые не всегда удается эффективно использовать после Игр. Транспортная инфраструктура должна быть рассчитана на почти одновременное перемещение десятков и даже сотен тысяч людей, чего не требуется после соревнований, если только спортивные объекты не расположены удачным образом прямо на основных транспортных потоках. Мощные спортивные сооружения часто оказываются невостребованными после Игр ввиду порой недостаточного развития спортивной отрасли в принимавшем их городе. Спортивная индустрия, как и любая другая, развивается постепенно и, как правило, не нуждается в скачкообразной прибавке мощностей. Наиболее экономные для госбюджета Игры проходили в тех городах, где уже существовала развитая спортивная инфраструктура и масштабного строительства не требовалось. Так, стадион в Лос-Анджелесе, на котором прошли Олимпийские игры 1932 и 1984 годов, был построен еще в 1923 году, исходя из объективных спортивных потребностей региона.

> Необходимость вместить гигантскую программу в крайне ограниченный срок и сделать это в одном городе проистекает из формата Олимпийских игр, базирующегося на единстве места, времени и действия

Большинство олимпийских спортивных сооружений продолжают эксплуатироваться, но зачастую они не приносят прибыли и состоят на балансе некоммерческих дотационных организаций либо успешно используются после дополнительных вложений в их переделку. Например, после Олимпийских игр в Лиллехаммере была создана организация Olympiaparken, призванная управлять олимпийским наследием и финансируемая местной администрацией. Olympiaparken контролирует 5 из 12 олимпийских спортивных объектов, остальные сооружения были переданы на дотацию городским властям. Пресс-центр и Олимпийская деревня отошли высшим учебным заведениям города. Прибыли все эти объекты не приносят. 85-тысячный Олимпийский стадион в Атланте стоимостью $209 млн, построенный в 1996 году, после Игр был переделан в 50-тысячную бейсбольную арену, и итоговая стоимость составила $235 млн. В результате этой дополнительной реконструкции стадион оказался востребован и успешно эксплуатируется.

В качестве примеров использования олимпийских стадионов, находящихся на противоположных полюсах эффективности, можно привести Олимпийский стадион в Атланте, который в 2010 году принял свыше 2,5 млн зрителей, и построенный двумя годами позже Олимпийский стадион в Нагано, принявший за 2010 год лишь 18 тыс. зрителей. Имелись сложности и с постолимпийским использованием основного стадиона в Барселоне[11], однако подобные факты редко озвучиваются по понятным причинам. В ряде случаев олимпийские объекты оказываются заброшенными или попросту сносятся. Эта судьба постигла, в частности, основную олимпийскую арену и конькобежный каток в Альбервиле, афинские прибрежный спорткомплекс[12], гребной канал, олимпийский аквацентр, волейбольный комплекс и софтбольный комплекс, пекинские волейбольную арену, гребной канал и бейсбольный стадион, многие другие. Проблему удается частично решить с помощью использования разборных конструкций и «передвижных сидений» (movable seating); в частности, это позволило сравнительно легко убрать 29,5 тыс. мест на стадионе «Австралия» (в Сиднее) и 25 тыс. мест на Олимпийском стадионе в Лондоне.

Следует отметить, что проблема гигантизма затрагивает не только Олимпийские игры, но и многие другие престижные соревнования, например, чемпионат мира по футболу. Известный британский журналист Эндрю Дженнингс, специализирующийся на расследованиях в спортивной отрасли[13], так охарактеризовал мундиаль-2010: «В бюджете ЮАР образовалась дыра в 10 млрд долларов. Как правило, стадионы, по-

строенные к чемпионату мира, впоследствии используются еще много лет. Но <…> футбол там не настолько популярен, как в Западной Европе, и эти новые огромные стадионы никогда больше не будут заполнены до отказа. ЮАР теперь не знает, что делать с сооружениями, на которые была потрачена куча денег». Аналогичная проблема возникла и с наследием чемпионата 2002 года, прошедшего в Японии и Южной Корее: из 20 сооруженных или реконструированных стадионов большая часть практически не используется.

С ростом количества людей, аккредитованных на Игры, увеличиваются размеры Олимпийской деревни, медиацентра, офиса оргкомитета и т. д., и эффективно использовать эту недвижимость после Игр становится все труднее. Олимпийские расходы, как показал опыт Греции, могут оказаться неподъемными для многих стран, что существенно уменьшает количество потенциальных кандидатов, а значит, и простор маневра для МОК.

За право принять зимние Олимпийские игры 2022 года боролись всего два кандидата – Пекин и Алма-Ата[14], и в обоих случаях не было сомнений, что правительство готово платить по счетам. Ранее тандем Санкт-Мориц – Давос, а также Мюнхен отозвали свои заявки после того, как на местных референдумах идея проведения Олимпиады не была одобрена горожанами. Стокгольм и Осло отказались из-за отсутствия политической поддержки, а Краков – по причине недостатка поддержки общественной. Согласно выводам СМИ, причины отказов – нежелание нести бремя высоких расходов.

Необходимость вместить гигантскую программу в крайне ограниченный срок и сделать все это в одном городе проистекает из формата Олимпийских игр, базирующегося на единстве места, времени и действия. Эти принципы заложены в Олимпийской хартии: в частности, длительность Игр не должна превышать 16 дней, а перенос соревнований в другие города возможен лишь в порядке исключения. Смягчение этих принципов могло бы заметно ослабить проблему гигантизма. Некоторые телевизионные компании уже высказывали пожелание растянуть Игры на четыре уик-энда, что повысило бы доходы от телерекламы, однако МОК пока отвергает подобные предложения[15]. Рассредоточение Игр по нескольким городам также могло бы облегчить проблему, причем подобный опыт уже имеется: Игры в Лос-Анджелесе 1984 года в действительности шли по всей Южной Калифорнии. Однако ряд международных спортивных федераций выступает против подобных инициатив, так как предпочитает находиться в центре олимпийской столицы. Следует заметить, что «Повестка 20+20», утвержденная на сессии МОК в декабре 2014 года, допускает возможность вынесения соревнований по целым видам спорта за пределы олимпийской столицы и даже (в исключительных случаях) за пределы страны: появление такой рекомендации в этом списке свидетельствует об актуальности проблемы и желании МОК расширить собственный инструментарий для ее решения в перспективе.

«Повестка 20+20», утвержденная МОК, допускает возможность вынесения части соревнований за пределы олимпийской столицы и даже (в исключительных случаях) за пределы страны

По мнению исследователя олимпийского движения Жан-Лу Шаппле, «если не уменьшить размер Игр, в скором времени их будут проводить только в очень богатых странах с очень авторитарными режимами». Однако, как показывает опыт, серьезные меры с трудом даются МОК и, как правило, реализуются, когда положение становится действительно серьезным.

◆

[11] *Что неудивительно, так как этот стадион слабо использовался и до Олимпийских игр, а к Играм его вместимость была увеличена.*

[12] *Частично эксплуатируется.*

[13] *Автор книг «The Lords of the Rings: Power, Money and Drugs in the Modern Olympics» (1992), «The New Lords of the Rings» (1996), «The Great Olympic Swindle» (2000), «FOUL! The Secret World of FIFA: Bribes, Vote-Rigging and Ticket Scandals» (2006), «Omertà: Sepp Blatter's FIFA Organised Crime Family» (2014).*

[14] *Победил Пекин.*

[15] *Следует отметить, что некоторые Олимпийские игры в начале XX века длились несколько месяцев, и это лишь снижало интерес публики.*

Мария Матвеева

Инна Пешина

кафедра гражданского и предпринимательского права НИУ ВШЭ

Правовые проблемы участия родителей в профессиональной спортивной деятельности их несовершеннолетних детей

Правовой статус несовершеннолетнего спортсмена урегулирован нормами Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ)[1]. Следует признать, что раскрыт он на сегодняшний день далеко не в полной мере. Многие возникающие на практике вопросы, как у самого спортсмена и его родителей, так и у работодателя – клуба, иной спортивной организации, данные нормы не разрешают. В статье поднимаются некоторые из этих вопросов и описываются правовые проблемы, связанные с ними.

Что же это за вопросы? Прежде всего они касаются самой возможности и порядка заключения трудового договора с несовершеннолетним спортсменом. По общему правилу, установленному статьей 63 ТК РФ, предусматривается возможность вступления в трудовые отношения с 16 лет, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом и иными федеральными законами. Ряд исключений содержит сама статья 63, допускающая заключение трудового договора для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда здоровью, с лицами, получившими или получающими общее образование и достигшими возраста 15 лет (ч. 2 ст. 63 ТК РФ), а также 14-летними, но с согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства, с оговоркой, что трудовая деятельность не должна причинять вреда здоровью несовершеннолетнего и негативно влиять на освоение им образовательной программы (ч. 3 ст. 63 ТК РФ).

В соответствии с частью 4 статьи 63 ТК РФ «в организациях кинематографии,

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР
от имени спортсмена, не достигшего возраста 14 лет, подписывается его родителем или лицом, его заменяющим… Трудовая функция несовершеннолетнего спортсмена-работника состоит в подготовке к спортивным соревнованиям и участии в спортивных соревнованиях по определенным виду или видам спорта. На фото – занятия по фигурному катанию в специализированной детско-юношеской школе олимпийского резерва «Юность Москвы»
Фото: Кирилл Калинников/ МИА «Россия сегодня»

театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста четырнадцати лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию. Трудовой договор от имени работника в этом случае подписывается его родителем (опекуном)».

К несовершеннолетним спортсменам применяются правила как главы 42 ТК РФ, так и главы 54.1, в том числе статьи 348.8. Как указывает Верховный Суд РФ в Постановлении Пленума от 24 ноября 2015 года № 52 «О применении судами законодательства, регулирующего труд спортсменов и тренеров»[2], положения ТК РФ, определяющие случаи и порядок заключения трудовых договоров с лицами в возрасте до 18 лет, а также условия использования их труда, применяются к трудовым отношениям со спортсменами в возрасте до 18 лет с особенностями, установленными статьей 348.8 ТК РФ.

Заключение трудового договора с несовершеннолетним спортсменом, не достигшим возраста 14 лет, допускается нормами указанной статьи с согласия одного из родителей (опекуна), а также с разрешения органа опеки и попечительства. Такое разрешение выдается на основании предварительного медицинского осмотра, порядок проведения которого определяется уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти (Министерством здравоохранения Российской Федерации). В выдаваемом органом опеки и попечительства разрешении на заключение трудового договора со спортсменом, не достигшим возраста 14 лет, указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы этого спортсмена и другие условия, в которых он может выполнять работу без ущерба для своего здоровья и нравственного развития.

Трудовой договор от имени спортсмена, не достигшего возраста 14 лет, подписывается его родителем или лицом, его заменяющим.

Согласие органа опеки и попечительства, как было отмечено, выдается на основании предварительного медицинского осмотра. Насколько компетентен орган опеки и попечительства, чтобы дать такое заключение «на основании»? Какой смысл несет в себе это заключение-согласие? Полагаем, что в данном случае это пустая формальность. Когда речь идет о ребенке в театре, цирке

[1] *Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). СПС «КонсультантПлюс».*
[2] *Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.11.2015 № 52 «О применении судами законодательства, регулирующего труд спортсменов и тренеров». СПС «КонсультантПлюс».*

и т. д., орган опеки и попечительства мыслится как некий цензор, блюститель нравственного развития ребенка. В случае же с пропуском несовершеннолетнего в мир спорта вряд ли можно говорить о такой роли органов опеки и попечительства. Тогда какова она? Вторая, высшая инстанция медицинского контроля за состоянием здоровья ребенка? Но у сотрудников органов опеки и попечительства нет профессиональных навыков и компетенции для подтверждения качественности проведенного обследования и правильности оценки состояния здоровья ребенка.

На наш взгляд, функция органа опеки и попечительства может быть иной: зафиксировав наличие родительского согласия и результатов медицинского осмотра, выяснить у самого несовершеннолетнего, является ли решение начать работу спортсменом (именно так!) его желанием и осознает ли он, к каким последствиям это решение приведет. Хотя и такие полномочия должны реализовываться не как универсальная модель. Презумпция добросовестности родителя должна закрепляться не только в нормах семейного законодательства, но и во всех актах, так или иначе регулирующих взаимоотношения несовершеннолетних и их родителей. Поэтому решение органа опеки и попечительства, одобряющее или запрещающее трудоустройство несовершеннолетнего спортсмена, могло бы выдаваться в сложных случаях: по требованию одного из родителей, если их мнения относительно данного вопроса не совпали, в результате обращения администрации общеобразовательной школы, в которой обучается ребенок, информирующей о пропуске уроков и неутверждении или невыполнении плана индивидуального обучения в связи с трудовой деятельностью несовершеннолетнего (ведь работа должна выполняться в свободное от учебы время и не нарушать процесс обучения), по обращению иных лиц, полагающих, что причиняется вред здоровью несовершеннолетнего (юный спортсмен не должен привлекаться к интенсивным тренировкам), а также по собственной инициативе органа опеки и попечительства, если будет выявлено противоречие между интересами родителей и ребенка.

Семейное законодательство возлагает на орган опеки и попечительства обязанность по выявлению нарушений интересов ребенка. Если такое противоречие будет установлено, возможна даже утрата родителями права представлять интересы своих детей и назначение органом опеки и попечительства представителя для защиты интересов ребенка в соответствии с пунктом 2 статьи 64 Семейного кодекса Российской Федерации (далее – СК РФ)[3]. Данная норма редко применяется на практике. Полагаем, что именно она способна помочь разрешить ситуацию, в которой родители не учитывают мнение и пожелания ребенка начать спортивную карьеру, отказываются дать согласие и подписать трудовой договор от имени несовершеннолетнего. Эта миссия может быть возложена на назначенного представителя, если, конечно, орган опеки и попечительства сочтет, что приоритет должен быть отдан именно мнению ребенка. Закон напрямую не устанавливает источник информации о возникшем противоречии, однако анализ норм СК РФ и Федерального закона от 24 апреля 2008 года № 48-ФЗ «Об опеке и попечительстве»[4] позволяет предположить, что такого рода информация может поступить от любого лица. Обратиться в орган опеки и попечительства может и сам несовершеннолетний.

Трудовая функция несовершеннолетнего спортсмена-работника состоит в подготовке к спортивным соревнованиям и участии в спортивных соревнованиях по определенным виду или видам спорта.

Согласно нормам статьи 348.8 ТК РФ продолжительность ежедневной работы для несовершеннолетних спортсменов может устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами. При этом допустимо превышение предельной продолжительности ежедневной работы, предусмотренной статьей 94 ТК РФ (пять часов для несовершеннолетних в возрасте от 15 до 16 лет и семь часов – в возрасте от 16 до 18 лет). При этом обязательным является соблюдение предельной еженедельной продолжительности рабочего времени, установленной статьей 92 ТК РФ (24 часа в неделю для работников в возрасте до 16 лет и 35 часов в неделю для работников в возрасте от 16 до 18 лет).

Продолжительность рабочего времени спортсменов, которые продолжают учебу (в школе, вузе и т. п.) и профессионально занимаются спортом в течение учебного года, согласно части 4 статьи 92 ТК РФ, не может превышать соответственно 12 и 17,5 часа.

Кроме того, для несовершеннолетних спортсменов допустимы сверхурочная работа, работа в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, служебные командировки – все это должно устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Не действуют и нормы ТК РФ, запрещающие превышение предельно допустимых норм

МНОГИЕ ПОДРОСТКИ
мечтают о счастливой спортивной судьбе, видя перед глазами пример легенды мадридского «Реала» и сборной Испании Икера Касильяса (на фото – с кубком мира после победы над голландцами в финале турнира в ЮАР в 2010 году), пришедшего в королевский клуб в восьмилетнем возрасте и на протяжении четверти века защищавшего его ворота. Есть и масса других примеров долгого взаимовыгодного сотрудничества спортивной организации и спортсмена, но очевидно, что так бывает не всегда
Фото: Григорий Сысоев/ МИА «Россия сегодня»

нагрузок при подъеме и перемещении тяжестей вручную. Такое превышение возможно во время участия в спортивных мероприятиях, если это необходимо в соответствии с планом подготовки несовершеннолетнего спортсмена к спортивным соревнованиям и применяемые нагрузки не запрещены ему по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением.

Возможен временный перевод несовершеннолетнего спортсмена к другому работодателю. Поскольку он сопровождается заключением временного трудового договора, эта процедура также требует участия родителя (иного законного представителя) и органа опеки и попечительства.

Пожалуй, самым проблемным вопросом является расставание спортсмена с клубом (его основания и последствия). Это всегда очень болезненно для обеих сторон прекращающихся отношений. Конечно, многие подростки мечтают о счастливой спортивной судьбе, видя перед глазами пример легенды мадридского «Реала» и сборной Испании Икера Касильяса, пришедшего в королевский клуб в восьмилетнем возрасте и на протяжении четверти века защищавшего его ворота. Есть и масса других примеров, свидетельствующих о долгом взаимовыгодном сотрудничестве спортивной организации и спортсмена, но очевидно, что так бывает не всегда.

Легко представить себе переживания юного спортсмена и его родителей в ситуации, когда спортивная организация готова проститься с неперспективным ребенком. Но в иной ситуации объяснимо и возмущение работодателя: годами растили, вкладывали, учили, давали пользоваться материально-технической базой, а другие просто переманили готовую звездочку, предложив спортсмену более выгодные условия труда и его оплаты (еще бы, ведь они сэкономили на том, что было затрачено на подготовку юного дарования в течение длительного времени!), или же несовершеннолетний нарушает условия трудового договора, вынуждая работодателя пойти на крайнюю меру дисциплинарного взыскания – увольнение.

[3] *Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 № 223-ФЗ (ред. от 30.12.2015). СПС «КонсультантПлюс».*
[4] *Федеральный закон от 24.04.2008 № 48-ФЗ (ред. от 28.11.2015) «Об опеке и попечительстве». СПС «КонсультантПлюс».*

Эта проблема существует и применительно ко взрослым спортсменам, и не только в России. Предпринимаются различные попытки ее разрешения, в основном на уровне локальных нормативных актов. Например, Регламент Российского футбольного союза по статусу и переходам (трансферу) футболистов[5] в Главе 6 предусматривает специальные компенсации за подготовку, выплачиваемые как при заключении первого трудового контракта, так и при трансфере профессионального игрока из одного профессионального клуба в другой. Однако такие положения установлены лишь единичными локальными нормативными актами, да и там, где они действуют, они не снимают обозначенную проблему целиком.

Поскольку классическими средствами трудового законодательства проблема не решается, в главе 54.1 Трудового кодекса Российской Федерации был предложен оригинальный рецепт: включение в трудовой договор гражданско-правовых элементов, прежде всего установление имущественной ответственности виновного в разрыве трудовых отношений спортсмена – в виде неустойки. Однако данный термин в норме статьи 348.12 не употреблен, вместо него аккуратно предложен другой – денежная выплата. Такой прием вполне объясним: у многих специалистов вызывает сомнение сама возможность включения в трудовой договор подобного механизма, несущего в себе черты одновременно и меры гражданско-правовой ответственности, и способа обеспечения исполнения гражданско-правовых обязательств, да и в целом в современном юридическом сообществе существует явно выраженная фобия перед институтами гражданского права, предлагаемыми в качестве инструментов регулирования тех или иных отношений, традиционно относящихся к предмету других отраслей права.

Эту тенденцию можно наблюдать и в упомянутом Постановлении Пленума Верховного Суда РФ № 52, в пунктах 4, 6 и 23 указывающем, что условия гражданско-правового характера могут включаться в трудовой договор со спортсменом, но при этом явно не отвечающем на вопрос о правовой природе указанной денежной выплаты. Пункт 6 Постановления предлагает примерный перечень гражданско-правовых условий, включаемых в трудовые договоры со спортсменом и тренером. Это могут быть «условия о передаче работодателем спортсмену, тренеру жилого помещения в собственность, о предоставлении спортсменом, тренером работодателю прав на использование изображения, фамилии, имени, отчества, образцов подписи и почерка, стилизованных и фотографических образов спортсмена и др.». Как видно, денежная выплата в пользу работодателя не упомянута, и то обстоятельство, что перечень является открытым, вряд ли дает основание надеяться на то, что она скрыта в формуле «и др.».

Косвенно об этом свидетельствует и пункт 4 Постановления, указывающий на необходимость разрешения вопроса о характере возникшего между работодателем и работником-спортсменом спора (гражданско-правовой или индивидуальный трудовой) на основании нормы статьи 381 ТК РФ, которая определяет индивидуальный трудовой спор как «неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров».

На наш взгляд, цитируемая норма не дает возможности четко отделить индивидуальный трудовой спор от гражданско-правового, поскольку буквальное ее толкование заставляет сделать вывод о том, что даже условие гражданско-правового характера, будучи включенным в трудовой договор, не изменяет правового характера возникшего спора – он остается индивидуальным трудовым.

Вместе с тем очевидно, что Пленум исходит из существования гражданско-правовых споров между работодателем и спортсменом, указывая в качестве одного из юрисдикционных органов по данным спорам специализированные третейские суды. Полагаем, что такое определение гражданско-правового спора между работодателем и работником-спортсменом, пусть и не прямо сформулированное Пленумом, является достаточным: спор, возникший по поводу неисполнения либо ненадлежащего исполнения условий договора, носящих гражданско-правовой характер. Остается только назвать вещи своими именами, прежде всего «денежную выплату», предусмотренную частью 3 статьи 348.12 ТК РФ, штрафной неустойкой.

Согласно статье 330 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ)[6] «неустойкой (штрафом, пеней) признается определенная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае

ДЛЯ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ СПОРТСМЕНОВ *допустимы сверхурочная работа, работа в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, служебные командировки – все это должно устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. На фото – тренер и юный баскетболист на занятиях в специализированной детско-юношеской школе олимпийского резерва ЦСКА*

Фото: Александр Уткин/ МИА «Россия сегодня»

неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства, в частности в случае просрочки исполнения. По требованию об уплате неустойки кредитор не обязан доказывать причинение ему убытков». Так как статьей 348.12 ТК РФ денежная выплата работодателю предусмотрена диспозитивно, речь идет не о законной, а о договорной неустойке, размер которой определяется трудовым договором. Поскольку ее максимальный размер трудовым законодательством не установлен, споры об адекватности ее размера неизбежны.

Пункт 29 Постановления Пленума указывает на необходимость судебной проверки обоснованности размера денежной выплаты и на право суда его уменьшить. Поскольку Пленум не именует данную выплату неустойкой, он не ссылается в обоснование своей позиции на норму статьи 333 ГК РФ «Уменьшение неустойки», а называет в качестве основания такого действия суда выявленные им нарушения положений статей 1 и 2 ТК РФ, называющих цели и задачи трудового законодательства и основные принципы правового регулирования трудовых отношений.

Пленум указывает, что «суду следует учитывать фактические обстоятельства дела, в том числе содержание условий трудового договора о размере оплаты труда и иных выплат, причитающихся спортсмену, длительность периода работы спортсмена, время, остающееся до истечения срока действия срочного трудового договора, причины расторжения трудового договора, возможные потери работодателя и необходимость приглашения на работу другого лица вследствие выбытия спортсмена из календарного плана спортивных соревнований и др.». Полагаем, что учет именно таких обстоятельств должен производиться судом при принятии решения об уменьшении размера неустойки.

Представляется чрезвычайно важным видеть в денежной выплате, установленной статьей 348.12 ТК РФ, черты неустойки для случаев расторжения договоров именно с несовершеннолетними спортсменами, особенно не достигшими 14-летнего возраста. Дети такого возраста не

[5] *Регламент РФС по статусу и переходам (трансферу) игроков. http://www.rfs.ru/rfs/documents/strategies/*

[6] *Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015). СПС «КонсультантПлюс».*

ПОЖАЛУЙ, САМЫМ ПРОБЛЕМНЫМ ВОПРОСОМ *является расставание спортсмена с клубом. Это всегда очень болезненно для обеих сторон. Легко представить себе переживания юного спортсмена и его родителей в ситуации, когда спортивная организация готова проститься с неперспективным ребенком. А если спортсмена переманили, можно понять возмущение работодателя: годами растили, вкладывали, учили, давали пользоваться материально-технической базой, а другие просто умыкнули готовую звездочку, предложив более выгодные условия. На фото – тренировка в СДЮШОР по художественной гимнастике в городе Владимире*

Фото: Владимир Вяткин/ МИА «Россия сегодня»

являются субъектами юридической ответственности. Ни одна отрасль права не устанавливает ответственности несовершеннолетнего в возрасте до 14 лет. Так что же, механизм статьи 348.12 вообще не может использоваться при заключении договоров с малолетними спортсменами? Полагаем, что это возможно именно благодаря его гражданско-правовой природе.

Теория гражданского права рассматривает малолетних в качестве лиц с неполной дееспособностью. Данная неполнота проявляется в том, что нормами ГК РФ устанавливаются минимальные возможности их самостоятельного участия в гражданских правоотношениях. В соответствии со статьей 28 ГК РФ от имени малолетнего сделки могут совершать родители, усыновители, опекуны (а значит, и нести имущественную ответственность за их неисполнение или ненадлежащее исполнение). Малолетним предоставлена возможность совершать сделки исключительно в пределах, установленных пунктом 2 статьи 28 ГК РФ. Как следствие этого, вводится имущественная ответственность родителя или иного законного представителя по сделкам, совершенным малолетним в пределах пункта 2 статьи 28 ГК РФ.

Таким образом, согласно гражданскому законодательству имущественную ответственность по сделкам, совершенным за малолетнего либо совершенным им самостоятельно, несут его родители или иные законные представители, если не докажут, что обязательство было нарушено не по их вине.

Исходя из того, что механизм денежной выплаты, предусмотренный статьей 348.12 ТК РФ, является по своему характеру гражданско-правовым, можно сделать вывод о привлечении к обязанности по ее осуществлению в пользу работодателя родителем либо иным законным представителем несовершеннолетнего ребенка в возрасте до 14 лет.

По логике законодателя несовершеннолетние в возрасте от 14 до 18 лет должны самостоятельно производить такую выплату в том случае, если они обладают достаточным имуществом.

Возложение соответствующей обязанности на законных представителей несовершеннолетнего не препятствует возможности требовать уменьшения размера данной выплаты – неустойки.

◆

ВЕСТНИК

Российского Международного Олимпийского Университета

Научно-популярный журнал для индустрии спорта.
Основан в 2011 году. Издается ежеквартально

Аудитория журнала

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

Наши читатели = наши писатели

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

О чем?

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

Подписка

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

Томас Безольд,
профессор Reinhold Wuerth University (Кунцеслау, Германия), входящего в состав немецкого Heilbronn University

Как использовать права на названия в спортивном бизнесе

От редактора
В серии «Библиотека РМОУ» готовится к печати учебное пособие, посвященное международному опыту спортивного бизнеса. Оно включает в себя описание 30 конкретных примеров (кейсов) из данной области. Каждый кейс структурирован таким образом, чтобы системный подход к вопросу сочетался с извлечением знаний, применимых в реальной практике. «Вестник» публикует два таких кейса: анализ практики нейминга (управление правами на наименование стадионов и арен), а также историю о том, как отдельно взятый баскетболист решил бросить вызов гигантам вроде Nike и Adidas и выпустить собственную линию кроссовок – на порядок дешевле, чем у них. Кейсы в этом сборнике касаются разных периодов, стран и рынков, какие-то из описанных проектов получили развитие, а какие-то сошли на нет. Тем увлекательнее задача у читателя этой книги: увидеть в развитии современную индустрию спорта, отыскать причины успехов и неудач.

Фокус

В примере изучается многоаспектное явление, связанное с правами на название, и использование таких прав в качестве маркетингового и финансового инструмента. Кроме того, рассматриваются влияние, возможные риски и шансы использования этих инструментов в спорте. Изучается и объясняется природа, теоретическая маркетинговая основа и область действия применительно к использованию прав на названия в спорте. Все это позволяет читателю понять преимущества данного маркетингового и финансового инструмента, увидеть возможности для его интегрирования в корпоративную политику компании, являющейся спортивной организацией.

Ключевые слова:

- права на название;
- спортивное спонсорство;

- спортивный маркетинг;
- управление брендом;
- стратегическое партнерство;
- налаживание деловых контактов;
- управление объектами и оборудованием.

ЕСЛИ В НЕДАЛЕКОМ ПРОШЛОМ
спортивные сооружения традиционно получали названия по региону, району, реке, в честь заслуженной личности и т. п., то в наши дни название, даваемое спонсором, несет оттенок, ориентированный на бизнес

Резюме

В данной главе изучается и описывается область применения и выгоды использования прав на наименование на футбольных стадионах и многоцелевых крытых стадионах. В ходе работы проведено независимое исследование, позволившее сравнить деятельность, связанную с правами на наименование и доходы, обусловленные контрактами, в Германии, Европе и США на основе стадионов и крытых арен, выбранных в качестве образцов. В примере рассматриваются различные варианты использования прав на наименование и взаимодействия со спонсорами, а также обсуждаются возможности для налаживания деловых контактов. В заключении определенная ясность вносится в проблемы, связанные с рекламной эффективностью этого инструмента спонсорства, и в проблемы, возникающие из-за протестов фанатов и их сопротивления изменениям традиционного названия арены на коммерческое.

Введение

В последние несколько лет распределение прав на названия в спортивном секторе переживает настоящий бум. Если в недалеком прошлом спортивные сооружения традиционно получали названия по региону, району, реке, в честь заслуженной личности и т. п., то в наши дни название, даваемое спонсором, несет оттенок, ориентированный на бизнес. Особенно это заметно в случае с наименованием футбольных стадионов и больших многофункциональных крытых спортивных арен, которым дают названия компаний-спонсоров, на фоне строительства новых или реконструкции существующих немецких стадионов, а также снижения общественного спонсорства, в результате чего возник повышенный интерес к правам на наименование. Продажа прав на название для собственника стадиона или управляющей компании является дополнительным источником дохода, а для спонсора, в свою

очередь, возможность реализовать это право служит перспективным инструментом в коммуникативной и маркетинговой деятельности[1]. В рамках данного кейса рассматриваются правовые вопросы, связанные с продажей и переходом прав на наименование, в соответствии с международной схемой исторического и финансового развития этого явления; различные типы прав на наименование и их роли в качестве финансового и маркетингового инструментов, а также эффект некоторых форм рекламы.

Происхождение распределения прав на наименование

Подобно многим другим тенденциям, связанным с коммерциализацией спорта, история распределения прав на наименование корнями уходит в США[2]. Поскольку в Америке название публичным учреждениям, библиотекам, благотворительным фондам и т. д. часто дается по имени лиц, сделавших великодушные пожертвования и вклады (и, как правило, это воспринимается без всяких вопросов), коммерческое распределение прав на наименование также началось там гораздо раньше, чем в Европе в целом и в Германии в частности. Примером может служить открытие Компанией Уолта Диснея (Walt Disney Company) в июле 1955 года «Диснейленда» (Disneyland) в Калифорнии. Если же говорить о многоцелевых спортивных аренах, то первым объектом, права на наименование которого были выставлены на продажу, стала в 1962 году «Ки Арена» (Key Arena) в Сиэтле: права на ее название были выставлены на продажу за 0,75 млн долларов США в год на 15-летний срок. Уже тогда название спортивных сооружений именем компании-спонсора было в США частью стандартного набора спортивного маркетинга. Следует отметить, что в Северной Америке срок контракта, как правило, составляет в среднем от 15 до 30 лет, и, таким образом, продажа прав на название может считаться «стратегическим коммуникативным решением», поскольку связана с долговременными финансовыми обязательствами. В таблице 1 приведены примеры некоторых сделок, связанных с правами на наименование в Америке.

В Германии впервые в 2001 году освященный традициями гамбургский стадион Volksparkstadion был переименован в AOL Arena, что возбудило интерес промышленности и немецкой публики.

Хорошо известна также ставшая сенсацией сделка между авиакомпанией «Эмирейтс» и лондонским футбольным клубом «Арсенал» объявленной стоимостью 6,9 млн евро в год на 15-летний период начиная с сезона 2006/07 года. Новый стадион, названный по имени арабской авиакомпании, построен в июле 2006-го и заменил старый клубный стадион «Хайбери»[3].

Согласно данным маркетинговых исследований, проведенных компанией Sport & Markt, за последнее время в Европе заключено приблизительно 120 сделок о правах на наименование на общую сумму около 75 млн евро в год. Три лидирующие отрасли, представители которых активно используют такие права, – это автомобильная индустрия, энергетические компании, а также компании, предоставляющие финансовые услуги[4]. Наибольшее число сделок в области прав на наименование в спорте касается футбольных арен. В этом виде спорта средний доход от использования прав наименования рос буквально с каждым годом: от 11,5 млн евро в сезоне 2004/05 года до уровня 32,6 млн евро в сезоне 2005/06 и до 39,6 млн в сезоне 2006/07.

Возможные варианты и роли при распределении наименований

Любой держатель прав вне зависимости от того, является ли он собственником, арендатором, промоутером или организатором мероприятий, свободен в выборе коммерческих прав на наименование своего стадиона, события, турнира или лиги. Однако в реальной практике по частоте использования выделяются варианты продажи для следующих объектов:

- арен и стадионов;
- команд (велоспорт/автогонки);
- событий (гольф/теннис);
- клубов (баскетбол);
- серий соревнований (Кубок мира по горнолыжному спорту Alpine skiing World Cup);
- лиг (футбол, баскетбол);
- участков гонки (автогонки).

Ниже мы обсудим две основные роли прав на наименование, которые связаны с продажей и использованием этих прав. Временная продажа прав на наименование представляет собой дополнительный финансовый инструмент, с точки зрения владельца имени, а для спонсора это – инструмент в маркетинговой и коммуникационной деятельности.

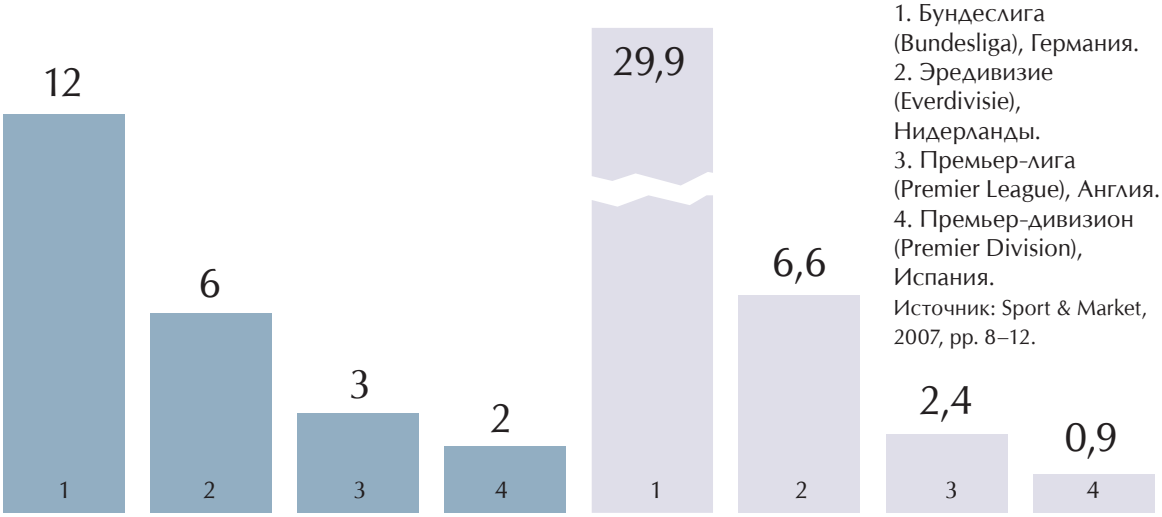
ТАБЛИЦА 1

Топ-12 сделок, связанных с правами на наименование в Америке (независимое исследование)

Название стадиона	Спонсор	Домашняя команда	Средняя сумма в год, $ млн	Окончание срока сделки
Reliant Stadium	Reliant Energy	Houston Texans	10	2031
Phillips Arena	Royal Philips Electronics	Atlanta Hawks, Thrashers	9,3	2019
Gillette Stadium	Gillette	New England Patriots	8	2017
FedEx Field	Federal Express	Washington Redskins	7,6	2025
Bank of America Stadium	Bank of America	Carolina Panthers	7	2024
LincoIn Financial Field	LincoIn Financial Group	Philadelphia Eagles	6,7	2022
American Airlines Center	American Airlines	Dallas Mavericks, Stars	6,5	2031
Minute Maid Park	Coca-Cola	Houston Astros	6	2030
Invesco Field at Mile High	Invesco Funds	Denver Broncos	6	2021
Staples Center	Staples	Los Angeles Lakers, Kings, Clippers, Sparks	5,8	2019
FedEx Forum	Federal Express	Memphis Grizzlies	4,5	2023
M&T Bank Stadium	M & T Bank	Baltimore Ravens	5	2018

РИСУНОК 1

Число сделок с правами на наименование и полученные прибыли (млн евро в год) на примере некоторых европейских футбольных лиг



1. Бундеслига (Bundesliga), Германия.
2. Эредивизие (Everdivisie), Нидерланды.
3. Премьер-лига (Premier League), Англия.
4. Премьер-дивизион (Premier Division), Испания.

Источник: Sport & Market, 2007, pp. 8–12.

[*] *Прим. переводчика: домашняя арена футбольного клуба «Гамбург». Вместимость — 57 000 зрителей. Был построен на месте старого стадиона по проекту архитектора Густава Эльснера и открыт в апреле 1998 года. До 2001 года носил название «Фолькспаркштадион» (Volksparkstadion). С июня 2001 по июль 2007-го стадион официально назывался AOL Arena, затем назывался «Нордбанк Арена» (HSH Nordbank Arena), а с августа 2010 года переименован в «Имтех Арена» (Imtech Arena).*

[1] *Bezold, T. (2005). Namingrights als Finanzierungs – und Marketing- instrument, in Horch, H.-D., Flovemann, G., Kaiser, S. and Viebahn, K. (Hrsg.), Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten, Heraus- forderungen, Tendenzen. Köln 2005, pp. 17-18.*

[2] *Friedmann, A. (u.a.) (1999). Naming Right Deals – Professional Sport Facilities. Independent Publishers Group Chicago, Chicago.*

[3] *Horizont Sport Business (2004). Daily Online-News from 1 December, 2004.*

[4] *Sport & Markt (2007). Naming rights und Stadionplanung. Vortrag von Stephan Schröder auf dem ISPO-Sportsponsoringkongress am 5.2.2007 in München.*

ТАБЛИЦА 2

Права на наименование стадионов немецкой Бундеслиги, сезон 2005/06 года (независимое исследование)

Название стадиона	Приобретатель прав на наименование	Период/годы	Сумма в год/ общая сумма, млн евро	Собственник	Основной пользователь (клуб)
Allianz Arena	Allianz AG	2005–2020/ 15 лет	6,12/92	Во владении двух клубов	Bayern (1860)
AOL Arena	AOL	2001–2006/ 5 лет	3/15	HSV Stadium Group	Hamburger SV
AWD-Arena	AWD AG	2002–2010/ 8 лет	2/16	Муниципалитет	Hannover 96
BayArena	Bayer AG	С 1997-го – бессрочно	3	Bayer AG	Bayer 04 Leverkusen
EasyCredit-Stadion	Norisbank AG	2006–2011/ 5 лет	1,2/6	Муниципалитет	1.FC Nürnberg
Commerzbank-Arena	Commerzbank AG	2005–2015/ 10 лет	3/30	Муниципалитет	Eintracht Frankfurt
Gottlieb-Daimler Stadion	Daimler Chrysler AG	С 1993-го – бессрочно	Однократно 5,5	Муниципалитет	VfB Stuttgart
RheinEnergie Stadion	RheinEnergie AG	2002–2009/ 7 лет	2,1/14,7	Муниципалитет	FC Köln
Schüco Arena	Schüco	2004–2007/ 3 года	0,65/1,95	Клуб	Arminia Bielefeld
SIGNAL-IDUNA-Park	Signal-Iduna	2005–2011/ 5 лет	4/20	Клуб	Borussia Dortmund
VELTINS-Arena	Veltins Brauerei	2005–2015/ 10 лет	3/30	Клуб	Schalke 04
Volkswagen Arena	Volkswagen AG	С 2002-го – бессрочно	2/-	Volkswagen AG	VfL Wolfsburg
Borussia-Park	Нет			Клуб	Borussia Mönchengladbach
Fritz-Walter-Stadion	Нет			Владелец – клуб	1.FC Kaiserslautern
MSV-Arena	Нет			Клуб	MSV Duisburg
Olympiastadion Berlin	Нет			Муниципалитет	Hertha BSC Berlin
Stadion am Bruchweg	Нет			Муниципалитет	FSV Mainz 05
Weserstadion	Нет			Муниципалитет	Werder Bremen

Права на наименование как финансовый инструмент

Для собственников арен или стадионов, промоутеров спортивных событий, клубов или команд финансовая сторона является, как правило, приоритетной при временной продаже прав на наименование[5]. Однако это не всегда единственный мотив. Долговременные сделки на покупку прав на наименование также дают возможности для стратегического партнерства, благодаря которому может быть открыт желаемый доступ к ресурсам при закупке или в дистрибуции, особенно если эти товары или услуги важны для целевых групп аудитории. Примерами могут служить финансовые услуги или поставка напитков на условиях, благоприятных для оператора арены и его партнеров.

Чтобы прояснить текущую ситуацию с продажей прав на наименование в Германии, в качестве ориентира лучше всего изучить новейшую историю стадионов или многоцелевых спортивных арен. В немецкой Бундеслиге 12 из 18 футбольных стадионов были выделены для коммерческих прав на наименование, как видно из таблицы 2. Уровень дохода при этом колебался между 0,6 млн и 6,12 млн евро в год.

В случае с мюнхенской «Альянс Ареной» (Allianz Arena), согласно информации, полученной от вице-президента футбольного клуба «Бавария» (Bayern) Бернда Рауха (Bernd Rauch), владелец рассчитывал компенсировать благодаря доходам от продажи наименования порядка 30–35% от суммы затрат на строительство стадиона (330–340 млн евро), и лишь 10% – благодаря такому традиционному источнику, как продажа билетов[6]. В Германии большинство контрактов такого рода заключается на срок до пяти лет, что принято объяснять недостатком у немецких компаний опыта работы с таким инструментом, тогда как в США этот срок обычно составляет 15–30 лет. Если говорить о второй футбольной лиге страны, Бундеслиге-2, то здесь суммы подобных контрактов значительно меньше (колеблются между 0,4 млн и 0,9 млн евро), при этом в коммерческих целях права на наименование используют владельцы лишь восьми стадионов из восемнадцати.

В случае с многоцелевыми крытыми аренами, отличительная черта которых – ориентация на широкий спектр спортивных, культурных и развлекательных мероприятий, суммы скромнее (от 0,2 млн до 2 млн евро в год за права наименования), в связи с чем продолжительность контрактов уже среднесрочная и стремится к 10 годам (см. таблицу 3).

В этом контексте следует отметить, что некоторые стадионы и арены сознательно не идут на продажу прав на наименование, предпочитая альтернативу в виде стратегической разработки собственного бренда. В таких случаях имя (приведем пример «КельнАрены», Kölnarena) работает главным образом на повышение узнаваемости бренда и его позиционирование на рынке массовых мероприятий. Вне зависимости от того, частные они или общественные, большинство арен, названных в честь города или региона (упомянем «Вестфаленхалле Дортмунд» и «КельнАрена»), играют важную роль в городском маркетинге. Мультипликативный эффект от упоминаний имени объекта, который ассоциируется с регионом или городом, способствует увеличению числа контактов с аудиторией и формирует имиджевую ценность.

Права на наименование как маркетинговый инструмент

Для компаний, которые рассматривают покупку прав на наименование с точки зрения коммерческой и маркетинговой деятельности, открываются разнообразные возможности. Наряду с традиционными рекламными целями, увеличением уровня узнаваемости и разработкой имиджа права на наименование служат удобной платформой для установления ассоциативной связи между спортом и основной деятельностью компании (см. таблицу 2).

Формирование контактов и покрытия

Большим плюсом использования прав на наименование как инструмента в сравнении с другими методами спонсорской деятельности (такими как рекламные объявления по периметру или реклама на футболках) являются множественные и разнообразные эффекты от такой формы рекламы. Ведь при использовании прав на наименование обеспечивается разнообразие контактов с аудиториями через различные медийные средства.

- Телевидение:
  – упоминание названия в редакционных отчетах;
  – различимость/демонстрация названия.

[5] *Petry, K. (2002). Arenasponsoring, Trosien, G. and Dinkel, M. (Eds.), Sport und neue Märkte 2002, pp. 120–127.*

[6] *Petry, K. (2002). Arenasponsoring, Trosien, G. and Dinkel, M. (Eds.), Sport und neue Märkte 2002, pp. 120–127.*

ТАБЛИЦА 3

Избранные примеры прав на наименование закрытых арен, сезон 2005/06 года (независимое исследование)

Закрытая арена	Права на наименование	Продолжительность/ годы	Сумма в год/ общая сумма, евро	Вид спорта
Color Line Arena Hamburg	Color Line	2001–2011/10 лет	1 млн /10 млн	Хоккей, гандбол
TUI Arena Hannover	TUI AG	2004–2009/5 лет	1 млн /5 млн	Хоккей, гандбол
AWD Dome Bremen	AWD AG	2005–2010/5 лет	650 тыс./3,25 млн	Баскетбол
AWD-Hall Hannover	AWD AG	2005–2009/5 лет	0,2 млн /1 млн	Бокс, гандбол
König Pilsener Arena Oberhausen	König-Brauerei	2002–2012/10 лет	0,5 млн/5 млн	Гандбол
KönigPALAST Krefeld	König-Brauerei	2004–2014/ 10 лет	Нет данных	Хоккей
SAP Arena Mannheim	SAP AG	2005–2015/ 10 лет	Затраты на инвестирование	Хоккей, гандбол
Volkswagenhalle Braunschweig	VW AG	2000–2020/ 20 лет	Затраты на инвестирование	Баскетбол
Scania Arena Duisburg	Scania	2004–2007/ 3 года	0,5 млн	Хоккей
Saturn-Arena Ingolstadt	Saturn	2003 – информация недоступна	Информация недоступна	Хоккей
erdgas arena Riesa	erdgas AG	2002–2012/ 10 лет	Информация недоступна	Спортивные мероприятия
GEW EnergyDome Köln	GEW	2001 – информация недоступна	2 млн	Американский футбол
Hacker-Pschorr Arena Bad Tölz	Hacker Pschorr	2003–2013/ 10 лет	Информация недоступна	Хоккей
KNORR Arena Heilbronn	KNORR	2002–2007/ 5 лет	0,05 млн / 0,25 млн	Хоккей
s. Oliver Arena Würzburg	s. Oliver	2004–2009/ 5 лет	0,05 млн/0,25 млн	Баскетбол
Porsche-Arena Stuttgart	Porsche AG	2006–2026/ 20 лет	0,5 млн /10 млн	Теннис, гандбол, баскетбол, хоккей

- Печатные средства:
  – упоминание названия в ежедневных газетах или специализированных журналах, других изданиях.
- Радио:
  – упоминание в передовых новостях, прямых трансляциях и отчетах.
- Интернет:
  – использование вебсайта клуба или спонсора;
  – использование информационных сервисов или спортивных порталов.
- Наружная реклама:
  – вывески, карты, световая реклама.
- Стадион:
  – билеты, зрители, вывески, флаги.
- Специальные формы рекламных объявлений:
  – флаеры, объявления о мероприятиях, постеры, флажки.
- Упоминание в редакционных материалах:
  – информация о мероприятии в различных СМИ;
  – особое внимание специализированных СМИ.

РИСУНОК 2

Выгоды для переименованного объекта

Покрытие/ контакты	Имидж/ средоточие эмоций	Представительская деятельность	Сетевые коммуникации	Право продаж
Посетители ТВ-контакты Печатные СМИ Радио Мощное покрытие бренда	Использование арены для продвижения имиджа, а также маркетинга, опирающегося на впечатления зрителей Структурное влияние Корпоративность	Использование арены для событий, представительские расходы, поощрения и стимулирование (особенно персонала), торговля и стимулирование сбыта	Комбинация различных инструментов в сочетании с использованием традиционных и новых медиа	Маркетинг и интеграция собственных товаров и услуг Поставщики

Упоминание в редакционных статьях, заметках, репортажах является эффективным с точки зрения рекламных целей и задач, в частности, потому, что при этом удается избежать оборонительного поведения аудитории (такого как «бегство от рекламы»).

Арена и эмоциональные ассоциации

При правильной интеграции прав на наименование в коммуникационную политику компании бренд может использоваться как на спортивной арене, так и в окружающем ее пространстве. Воплощение этого возможно, например, через структурное влияние на дизайн стадиона и его архитектурные элементы (которые выполняются в цветовой гамме, соотносящейся с корпоративным дизайном компании, купившей права на наименование). В современных условиях при заключении сделок о праве на наименование спортивные объекты часто ассоциируются с городом, где компании имеют свои штаб-квартиры (AWD в Ганновере, Allianz в Мюнхене, Bayer-Arena в Леверкузене) или значимые зарубежные филиалы (AOL в Гамбурге). Таким образом компании демонстрируют некие обязательства по отношению к данному региону, что можно охарактеризовать как определенную форму корпоративной ответственности.

Представительская деятельность

С получением прав на наименование многие спонсоры одновременно резервируют соответствующие билеты, места на трибунах или в ложах. Это открывает в дальнейшем определенные возможности для привлечения клиентов. В данном случае применимы различные приемы привлечения и удержания клиентов. Например, билеты на сектора и в ложи могут использоваться как для внутреннего маркетинга, так и для поощрения собственных сотрудников или стимулирования торговых посредников.

Право торговать

Во многих проектах, связанных со стадионами, для спонсора названия открывается возможность обеспечения эксклюзивности бренда в рамках контракта о праве на наименование. Вдобавок для поставщиков также могут быть оговорены соответствующие права на поставку определенной продукции и/или услуги, благодаря чему спонсор получает возможность демонстрировать возможности и качество своего продукта. Более того, при продвижении рекламируемых товаров во время футбольных матчей не следует забывать о целевой аудитории, которая существует и за пределами стадиона, и для которой особенно хорошо подходит мировой опыт, успешно зарекомендовавший себя на стадионах.

РИСУНОК 4

Коммуникативные возможности

Деловые контакты

Спонсор, получивший право на название, обеспечивает максимальное использование полученных преимуществ, если грамотно встраивает имеющиеся возможности в различные сферы коммуникационной политики[7]. В основном это такие способы коммуникации, как рекламные объявления по периметру, объявления диктора на стадионе или представительская деятельность. Но не следует упускать из внимания и традиционную рекламу через СМИ (спортивные программы на телевидении, в печати, на радио).

На примере турнира по гольфу Deutsche Bank Championship, который проводится под эгидой Deutsche Bank, рисунок 3 иллюстрирует то, как может быть имплементирована интегрированная схема прав на наименование.

Рекламная эффективность прав на наименование: эмпирические выводы

С момента, когда в 2001 году со сделкой AOL – Arena прозвучал, образно говоря, выстрел из стартового пистолета, открывший в Германии дорогу маркетинговому инструменту под названием «права на наименование», изучение его рекламной эффективности все еще находится в стадии младенческого роста. По существу, те же самые инструменты, которые работают и при изучении традиционной рекламной эффективности, могут быть адаптированы и к применению в данной сфере. Однако следует учитывать эффект кумулятивности на различных уровнях. Классический анализ рекламной ценности кажется подходящим, и его использование делает возможным включение индивидуальных медийных категорий в общую сумму рекламной ценности. С помощью этого подхода результаты также могут использоваться для оценки того, до какой степени расходы на приобретение прав на наименование себя оправдывают. С другой стороны, такой метод позволяет также выявить стоимость для новых прав на наименование. Очень ограниченное количество данных, связанных с этим вопросом, опубликовано и доступно на рынке.

В ходе независимого телефонного опроса, проведенного в Великобритании и США компанией Performance Research[8], менее четверти опрошенных (23%) британцев смогли правильно назвать спортивные стадионы, переименованные в честь компании, бренда или продукта. Наиболее часто (54%) упоминался стадион Bolton's Reebok, за ним (48%) следовал стадион Huddersfield's McAlpine[9*].

По мнению Марка Найта (Mark Knight), менеджера по проектам Performance Research Europe, компания, которая принимает решение

о присвоении своего имени стадиону, не учитывая при этом потребностей клуба или болельщиков, рискует быть обвиненной в «брендализме»*** самого худшего свойства, и ничего, кроме вреда, имиджу ее бренда это не принесет.

Стадион может быть национальной иконой или центром притяжения местного сообщества, поэтому смену его названия без очевидной необходимости могут расценить как попытку компании банально купить себе дорогу в тот вид спорта, о котором она не имеет никакого понятия.

Как правило, болельщики в Германии с пониманием относятся к такому новому инструменту, как права на наименование, в качестве дополнительного источника доходов для клуба. Но встречаются и примеры серьезного сопротивления, как в случае с футбольным клубом Бундеслиги 1.FC Nürnberg: фанаты были против переименования любимого Frankenstadion (местной

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ
о многоцелевых спортивных аренах, то первым объектом, права на наименование которого были выставлены на продажу, стала в 1962 году «Ки Арена» (Key Arena) в Сиэтле: права на ее название были выставлены на продажу за 0,75 млн долларов США в год на 15-летний срок

иконы и фактора региональной идентификации) в EasyCredit-Stadion. С точки зрения идеологической недовольство болельщиков связано с тем, что подобные сделки являются не чем иным, как последним шагом к «тотальной коммерциализации» клуба, потере идентичности его самого и его болельщиков. Правда, руководство клуба утверждало, что все заинтересованные лица, поддерживающие клуб, были заранее извещены о сделке и согласились с ней, а оппозицию составили разве что местные СМИ, создав негативный

** *Прим. переводчика: «Рибок Стэдиум» (Reebok Stadium) – домашняя арена футбольного клуба «Болтон Уондерерс», находится в пригороде Болтона Хорвиче. В 2014 году стадион был переименован после заключения спонсорского соглашения с производителем спортивной экипировки Macron; Хаддерсфилд (Huddersfield) – город на западе графства Йоркшир, в 16 км от Брэдфорда, занимает 10-е место в списке крупнейших городов Великобритании. Это крупнейший населенный центр округа Керклис и его административный центр. Город вошел в историю как место рождения национальной британской лиги регби.*

*** *Прим. переводчика: брендализм (brandalism) – это вандализм, объектом которого становится навязчивая реклама.*

[7] *Lohrer, I. (2001). Vernetzung. Sponsors, Vol. 6, No. 10, pp. 68–69.*

[8] *Performance Research: Naming rights, Naming wrongs, from http:// www.performanceresearch.com/naming-rights.htm*

фон вокруг этой истории. Как бы то ни было, такой аспект, как мнение болельщиков, следует принимать во внимание в любом случае[9].

Выводы

Привлекательность прав на наименования находится под влиянием количественного фактора: в настоящее время лишь ограниченное число крупных стадионов доступно для подобных сделок. Наметилась тенденция к насыщению рынка и в случае с большими крытыми аренами. Тем не менее в будущем перспективным может быть использование данного инструмента небольшими крытыми аренами и стадионами, тем более что дополнительный доход может быть извлечен путем распределения прав на наименование без существенных затрат. Более того, контракт на права о наименовании помогает заложить основу для стратегического партнерства и в перспективе добиться выгодного обоим партнерам эффекта синергии при снабжении, логистике и продажах. Координация между партнерами должна быть тесной, а ее эксклюзивность для индустрии или продукта может провоцировать негативные эффекты, в частности, исключение части потенциальных партнеров – других рекламодателей.

Данный инструмент должен иметь широкий охват и предлагать выбор различных возможностей в рамках интегрированной коммуникационной работы. Контракт о передаче прав требует тщательной проработки, чтобы избежать проблем в таких областях, как свобода рекламы на мероприятиях, эксклюзивность в индустрии, преимущественные права, права поставщиков или менеджмент.

В Германии в силу небольшого опыта работы с правами на наименование контракты заключаются на период, срок действия которого обычно ограничивается пятью годами. Если контракт не продлевается, может быть найден новый спонсор (и, соответственно, новое название). Такое переименование в идеале должно быть связано со структурными инновациями или «открытием заново», чтобы дать сигнал зрительской аудитории о начале новой эры. В такой момент особую важность приобретают информационные и PR-мероприятия. Критически важно для всех участников в этот момент сохранить успешный менеджмент арены и потенциал технически ориентированного персонала[10]. Профессиональное управление в любые времена должно гарантировать привлекательный внешний вид объекта, функциональность, санитарное состояние, качественные услуги в ресторанах и буфетах, надлежащее состояние оборудования и, разумеется, безопасность посетителей.

Кейс-диагноз

Насколько популярно использование прав на наименование для стадионов и спортивных арен? Каковы цели, которые ставят перед собой компании, покупающие права на наименование, откуда эта тенденция берет свое начало? Эти темы стоят изучения, поскольку они становятся все более важными в мире маркетинга профессионального спорта.

Впервые появившись в США в 1960-х годах, контракты о праве на наименование превратились в стандартный инструмент маркетинга и воспринимаются обществом как должное. В Европе эта практика только развивается. Между Европой и США существует разница в подходах, которая становится видна даже при беглом взгляде на распределение прав и подписание контрактов. В данном примере обсуждаются две основные роли, которые влияют на растущую важность прав на наименование, а именно финансовый инструмент для владельцев спортивной арены и инструмент маркетинга/спонсорства для компании, дающей этому сооружению свое имя.

Основание, на котором держатся успешные проекты такого рода, складывается из пяти опорных точек: это медийный охват и создание рекламных контактов с аудиториями, продвижение имиджа, активность в области гостеприимства, совместные коммуникационные возможности партнеров и возможности сбыта для поставщиков в комбинации с продажей прав.

Как сделки, связанные с правами на наименование, могут быть интегрированы в корпоративную коммуникационную политику, иллюстрирует пример турнира по гольфу Deutsche Bank Championship. Актуален вопрос о расчете эффективности рекламы через право на наименование; он лежит скорее в области финансов, хотя классический анализ рекламной ценности также может быть применим. Что можно сказать о рисках и перспективах прав на наименование? Очевидно

КАК ПРАВИЛО,
болельщики в Германии с пониманием относятся к такому новому инструменту, как права на наименование, в качестве дополнительного источника доходов для клуба.
На фото: Allianz Arena в Мюнхене бывает раскрашена в красный, когда на ней играет «Бавария», в синий – когда играет клуб «Мюнхен-1860», и в белый – когда стадион принимает матчи национальной футбольной сборной Германии

ограничение, действующее для спортивных арен: их используют, как правило, одна-две спортивные команды (один-два клуба), поддержка которых вместе с тем сопровождается пристальным вниманием широкого круга СМИ. Так или иначе, сделки, связанные с правами на наименование, с одной стороны, предлагают широкий спектр маркетинговых инструментов для компании, которая дает свое имя спортивному объекту, а с другой – приносят дополнительный доход владельцу спортивного объекта. Особое внимание должно уделяться деликатным темам контрактов и вопросам, связанным с противниками переименования «их стадиона», которые могут возникнуть в случае, если аудитория болельщиков не была подготовлена и оказалась настроена против заключения такой сделки. ◆

[9] *Chadwick, S. (2005). Addressing English football's stadium naming rights dilemma: Towards a model of good practice, in Collins, M.F. (Ed.), Book of Abstracts of the 13th EASM European Sport Management Congress in Partnership with 75th Institute of Sport an Recreation Management Annual Conference The Power of Sport, September 7–10 2005, Newcastle/Gateshead.*
[10] *Siebold, M. (2001). Managementverträge. Sponsors, Vol. 6, No. 9, pp. 42-43.*

Дэвид Стотлар, Чери Брэдиш

Обувь по ноге: маркетинговый анализ баскетбольных кроссовок Starbury Van

В центре внимания авторов – пример вывода на рынок, маркетинга и сбыта баскетбольных кроссовок «Старбури Ван»*. Изучаются традиционные элементы маркетинга и выпуска новой продукции на рынок, которые в данном примере были довольно противоречивы: это цена, составляющая лишь одну десятую от цены конкурентов, малое количество традиционной рекламы в СМИ и личное вовлечение спортсмена, рекомендующего товар на всех этапах по мере его разработки и продаж.

Ключевые слова:
- Стефон Марбури
- Национальная баскетбольная ассоциация
- Спортивная обувь
- Ценообразование

Резюме кейса

Баскетбольные кроссовки «Старбури Ван» были представлены на рынке США в конце 2006 года по 14,95 доллара за пару, в то время как схожие продавались по цене от 100 до 200 долларов. Уникальность данного примера в том, что все элементы этого маркетингового микста кажутся революционными: товар был, как заявляли производители, качеством не хуже, чем у конкурентов, цена шокировала индустрию спортивной одежды, а распространение было ограничено лишь одной дисконтной сетью. Кроме того, вся рекламная активность строилась на принципе «сарафанного радио», а профильные

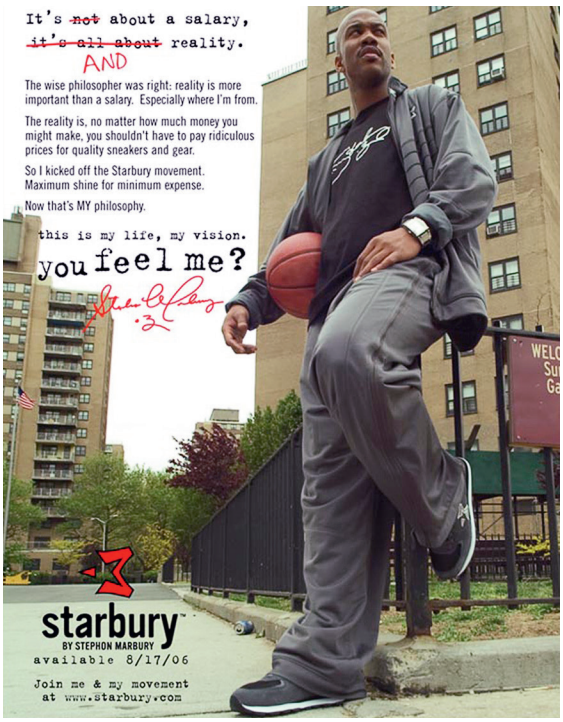
электронные и печатные медийные ресурсы или кампании на телевидении задействованы не были. Пример дает возможность изучить и проанализировать альтернативные маркетинговые стратегии в глобальной категории товаров.

Элементы кейса

Национальная баскетбольная ассоциация (НБА), в составе которой объединились 30 команд из США и Канады, позиционирует себя в качестве глобального спортивного бизнеса. Игры НБА и сопутствующие программы транслируются в 214 странах на 43 языках в объеме более 12 тыс. часов эфирного вещания. В командах лиги играют помимо североамериканцев более 80 игроков с других континентов из 35 разных стран, и ежегодно число таковых увеличивается на треть. О популярности НБА говорит и тот факт, что каждый восьмой из десяти зарубежных подростков способен распознать логотип ассоциации.

Вследствие такой популярности в мире продажи баскетбольных кроссовок динамично растут как на рынке США, так и на зарубежных рынках; объем рынка спортивной обуви достиг уровня 8 млрд долларов США. На рынок воздействовали в основном рост культуры игры и маркетинг высокооплачиваемых звезд баскетбола, рекомендующих эти товары. Результатом стал и рост средних цен на кроссовки. Так, пара высокотехнологичных кроссовок стала стоить от 100 до 200 долларов. Покупатели пристально следят за рынком, чтобы увидеть последние модели, рекламируемые звездными игроками. Как правило, такие модели предлагаются лидирующими компаниями отрасли. К примеру, топ-релиз 2006 года от крупнейших производителей включал следующие модели: Nike Air Jordan XXI ($175), Adidas T-Mac 6 ($130), Nike Zoom Kobe I ($130), Reebok Answer IX ($125), Adidas KG Bounce ($120), Nike Zoom LeBron III ($ 110)[1].

На этом фоне в августе 2006 года компания – дискаунтер спортивных товаров и одежды Steve & Barry's University Sportswear представила рынку баскетбольные кроссовки, которые рекламировала звезда НБА, игрок команды New York Knicks Стефон Марбури (Stephon Marbury). Стоила пара кроссовок меньше $15. Все соглашались с тем, что качество этих кроссовок может быть сравнимо с качеством пары за сотню с лишним долларов от лидирующих производителей. Стоит добавить, что Мабрури в этих кроссовках «прямо с полки» выходил на паркет в официальных матчах НБА.



СТЕФОН МАРБУРИ
рос в неблагополучной части Нью-Йорка и был одним из семи детей в семье. Он хорошо знал, как непросто таким семьям, когда дети хотят соответствовать сверстникам, обутым в дорогие кроссовки

Стефон Марбури рос в неблагополучной части Нью-Йорка и был одним из семи детей в семье. Он хорошо знал, как многие семьи страдали финансово, когда детям хотелось соответствовать своим сверстникам, обутым в дорогие баскетбольные кроссовки от ведущих производителей. Он говорил: «Я понимаю, что чувствуют подростки, когда,

[*] *Старбури, Starbury, Inc. – американский бренд спортивной обуви и одежды, который поддерживает баскетболист Стефон Марбури (Stephon Marbury) (прим. пер.).*

[1] *Boeck, S (2006, November 6) Sneaker attack: Stephon Marbury has a deal for you. USA Today, 8C.*

заходя в магазин, видят пару кроссовок, но не имеют возможности купить ее».

Так после встречи с представителями американской торговой сети Steve & Barry's University Sportswear, торгующей со скидками спортивными товарами, и маркетинговыми представителями Марбури появилась новая концепция: Марбури объяснил своим агентам, что хотел бы получить право собственности на бренд и «делать обувь и спортивные принадлежности, одновременно «крутые» и доступные многим»[2]. На следующей встрече он сказал даже, что «хотел бы изменить мир». В итоге в конце 2005 года было принято решение через полгода вывести на рынок новую продукцию.

Отсюда и далее элементы кейса будут представлены через традиционную маркетинговую структуру четырех «пи»: продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion).

Продукт

Согласно Марбури, эти «кроссовки точно такие же, как те, за которые люди платят по 200 долларов; вы можете разрезать мои кроссовки, можете разрезать двухсотдолларовые, и внутри увидите одно и то же»[3]. Многие будут спорить и утверждать, что сравнимый товар не может продаваться за одну десятую цены других аналогичных товаров. Сара Талалей задавалась вопросом, будут ли кроссовки «Старбури Ван» идентичны по качеству при сравнении с другой, гораздо более дорогой спортивной обувью[4]. Чтобы ответить на этот вопрос, она попросила протестировать эти кроссовки двух специалистов – хирурга-ортопеда и доктора-педиатра. Оба протестировали обувь, найдя подошву вполне гибкой и пружинистой. Один из них резюмировал: «Не сказал бы, что это плохая обувь; для среднего игрока это, возможно, один из лучших вариантов; стильная и по разумной цене». Второй врач отметил, что для крупного и тяжелого игрока, для которого не особенно важен вопрос поперечной устойчивости, эти кроссовки стали бы лучшей обувью.

Если говорить о внешнем виде, то дизайн кроссовок пригласили разработать одну из лучших фирм в соответствующей области – Rocketfish Design Studio. Rocketfish имела опыт работы с такими брендами, как Nike, Reebok, Converse. Сооснователи Rocketfish Ти Джей Грей и Эшли Браун сказали, что «Старбури Ван» сконструированы точно так же, как и другие высокоэффективные баскетбольные кроссовки». Первоначально они появились на рынке выполненными в пяти различных цветах, но в одном стиле.

> Steve & Barry's начала продажу кроссовок Starbury Van по цене 14,98 доллара, приведя в состояние паники индустрию спортивной обуви, и немудрено: другие модели от лидирующих производителей продавались по цене от 100 до 175 долларов

Цена

Steve & Barry's начала продажу баскетбольных кроссовок по цене 14,98 доллара, приведя в состояние паники индустрию спортивной обуви. Как уже отмечалось выше, другие модели от лидирующих производителей продавались по цене от 100 до 175 долларов. Ключевым элементом в ценовой структуре этих моделей является компенсация за поддержку и рекламу продукта, а выплаты игрокам НБА достигают многомиллионного уровня. Контракт игрока «Кливленд Кавальерс» Джеймса Леброна с компанией Nike принес ему 90 млн долларов за семь лет; пятилетний контракт с той же Nike обогатил Коби Брайанта на 45 млн[5]. Очевидно, что эти расходы должны быть покрыты производителями товаров, которые перекладывают их в виде дополнительной стоимости товара на плечи покупателей. По оценкам экспертов индустрии, рыночная наценка на товар может достигать 200% на каждом из этапов его движения к потребителю[6].

В отличие от других звезд НБА Марбури не подписывал контрактов на одобрение, продвижение и рекламу товаров, основан-

ных на авансовых комиссионных и лицензионных сборах; вместо этого он предпочел получать свою прибыль исключительно от продаж.

Место

Компания Steve & Barry's University Sportswear была создана друзьями с детства, учащимися одной студенческой группы колледжа Стивом Шором и Барри Превором. Будучи студентами, как и многие в их возрасте, они были ограничены в средствах, но хотели заниматься продажей одежды с логотипом колледжа. Кроме того, стоимость лицензированных товаров с логотипом в розничной торговле 1980-х годов в США достигла максимальных значений. Они открыли свой первый магазин по продаже одежды недалеко от кампуса университета Пенсильвании в 1985 году. Опираясь на успех этого магазина, Steve & Barry's расширила торговлю, включив в нее основные университетские города и крупные мегаполисы. Концепция качественной спортивной одежды по сниженной цене вылилась в то, что покупатели были готовы преодолевать большие расстояния, чтобы купить товар, который не был доступен им в городе проживания. Steve & Barry's быстро приобрела репутацию спортивного ритейлера, торгующего качественными товарами по отличным ценам. В лучшие времена у сети было более 200 магазинов по всей территории США.

Такой успех также привел к расширению линеек производимых товаров, включая повседневную одежду для всей семьи. В 2005 году Международная ассоциация торговых центров назвала Steve & Barry's ритейлером года.

Как заявлял сооснователь компании Барри Превор, ее миссия состоит в том, чтобы дать людям самые невероятные цены на одежду и обувь, которые они когда-либо видели; а поскольку они управляют своим бизнесом «очень тщательно и эффективно, то никакие дополнительные наценки просто невозможны»[7].

КОНЦЕПЦИЯ
качественной спортивной одежды по сниженной цене вылилась в то, что покупатели были готовы преодолевать большие расстояния, чтобы купить товар, который не был доступен им в городе проживания

Продвижение

Лидирующим маркетинговым агентством, которое выбрала сеть Steve & Barry's, стала Mastermind Group под руководством Эрин Паттон (Erin Patton). Группа осуществляла рекламную и PR-деятельность и оказывала другие маркетинговые услуги. Заметим, что у Эрин Паттон был пятилетний опыт работы в должности директора бренда Jordan в компании Nike.

> Процесс выпуска продукции на рынок был нетипичным. Марбури сопровождал промоутерскую команду в течение 21 дня в поездках по 41 городу США

[2] *Abel, G. (2006, December 25–31). Marbury's new shoe rewrites the rules. Sport Business Journal, Vol. 9, No. 34, pp. 3–35.*
[3] *Boeck, S (2006, November 6) Sneaker attack: Stephon Marbury has a deal for you. USA Today, 8C.*
[4] *Talalay, S. (2006, November 18). Is it in the shoes? South Florida Sentinel.*
[5] *Boeck, S (2006, November 6) Sneaker attack: Stephon Marbury has a deal for you. USA Today, 8C.*
[6] *White, T. (2006, September 17). Name-brand, cool, low cost. Baltimore Sun, 1A.*
[7] *Birchall, J. (2006, September 26). Basketball dreams on a budget. Financial Times, Business Life. London, 13 pp.*

Процесс выпуска продукции на рынок был нетипичным. Марбури сопровождал промоутерскую команду в течение 21 дня по 41 городу, рекламируя спортивную обувь. Концепция тура была разработана самим спортсменом, без участия агентства или ритейлеров. Марбури говорил: «Когда видишь, как реагируют люди, хочется выйти к ним и дать им увидеть и пощупать наш продукт»[8]. Такая тактика казалась поистине революционной, особенно учитывая, сколько времени и сил тратят обычно игроки НБА на то, чтобы уклониться от раздачи автографов и общения с фанатами.

Использовалось мало рекламных объявлений, традиционных для общепринятых маркетинговых стратегий. Стратегия базировалась на размещении небольших информационных объявлений в баскетбольных и городских журналах, без указания цены, только с упоминанием даты выхода и названия продукта. Другой тактикой было использование «уличных команд», мобилизованных для раздачи образцов на городских спортивных площадках и в баскетбольных центрах. Как сообщалось, бюджет на продвижение составил 500 тыс. долларов, это менее 10% от бюджета на маркетинговую деятельность при выпуске новой модели кроссового традиционного крупного производителя спортивной обуви[9].

Со стартом продаж в магазинах Нью-Йорка за кроссовками выстраивались очереди до сотни человек. В течение шести месяцев было продано более 3 млн пар кроссовок (и это на рынке, где общие продажи баскетбольных кроссовок упали на 16% в течение года)

Еще один прием, отсылающий к корням Стефона Марбури, был использован, когда сеть Steve & Barry's вместе с баскетболистом пожертвовала 3 тыс. пар кроссовок старшеклассникам из нью-йоркских школ. К каждой паре прилагался DVD с видеопосланием Марбури, в котором говорилось: «Это может помочь каждому из вас стать лучше – как игроку и, что важнее, как человеку». И вновь реакция СМИ в связи с этой акцией оказалась оперативной и в высшей степени положительной: учитывая происхождение Марбури, его действия восприняли как искренние, а не манипулятивные. Вкупе эти маркетинговые стратегия и тактика возбудили настоящий бум в СМИ, в Интернете и стали поводом для «разговоров у кулера» едва ли не в каждом офисе. Вместо традиционных объявлений в печати и роликов на ТВ упоминания об инновационной цене и новом товаре появлялись в газетных статьях, новостных телепрограммах и в интернет-блогах. Причем это были сообщения третьей стороны, из независимых источников (как отмечает Рут Мортимер, 70% покупателей больше полагаются на рекомендации друзей или семьи, чем на рекламные объявления)[10].

Кейс-диагноз

Команда по маркетингу предполагала, что первая партия продукции будет продаваться в течение отпускного сезона. Они ошиблись. Шестинедельный запас кроссовок был распродан за три дня. Со стартом продаж в магазинах Нью-Йорка за кроссовками выстраивались очереди длиной до сотни человек; некоторые магазины сообщали, что люди приходили за несколько часов до открытия и ждали на улице. В течение шести месяцев было продано более 3 млн пар кроссовок (и это на рынке, где общие продажи баскетбольных кроссовок упали на 16% в течение года).

Вопросы, которые возникли, касались спроса и цены. Какой спрос существовал на этот товар на рынке и в какой мере этот спрос был ограничен ценой товара? Можно предположить, что низкая цена стимулировала потребление. Цена $14,98 за пару порождала и другой вопрос: умерло ли премиальное ценообразование? И насколько тесно восприятие товара покупателем увязано с ценой этого товара? Складывается ощущение, что на данном рынке многие из покупателей способны оценить товары высокого качества, которые стали доступны по более низкой цене. С дру-

гой стороны, низкая цена может побудить покупателей, отдающих предпочтение бренду и лейблу, воздержаться от покупки просто потому, что «это слишком дешево» (это очень интересная проблема, особенно для США, где для потребителя «бренд – это все»).

Бизнес спортивных товаров существует уже свыше 100 лет, и сегмент спортивной обуви существует на рынке примерно такое же время. Однако можем ли мы в эпоху информационного общества сказать, что маркетинг на основании устных рекомендаций друг другу (сарафанное радио) более эффективен, чем традиционные продажи с привлечением СМИ? Кажется, что отношения, которые установились между Марбури и родителями этих подростков, создали эффект, который не купишь за все маркетинговые бюджеты мира.

В период бурного роста индустрии спортивной обуви в 1980-х годах дорогостоящие рекламные и маркетинговые кампании были обычным делом. Nike, Adidas, Reebok и другие тратили миллионы на рекламу и продвижение своих товаров для разных демографических категорий. Для экономики США подростки и молодые люди от 10 до 24 лет («поколение U») – это 86 млн человек, расходующих в год 150 млрд долларов. Добавим, что еще 300 млрд тратят на них родители этих подростков. Кроме того, как видно из развития музыкальной индустрии, влияние урбан-культуры очень велико. Некоторые компании, занятые производством спортивной обуви, например Reebok, привлекали в последние годы в качестве лиц, рекомендующих и пропагандирующих товар, исполнителей рэпа. Здесь очевидно нечто похожее: роль Марбури и его успех среди урбанизированных потребителей, судя по всему, является ключом к успеху.

Важной проблемой, связанной с маркетингом, остается проблема каналов дистрибуции. Может ли опора на ограниченный доступ на рынок быть хорошей моделью ведения бизнеса для ритейлера-дискаунтера? Согласно данным промышленности, только 7,5% всей спортивной обуви продано через магазины, торгующие со скидками. Другие 18,5% проданы в обычных спортивных магазинах, в то время как самый высокий процент продаж

СЕТЬ STEVE & BARRY'S
вместе с баскетболистом пожертвовала 3 тыс. пар кроссовок старшеклассникам из нью-йоркских школ. К каждой паре прилагался DVD с видеопосланием Марбури, в котором говорилось: «Это может помочь каждому из вас стать лучше – как игроку и, что важнее, как человеку»

(33,2%) – в магазинах, специализирующихся исключительно на спортивной обуви.

Да, поставщики и дистрибьюторы негативно влияют на конечную цену продукта. В конечном счете данная продукция продается только на ограниченном рынке. Традиционная теория предложения низкой цены будет приносить прибыль через большие объемы продаж, в противоположность большой марже при малых объемах продаж. Но будет ли жизнеспособна теория малых объемов в случае низкой цены?

В конце концов, долговременный успех маркетинговых стратегий и тактик либо будет поддерживаться, либо сойдет на нет в зависимости от общих цифр продаж. Выход на рынок кроссовок «Старбури Ван» предоставил интересную возможность для обсуждения на этом примере различных маркетинговых концепций. Будущие маркетологи смогут продолжить проверку сценария, чтобы выявить, какие из маркетинговых элементов работают, а какие нет. Как и в любой индустрии, динамика рынка в сочетании с меняющейся поддержкой со стороны спортсмена будет поверять применение маркетинговых стратегий и тактик. ◆

[8] *Abel, G. (2006, December 25–31). Marbury's new shoe rewrites the rules. Sport Business Journal, Vol. 9, No. 34, pp. 3–35.*
[9] *Weilheimer, N. (2006, December 4). Full Court Press. Footwear News, 32.*
[10] *Mortimer, R. (2006, October 10). Recipe for disaster. Brand Strategy, 3.*

Тобиас Новы, Памела Уикер,
Свения Фейлер, Кристоф Бройер,
Немецкий спортивный университет Кельна

Эффективность коммерческих и некоммерческих спортивных организаций*

Работа немецких исследователей посвящена экономическим результатам деятельности коммерческих и некоммерческих организаций в современном спорте. Авторы сопоставляют эти результаты в рамках одного сектора (в данном случае это – конный спорт в Германии), отталкиваясь от результатов национального опроса. В результате расхожее мнение о том, что коммерческие организации, ориентированные на извлечение прибыли, более эффективны, чем некоммерческие, подтверждения не находит.

Цель исследования

Данное исследование вносит вклад в изучение вопросов организационной эффективности. Различия в результатах деятельности некоммерческих (НКО) и коммерческих (КО) организаций осмысляются на основе теории прав собственности и предложенных авторами критериев сравнения различных уровней эффективности. Исследование ставит вопрос: существуют ли значимые различия в эффективности некоммерческих и коммерческих спортивных организаций?

Методы исследования

Эмпирический анализ опирался на данные общенационального онлайн-опроса некоммерческих (n = 1640) и коммерческих (n = 732) конноспортивных организаций Германии. Исследование решало задачу выявления адекватных критериев сравнения двух организационно-правовых форм деятельности организаций. Были получены 22 регрессионные модели, описывающие показатели эффективности организации на четырех уровнях (финансы, продукты, клиенты, стратегия) в соотнесении с юридической формой организации (некоммерческая или коммерческая) и рядом контрольных переменных.

Результаты и выводы

Исследование показало, что коммерческие организации демонстрируют более высокую финансовую эффективность,

ОБЪЕКТОМ АНАЛИЗА
послужила конноспортивная индустрия Германии, которая наилучшим образом отвечает задачам исследования, поскольку в данном секторе НКО (спортивные клубы) и КО (сельскохозяйственные и промышленные предприятия) работают на одном рынке и являются членами общегерманской управляющей структуры – Национальной федерации конного спорта
Фото: Владимир Песня/ МИА «Россия сегодня»

в то время как некоммерческие организации имеют преимущество в ценовой структуре. Коммерческие организации придают больше значения качеству услуг, квалификации сотрудников и организационной стратегии. На уровне продуктов не было обнаружено существенных различий. Отмечается, что коммерческие организации уделяют все большее внимание категориям населения, которые раньше считались целевой аудиторией некоммерческих клубов. Поскольку анализ учитывал размер организации (и ресурсов, которыми она располагает), делается вывод, что различия в показателях эффективности не всегда обусловлены юридической формой организации.

Рекомендации

Выводы указывают на то, что коммерческие организации опережают НКО не по всем показателям эффективности. Учитывая, что коммерческие организации осваивают сегменты рынка, ранее считавшиеся традиционными для НКО, некоммерческим организациям рекомендуется более гибко реагировать на изменения рыночного спроса. Некоммерческим организациям следует пересмотреть свою ценовую структуру.

Ключевые слова: организационная эффективность, теория прав собственности, организационно-правовая форма деятельности, спортивная организация, конный спорт.

Исследователи неоднократно отмечали, что некоммерческие организации (НКО) менее эффективны, чем коммерческие (КО). Так, например, Хансманн утверждал, что от некоммерческих организаций «можно ожидать более медленной реакции на повышение спроса и менее эффективного использования ресурсов, чем от коммерческих фирм»[1]. Алкиан и Демзец считают,

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

[1] *Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. The Yale Law Journal, 89, p. 844.*

что «на некоммерческих предприятиях чаще можно столкнуться с небрежным отношением работников к своим обязанностям»[2]. Хансманн также утверждал, что НКО «проявляют меньше бдительности в выявлении лишних расходов, чем аналогичные организации коммерческого сектора»[3]. Эти утверждения характеризуют НКО как таковые, при этом сходные мысли высказывались и в отношении организаций спортивной индустрии. Так, Хайнеманн отмечал, что, поскольку некоммерческие спортивные организации не стремятся к минимизации затрат, они демонстрируют относительно низкие показатели эффективности[4]. Приведенные цитаты отражают общепринятые мнения, высказанные известными экономистами, и тем не менее требуют критического осмысления.

Во-первых, оценка деятельности организации не сводится к экономической эффективности. Это справедливо в первую очередь в отношении НКО, которые ограничены условием нераспределения прибыли, то есть невозможностью разделить прибыль между членами организации, что снижает важность самой задачи извлечения прибыли[5]. Таким образом, неуместно сравнивать показатели коммерческих и некоммерческих организаций только с точки зрения экономичности, поскольку последние уже в силу своего правового статуса находятся в менее выгодном положении. При сравнении нужно также учитывать результативность деятельности. Важно подчеркнуть, что эффективность организации, коммерческой или некоммерческой, – это многомерный показатель, который нельзя свести к одним только финансовым индикаторам[6].

Во-вторых, приведенные выше цитаты отражают в большей степени субъективные мнения и результаты теоретического сравнения КО и НКО: они не базируются на эмпирических данных. Количество эмпирических исследований относительно невелико, и их авторы не столь единодушны в своих выводах. Одни исследователи признают меньшую эффективность некоммерческих организаций[7], а другие либо не находят значительных различий, либо даже отмечают превосходство НКО[8]. Однако все предыдущие сравнительные исследования фокусировались на экономических индикаторах и не учитывали многоуровневый характер организационной эффективности. Сравнение КО и НКО в сфере спортивной индустрии также носило в основном теоретический характер[9], за исключением небольшого числа работ[10]. Но и в этих немногочисленных эмпирических исследованиях в центре внимания оказывался определенный аспект, как-то система управления[11] или спонсорский доход[12]. Они не содержали комплексного анализа, который охватывал бы разные показатели деятельности организации.

Цель настоящего исследования заключается в эмпирическом сравнении эффективности некоммерческих и коммерческих организаций, работающих в спортивном секторе. Объектом анализа послужила конноспортивная индустрия Германии, которая наилучшим образом отвечает задачам исследования, поскольку в данном секторе НКО (спортивные клубы) и КО (сельскохозяйственные и промышленные предприятия) работают на одном рынке и являются членами общегерманской управляющей структуры, Национальной федерации конного спорта. Эта особенность делает возможным сравнительное изучение организаций разного типа (как правило, коммерческие предприятия не имеют членства в национальных спортивных федерациях).

В данном исследовании мы пытаемся ответить на вопрос: существуют ли значимые различия в эффективности некоммерческих и коммерческих спортивных организаций? Сравнительный анализ проводится по четырем уровням организационной эффективности (финансы, продукты, клиенты и стратегия), которые были выявлены в концептуальной работе Уинанда, Зинтца, Бейли и Робинсона[13]. Материалом анализа послужили данные общенационального онлайн-опроса, в ходе которого некоммерческие и коммерческие организации отвечали на одинаковые вопросы. Вклад настоящего исследования в сравнительное изучение организационной эффективности заключается в комплексном анализе эмпирических данных, полученных для спортивной индустрии.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Понятие организационной эффективности

Понятие организационной эффективности занимает центральное место в теории управления и организации. По мнению многих авторов, организационная эффективность является самой важной переменной в эмпирических исследованиях[14]. В последние годы требования подотчетности и оценки результатов деятельности настойчиво предъявляются не только к коммерческим предприятиям, но и к неприбыльным организациям[15]. Необходимость эмпирического изучения

показателей эффективности в разных секторах особенно высока на тех рынках, которые раньше занимали исключительно некоммерческие организации и которые теперь активно осваивают коммерческие фирмы, создавая тем самым конкуренцию НКО[16].

Литература по организационной эффективности отражает долгую историю исследований, на протяжении которой разные конкурирующие теории стремились найти единственно верный подход к пониманию и измерению результатов деятельности организации (см. обзор в ряде работ)[17]. В литературе о менеджменте мы не найдем общепринятого определения организационной эффективности[18], поскольку эффективность может трактоваться по-разному в зависимости от того, как организация определяет успех[19]. Наиболее известными подходами можно считать системно-ресурсную модель[20], процессуальную модель[21] и целевую модель[22]. Достоинства

[2] *Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organisation. American Economic Review, 62, p. 790.*
[3] *Hansmann, H. B. (1986). The role of nonprofit enterprise. In S. Rose-Ackerman (Ed.), The economics of nonprofit institutions. Studies in structure and policy (2nd ed., pp. 57–84). New York, NY: Oxford University Press.*
[4] *Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann.*
[5] *Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. The Yale Law Journal, 89, 835–901.*
[6] *Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 39–65.*
[7] *Bays, C. W. (1979). Cost comparisons of forprofit and nonprofit hospitals. Social Science & Medicine, 13, 219–225; Fizel, J. L., & Nunnikhoven, T. S. (1992). Technical efficiency of for-profit and non-profit nursing homes. Managerial and Decision Economics, 13, 429–439; Nyman, J. A., & Bricker, D. L. (1989). Profit incentives and technical efficiency in the production of nursing home care. The Review of Economics and Statistics, 71, 586–594.*
[8] *Ozcan, Y. A., Luke, R. D., & Haksever, C. (1992). Ownership and organizational performance – A comparison of technical efficiency across hospital types. Medical Care, 30, 781–794; Rosenau, P. V., & Linder, S. H. (2003). A comparison of the performance of for-profit and nonprofit U.S. psychiatric inpatient care providers since 1980. Psychiatric Services, 54, 183–187.*
[9] *Dietl, H., & Weingaertner, C. (2011). The effect of professional football clubs' legal structure on sponsoring revenue. Journal of Sponsorship, 4, 377–390; Dilger, A. (2009). Im Verein ist es am schönsten: Warum Vereine Kapitalgesellschaften im Sport überlegen sind [Clubs are the best. Why clubs are superior to corporate enterprises in sport]. Sportwissenschaft, 39(2), 137–142; Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance. International Journal of Sport Finance, 5(2), 108–127.*
[10] *Smith, E. (2009). The sport of governance: A study comparing Swedish riding schools. European Sport Management Quarterly, 9, 163–186; Wicker, P., Weingaertner, C., Breuer, C., & Dietl, H. (2012). The effect of a sports institution's legal structure on sponsorship income: The case of amateur equestrian sports in Germany. International Journal of Sport Finance, 7, 340–357.*
[11] *Smith, E. (2009). The sport of governance: A study comparing Swedish riding schools…*
[12] *Wicker, P., Weingaertner, C., Breuer, C., & Dietl, H. (2012). The effect of a sports institution's legal structure on sponsorship income: The case of amateur equestrian sports in Germany. International Journal of Sport Finance, 7, 340–357.*
[13] *Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279-307.*
[14] *Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 39–65; Walton, E. J., & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. Journal of Management Studies, 38, 173–200.*
[15] *Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11, 353–370; LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39, 571–587.*
[16] *Hansmann, H. B. (1986). The role of nonprofit enterprise. In S. Rose-Ackerman (Ed.), The economics of nonprofit institutions. Studies in structure and policy (2nd ed., pp. 57–84). New York, NY: Oxford University Press; Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among forprofit and nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11(1), 97–104; Schiff, J., & Weisbrod, B. (1991). Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets. Annals of Public and Cooperative Economics, 62, 619–640.*
[17] *Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of nonprofit sport organizations performance: Perspectives from the literature. Managing Leisure, 19(2), 121–150; Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307.*
[18] *Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among forprofit and nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11(1), 97–104.*
[19] *Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of nonprofit sport organizations performance: Perspectives from the literature. Managing Leisure, 19(2), 121–150.*
[20] *Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review, 32, 891–903.*
[21] *Steers, R. M. (1977). Organizational effectiveness: A behavioral view. Santa Monica, CA: Goodyear.*
[22] *Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. The Sociological Quarterly, 13(1), 3–15.*

и ограничения этих и других концепций рассматриваются в ряде работ[23].

В целом эффективность организации понимается как комбинация экономичности, которая «показывает отношение затрат (использованных ресурсов) к произведенной продукции»[24], и результативности, которая определяется как «способность достигать институциональных целей»[25]. При этом исследователи сходятся во мнении, что организационная эффективность должна оцениваться на основе подхода, объединяющего финансовые и нефинансовые индикаторы; последние играют особенно важную роль в некоммерческом секторе[26]. Финансовые показатели обычно используются для измерения экономичности[27], а нефинансовые – для оценки результативности работы организации[28]. Кроме того, исследователи единодушно признают, что организационная эффективность – это многомерное понятие[29].

Модель организационной эффективности

Существует несколько причин, почему в данной работе мы рассматриваем организационную эффективность как многофакторное явление и опираемся на модель, предложенную Уинандом и соавторами[30]. Во-первых, эта модель интегрирует ранее разработанные подходы к пониманию организационной эффективности. Она представляет собой развитие идей, изложенных в ряде работ, и объединяет в себе оба аспекта эффективности организации – качественный и количественный[31]. Но поскольку понятия результативности и экономичности в своем исходном значении сложно применить к некоммерческим организациям (первое – по причине неопределенности целей, второе – по причине самого правового статуса НКО), Уинанд и его коллеги предложили новую, комплексную модель оценки эффективности. Кроме того, если ранее внимание исследователей уделялось в основном спортивным руководящим структурам национального уровня[32], то в работе Уинанда и соавторов приняты к рассмотрению также общественные управляющие органы, функционирующие на уровне местных спортивных организаций.

Во-вторых, мы выбирали модель, которая была бы в равной степени применима к коммерческим и некоммерческим организациям и позволяла бы решить задачу сравнительного анализа. В итоге предпочтение было отдано концепции Уинанда и соавторов, а не процессуально ориентированным моделям[33], поскольку в основе последних лежат отношения «вход – проход системы – выход». Такой подход представляется нам проблематичным ввиду противоположного направления связей между «входом» и «выходом» (другими словами, «средствами» и «целями») в некоммерческих и коммерческих организациях: НКО используют финансы в качестве ресурсов «на входе», а для коммерческой фирмы прибыль является главным результатом «на выходе». Кроме того, некоторые модели берут во внимание только качественную результативность деятельности и пренебрегают количественными индикаторами[34]. Наконец, мы исходили из того, что модель организационной эффективности должна поддаваться эмпирической проверке в сравнительном исследовании – еще один довод в пользу модели Уинанда и соавторов.

> Чтобы понять различия в эффективности коммерческих и некоммерческих организаций, нужно в первую очередь рассмотреть такой фактор, как распределение прав собственности

Теория прав собственности

Чтобы понять различия в эффективности коммерческих и некоммерческих организаций, нужно в первую очередь рассмотреть такой фактор, как распределение прав собственности. Любая экономическая деятельность, будь то торговля и производство, представляет собой обмен набором правомочий[35]. Права собственности подразделяются на четыре группы: право использования актива (usus); право получать доход, приносимый активом (usus fructus); право изменять физическую форму актива и его сущность (abusus) и право передавать все или некоторые из вышеназванных правомочий другим лицам по взаимно согласованной цене[36].

Теория прав собственности заложила фундамент для других концепций институциональной экономики – например, теории трансакци-

онных издержек и теории институционального выбора[37]. Если теория прав собственности исходит из того, что содержание и структура правомочий собственников определенным и предсказуемым образом влияют на распределение и использование ресурсов, то теория трансакционных издержек указывает на то, что затраты могут определяться институциональными особенностями организации[38]. Таким образом, трансакционные издержки могут служить критерием оценки экономичности организаций разного типа[39]. В рамках теории институционального выбора конфигурация распределения правомочий (например, в конноспортивной организации) рассматривается как экономически эффективный ответ («выбор») на конкретную контрактную ситуацию[40]. Теория прав собственности и ранее применялась в работах, посвященных сравнению деятельности КО и НКО в спортивной индустрии и в других секторах[41]. В нашем исследовании мы также воспользуемся теорией прав собственности, чтобы попытаться понять различия в эффективности организаций с разным правовым статусом.

[23] *Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. European Journal of Sport Science, 2(2), 1–21; Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307; Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of nonprofit sport organizations performance: Perspectives from the literature. Managing Leisure, 19(2), 121–150.*

[24] *Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. European Journal of Sport Science, 5, 207–220. P. 209.*

[25] *Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. European Journal of Sport Science, 2(2), 1–21, p. 2.*

[26] *Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 28(2), 107–126; Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307.*

[27] *Brooks, A. C. (2006). Efficient nonprofits? Policy Studies Journal, 34, 303–312.*

[28] *Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 28(2), 107–126.*

[29] *Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11, 353–370; Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 5–38.*

[30] *Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307.*

[31] *Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. European Journal of Sport Science, 2(2), 1–21; Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. European Journal of Sport Science, 5, 207–220; Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 5–38; Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. European Sport Management Quarterly, 7, 249–268.*

[32] *См. обзор в материале: O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. European Sport Management Quarterly, 14, 299–314.*

[33] *См. напр. Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. Journal of Sport Management, 1, 37–47.*

[34] *Напр. Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. Sport Management Review, 3(1), 23–46; Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 5–38.*

[35] *Furubotn, E. G., & Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory. Journal of Economic Literature, 10, 1137–1162; Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. Managerial and Decision Economics, 26, 223–242.*

[36] *Blum, U., Dudley, L., Leibbrand, F., & Weiske, A. (2005). Angewandte Institutionenökonomik: Theorien – Modelle – Evidenz [Applied institutional economics: Theory – models – evidence]. Wiesbaden: Gabler; Pejovich, S. (1990). The economics of property rights: Towards a theory of comparative systems. London: Kluwer Academic.*

[37] *Blum и другие, 2005.*

[38] *Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2008). Organisation (5th ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*

[39] *Blum и другие, 2005.*

[40] *Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. Managerial and Decision Economics, 26, 223–242.*

[41] *Smith, E. (2009). The sport of governance: A study comparing Swedish riding schools. European Sport Management Quarterly, 9, 163–186; Wicker, P., Weingaertner, C., Breuer, C., & Dietl, H. (2012). The effect of a sports institution's legal structure on sponsorship income: The case of amateur equestrian sports in Germany. International Journal of Sport Finance, 7, 340–357; Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organisation. American Economic Review, 62, 777–795.*

Право собственности на актив не всегда принадлежит одному лицу, владельцев может быть несколько. В целом концентрация прав собственности является предпочтительным вариантом[42], поскольку распределение правомочий между двумя и более сторонами договора всегда влечет за собой определенные сложности[43]. Ключевой характеристикой коммерческих организаций является сосредоточение всех прав собственности в руках владельца (или группы владельцев). В некоммерческой спортивной организации, напротив, правомочия рассредоточены между ее членами, каждый из которых владеет равной долей собственности[44], что отражается в принципе голосования на общих собраниях: один человек – один голос. Члены некоммерческих организаций не могут передавать свои права другим лицам, они не несут ответственности за результаты деятельности организации и не имеют права на остаточный доход. Доход, по сути дела, остается внутри организации, поскольку распределение прибыли на дивиденды не разрешено[45].

> Полезность некоммерческой организации определяется максимизацией благосостояния ее членов. Члены сами финансируют, производят и потребляют услуги организации и, соответственно, разделяют ее интересы

Уровни организационной эффективности и гипотезы

Уровень финансов

Финансовая эффективность связана с вопросом о том, насколько хорошо тот или иной правообладатель заботится о своем активе и насколько эффективно он/она использует данный актив с экономической точки зрения[46]. Поскольку в коммерческих организациях права собственности сконцентрированы в руках их владельца, а владельцы, как правило, занимаются бизнесом, чтобы заработать себе на жизнь, они имеют серьезные стимулы генерировать доход и получать прибыль. Извлечение прибыли – это мощный стимул, который побуждает менеджеров коммерческих предприятий снижать затраты производства и оптимальным образом использовать ресурсы. Другими словами, это стимул к повышению экономичности деятельности[47]. Будучи единственным претендентом на доход, владелец коммерческой организации имеет право присваивать любую заработанную прибыль[48]. Право передачи полномочий позволяет владельцу продавать свою долю собственности другим лицам и организациям. Полезность коммерческой организации определяется в первую очередь максимизацией прибыли[49].

Применяя теорию прав собственности к спортивной индустрии, Франк сделал вывод, что частные футбольные клубы должны более эффективно осваивать и распределять финансовые ресурсы по сравнению с некоммерческими клубами[50]. Однако данное утверждение справедливо не для всех источников дохода. Дитл и Вайнгэртнер предположили, что правовой статус профессиональных футбольных клубов может обеспечить им высокий спонсорский доход, но тем не менее некоммерческие организации находятся в более выгодном положении как более надежные[51]. Предположение в отношении спонсорских средств подтверждается эмпирическим изучением ситуации в конном спорте, результаты которого представлены в работе Викера и соавторов[52]. Однако другие источники дохода, а также финансовая ситуация организации в целом в данной работе не рассматриваются.

Полезность некоммерческой организации определяется максимизацией благосостояния ее членов. Члены сами финансируют, производят и потребляют услуги организации и, соответственно, разделяют ее интересы[53]. Условие нераспределения прибыли лишает их каких-либо финансовых стимулов, поскольку даже в тех случаях, когда организации удается получить чистый доход, она не может распределить его между членами[54]. В некоммерческих организациях не существует личной собственности, или, если быть точнее, ни один из собственников не имеет личной выгоды от полученной прибыли[55]. Отсутствие финансовых стимулов к снижению затрат, повышению доходности и внедрению инноваций не создает условий для распространения среди этих организаций моделей эффективного, рационального и продуманного экономического поведения. Как следствие, НКО имеют меньше шансов добиться высоких пока-

зателей эффективности по той простой причине, что их менеджеры не могут воспользоваться плодами этих улучшений[56]. Кроме того, НКО получают государственные субсидии, что еще более снижает необходимость эффективного управления[57]. Особенности КО и НКО, вытекающие из распределения прав собственности, подводят к нашей первой гипотезе.

H1: коммерческие организации демонстрируют более высокие финансовые показатели, чем некоммерческие.

Помимо общего финансового состояния организации важным аспектом финансовой эффективности является ценовая структура оказываемых услуг. Хайнеманн утверждает, что некоммерческие спортивные организации могут предлагать услуги по более низким ценам, чем коммерческие[58]. Снижение стоимости возможно за счет таких доходов НКО, как вступительные и членские взносы, пожертвования, спонсорская поддержка, государственные субсидии, а также доходы от ресторанного обслуживания, аренды спортивных сооружений, организации спортивных мероприятий и курсов[59]. Получается, что некоммерческим организациям нет необходимости генерировать высокие доходы за счет предоставления услуг. Напротив, для коммерческих организаций продажи являются основным источником дохода, и, поскольку КО нацелены на повышение прибыльности, они могут устанавливать более высокие цены на свои продукты. Таким образом, можно предположить, что более высокий уровень диверсификации доходов и отсутствие необходимости зарабатывать на оказании услуг дают некоммерческим организациям ценовое преимущество. Это предположение выражено во второй гипотезе.

H2: некоммерческие организации предлагают услуги по более низкой цене, чем коммерческие.

Уровень продуктов (спортивных и внеспортивных)

Второй аспект эффективности спортивной организации – ее продукты, которые можно

[42] *Blum и другие, 2005; Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann.*

[43] *Alchian, A. (2008). Property rights. The concise encyclopedia of economics. Retrieved October 10, 2013, from http://www.econlib.org/library/Enc/PropertyRights.html; Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. Managerial and Decision Economics, 26, 223–242.*

[44] *Dietl, H., & Weingaertner, C. (2011). The effect of professional football clubs' legal structure on sponsoring revenue. Journal of Sponsorship, 4, 377–390; Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance. International Journal of Sport Finance, 5(2), 108–127.*

[45] *Franck, 2010; Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. The Yale Law Journal, 89, 835–901; Smith, E. (2009). The sport of governance: A study comparing Swedish riding schools. European Sport Management Quarterly, 9, 163–186.*

[46] *Furubotn, E. G., & Richter, R. (2005). Institutions & economic theory: The contribution of the new institutional economics (2nd ed.). Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.*

[47] *Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann; Schiff, J., & Weisbrod, B. (1991). Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets. Annals of Public and Cooperative Economics, 62, 619–640.*

[48] *Smith, E. (2009). The sport of governance: A study comparing Swedish riding schools. European Sport Management Quarterly, 9, 163–186.*

[49] *Dietl, H., & Weingaertner, C. (2011). The effect of professional football clubs' legal structure on sponsoring revenue. Journal of Sponsorship, 4, 377–390; Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance. International Journal of Sport Finance, 5(2), 108–127; Smith, 2009.*

[50] *Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance. International Journal of Sport Finance, 5(2), 108–127.*

[51] *Dietl & Weingaertner, 2011.*

[52] *Wicker, P., Weingaertner, C., Breuer, C., & Dietl, H. (2012). The effect of a sports institution's legal structure on sponsorship income: The case of amateur equestrian sports in Germany. International Journal of Sport Finance, 7, 340–357.*

[53] *Franck, 2010; Smith, 2009*

[54] *Hansmann, H. B. (1986). The role of nonprofit enterprise. In S. Rose-Ackerman (Ed.), The economics of nonprofit institutions. Studies in structure and policy (2nd ed., pp. 57–84). New York, NY: Oxford University Press.*

[55] *Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann.*

[56] *Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organisation. American Economic Review, 62, 777–795; Weisbrod, B. A. (1988). The nonprofit economy. Cambridge, MA: Harvard University Press.*

[57] *Heinemann, 1995.*

[58] *Heinemann, 1995.*

[59] *Breuer, C., & Feiler, S. (2013). Sport development report 2011/2012 – Analysis of the sport clubs' situation in Germany. Abbreviated Version. Cologne: Sportverlag Strauß; Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2012). Die Schweizer Sportvereine [Sports clubs in Switzerland]. Zürich: Seismo; Taylor, P., Barrett, D., & Nichols, G. (2009). Survey of sports clubs 2009. London: CCPR.*

поделить на собственно спортивные и внеспортивные[60]. Анализируя спортивные услуги с точки зрения теории прав собственности, Смит утверждает, что, поскольку коммерческие организации стремятся контролировать свою операционную деятельность, они придерживаются бизнес-стратегии, направленной на сохранение довольно высокой концентрации услуг[61]. Это означает, что они предпочитают работать с небольшим количеством спортивных программ. Коммерческие организации менее охотно диверсифицируют свои программы, опасаясь роста затрат. Расширение ассортимента услуг может повысить трансакционные издержки в результате увеличения расходов на сбор информации, необходимой для определения нужного уровня диверсификации. Кроме того, диверсификация влечет за собой расходы на поиск потенциальных клиентов и тренеров, а также на мониторинг новых сотрудников. Исследования показывают, что желание владельцев сохранять контроль над операционной деятельностью является одним из объяснений того, почему маленькие компании не используют стратегии роста[62]. С другой стороны, некоммерческие организации предлагают программы в самых разных видах спорта[63]. Вышеотмеченные особенности обобщены в третьей гипотезе.

Н3: коммерческие организации имеют более высокий уровень концентрации услуг по сравнению с некоммерческими.

Помимо собственно спортивных услуг некоммерческие организации предлагают программы, предоставляющие клиентам возможности общения и расширения социальных контактов[64]. Согласно данным исследований, в некоммерческих спортивных клубах приблизительно половина членов участвуют во всех организуемых праздничных мероприятиях[65]. НКО придают значение таким аспектам социальной деятельности, как совместные праздники и товарищеские отношения; для них важна также передача ценностей и традиций[66]. В отличие от НКО, коммерческие организации уделяют меньше внимания нерыночным товарам, как то праздники, внеспортивные мероприятия и товарищеская атмосфера, по причине их низкой финансовой привлекательности. Их больше интересуют продукты и услуги, которые обещают (финансовую) отдачу на рынке[67]. Возможно, это «одна из причин, почему предыдущие исследования подтвердили более высокую степень социальной интеграции в некоммерческих организациях (спортивные клубы), чем в коммерческих (фитнес-центры)»[68]. Таким образом, четвертая гипотеза утверждает следующее.

Н4: некоммерческие организации уделяют больше внимания социальным аспектам деятельности, чем коммерческие.

Уровень клиентов

Третий аспект эффективности называют уровнем клиентов, хотя исследователи признают, что применительно к некоммерческим спортивным клубам было бы уместнее говорить об их членах[69]. Вайсброд полагает, что некоммерческие организации могут предлагать больше продуктов для различных групп потребителей в тех формах, которые являются неприбыльными для коммерческих организаций, работающих в той же отрасли[70]. Это означает, что если коммерческие и некоммерческие организации работают в одной индустрии и предлагают одни и те же услуги, они могут выбирать клиентуру по разным критериям. Для коммерческих организаций таким критерием может быть платежеспособность. КО больше ориентированы на основной рынок и прибыльные сегменты, поскольку их владельцы нацелены на зарабатывание прибыли – в соответствии с теорией прав собственности. Например, в соревновательных видах спорта типичной целевой аудиторией являются молодые мужчины неиммигрантского происхождения с высоким доходом, в то время как вложения в подготовку молодых талантов – это более рискованная и дорогостоящая инвестиция с неопределенной отдачей в будущем[71]. Напротив, для некоммерческих организаций важными оказываются другие критерии: общность ценностей, помощь малообеспеченным и незащищенным группам населения. Хайнеманн полагает, что маргинальные группы – молодые талантливые спортсмены, пожилые люди, люди с ограниченными возможностями и малоимущие – скорее обратятся к некоммерческим, чем к коммерческим организациям для получения комплексного продукта[72]. Молодые таланты можно отнести к маргинальным группам, поскольку только 10% спортивных клубов Германии имеют в своем составе молодых спортсменов, входящих в национальную сборную страны[73]. Однако даже в тех случаях, когда коммерческие организации способны предложить нужную услугу, взимаемая плата может оказаться слишком высокой для представителей этих категорий потребителей, поскольку программы для пожилых и людей с ограниченными возможностями требуют специальной квалификации тренеров и особого оборудования, что повышает их стоимость. Учитывая высокие производственные издержки и неспособность целевой аудитории оплачивать эти затраты, коммерческие организации могут

проявлять меньше интереса к услугам для маргинальных категорий населения. Это позволяет сформулировать пятую гипотезу.

H5: некоммерческие организации предлагают больше услуг для маргинальных групп, чем коммерческие.

Уровень стратегии

Четвертым аспектом организационной эффективности является стратегия организации. Уинанд и соавторы используют термин «организационный уровень», но, поскольку наше исследование посвящено организационной эффективности, мы выбрали другой термин[74]. Согласно теории прав собственности, владелец коммерческой организации является претендентом на остаточный доход и поэтому имеет серьезный стимул предлагать услуги, отвечающие запросам рынка[75]. В условиях высоких потребительских ожиданий рынок заставляет владельца повышать качество услуг. Чтобы добиться этого, он должен находить высококвалифицированных сотрудников и постоянно совершенствовать предлагаемые программы[76]. Теория прав собственности утверждает, что для менеджеров коммерческих организаций генерирование прибыли является мощным стимулом предлагать продукты, отвечающие требованиям рынка с точки зрения ожидаемого качества[77].

Что касается некоммерческих организаций, то в них работают в основном добровольцы, которые не всегда обладают столь же высокой квалификацией, как платные сотрудники со специальным образованием[78]. Исследования показывают, что многие спортивные клубы нанимают тренеров без профессиональных дипломов, принятых в спортивной системе (лицензии A, B, C и т. п.), и вынуждены пользоваться старыми общественными сооружениями, нуждающимися в реконструкции[79]. Все это может снижать качество предлагаемых ими услуг в восприятии потребителей. Некоммерческие организации, соответственно, могут демонстрировать более низкие показатели качества, что подводит нас к шестой гипотезе.

---

[60] *Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307.*

[61] *Smith, E. (2009). The sport of governance: A study comparing Swedish riding schools. European Sport Management Quarterly, 9, 163–186.*

[62] *Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. Entrepreneurship Theory, 27, 247–270.*

[63] *Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2012). Die Schweizer Sportvereine [Sports clubs in Switzerland]. Zürich: Seismo.*

[64] *Nagel, S. (2008). Goals of sports clubs. European Journal for Sport and Society, 5(2), 121–141.*

[65] *Breuer, C., & Feiler, S. (2013). Sport development report 2011/2012 – Analysis of the sport clubs' situation in Germany. Abbreviated Version. Cologne: Sportverlag Strauß.*

[66] *Lamprecht u др.уе, 2012.*

[67] *Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann.*

[68] *Ulseth, A.-L. B. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. European Sport Management Quarterly, 4(2), 95–115.*

[69] *Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307.*

[70] *Weisbrod, B. A. (1988). The nonprofit economy. Cambridge, MA: Harvard University Press.*

[71] *Nagel, M. (2003). Die soziale Zusammensetzung der Sportvereinsmitglieder [The social characteristics of sports clubs members]. In J. Baur & S. Braun (Eds.), Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen [Contributions to integration by sports clubs as voluntary organizations] (pp. 409–448). Aachen: Meyer & Meyer.*

Nagel, S. (2008). Goals of sports clubs. European Journal for Sport and Society, 5(2), 121–141.

[72] *Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann.*

[73] *Breuer, C., & Feiler, S. (2013). Sport development report 2011/2012 – Analysis of the sport clubs' situation in Germany. Abbreviated Version. Cologne: Sportverlag Strauß.*

[74] *Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307.*

[75] *Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management. Managerial and Decision Economics, 26, 223–242.*

[76] *Heinemann, K. (2007). Einführung in die Soziologie des Sports [Introduction to the sociology of sports] (5th ed.). Schorndorf: Hofmann.*

[77] *Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann; Schiff, J., & Weisbrod, B. (1991). Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets. Annals of Public and Cooperative Economics, 62, 619–640.*

[78] *Heinemann, 1995.*

[79] *Breuer, C., & Feiler, S. (2013). Sport development report 2011/2012 – Analysis of the sport clubs' situation in Germany. Abbreviated Version. Cologne: Sportverlag Strauß.*

H6: вопрос качества является более важным для коммерческих, чем некоммерческих организаций.

Как отмечалось выше, если коммерческие организации хотят сохранить конкурентоспособность и рентабельность, они должны реагировать на требования рынка более гибко, чем НКО. Это означает, что в их управленческой практике должны присутствовать процедуры анализа рынка и разработки ответной реакции. С точки зрения организационного менеджмента стратегия компании формируется в ответ на внешние влияния[80]. Предыдущие исследования показали, что стратегическое планирование оказывает положительное влияние на организационную эффективность и поэтому может рассматриваться как ценный инструмент развития организации[81]. Коммерческая фирма приносит прибыль только тогда, когда ее владелец заинтересован в ее эффективном функционировании. Таким образом, можно предположить, что коммерческие организации имеют более серьезный стимул гибко реагировать на внешние факторы (например, на изменения в рыночном спросе), чем некоммерческие спортивные клубы. Кроме того, НКО, как известно, отличаются традиционностью и оказывают некоторое сопротивление переменам даже в тех случаях, когда они необходимы[82]. Эти различия отражены в последней гипотезе.

> Мы используем количественные данные для статистического сравнения показателей эффективности коммерческих и некоммерческих организаций. Источником послужил «Отчет о развитии: конный спорт в Германии»

H7: коммерческие организации реагируют более гибко на внешние влияния, чем некоммерческие.

Методы исследования

Источник данных

В настоящем исследовании мы используем количественные данные для статистического сравнения показателей эффективности коммерческих и некоммерческих организаций. Источником данных послужил «Отчет о развитии спорта: конный спорт – 2013», в котором дается оценка ситуации в конноспортивных организациях Германии. Объект исследования наилучшим образом отвечает целям сравнительного анализа, поскольку обе группы организаций конкурируют на одном рынке и являются членами одного общенационального руководящего органа. В целом в Германии насчитывается примерно 7700 некоммерческих и 4000 коммерческих конноспортивных организаций[83]. НКО представлены исключительно общественными спортивными клубами с общей численностью членов 708 890 человек по состоянию на 2013 год[84]. Коммерческие организации представлены сельскохозяйственными (56,5%) и промышленными (43,5%) фирмами[85].

17 региональных руководящих органов в области конного спорта предоставили нам электронные адреса 5187 некоммерческих и 2635 коммерческих организаций для проведения опроса в рамках нашего исследования. Это были адреса президентов, членов правления или секретарей клубов (некоммерческие организации), а также владельцев коммерческих организаций. Всем организациям было предложено принять участие в опросе. Электронное письмо-приглашение информировало респондентов о том, что опрос проводится анонимно и что данные будут использоваться в конфиденциальном режиме и исключительно в целях исследовательского проекта. Письмо также содержало индивидуальную ссылку на онлайн-опросник, которая позволяла респондентам многократно входить в систему для заполнения данных. Количество сессий не ограничивалось, одна и та же анкета могла заполняться разными представителями организации. Выборка респондентов в конечном итоге сократилась в результате выбывания ряда участников – в основном по причине ошибочного адреса или в связи с тем, что данное лицо уже не работало в организации. Опрос проводился в режиме онлайн с февраля по апрель 2013 года. В общей сложности в исследовании приняли участие n = 1640 некоммерческих организаций (доля ответивших – 35,7%) и n = 732 коммерческих организаций (доля ответивших – 31,3%).

Параметры и переменные

Онлайн-анкета включала в себя примерно 50 вопросов, касающихся различных аспектов деятельности спортивных организаций: структуры

членства, спортивных программ, использования собственных и/или общественных спортивных сооружений, оплачиваемого персонала, философии организации (целей, ценностей), текущих проблем (например, привлечение/удержание членов или клиентов, финансовые трудности), необходимости в поддержке (со стороны федерации), финансового положения (например, соотношения доходов и расходов). Следует заметить, что все данные по финансам и численности членов /клиентов относились к 2012-му, последнему завершенному финансовому году к моменту проведения опроса.

Поскольку модель Уинанда и соавторов (2010) изначально разрабатывалась для изучения руководящих органов в общественном спорте, необходимо было подкорректировать уровни и критерии эффективности таким образом, чтобы они были в равной степени применимы к некоммерческим спортивным клубам и коммерческим фирмам[86]. Пятый уровень эффективности (коммуникации и имидж) был исключен из анализа в связи с тем, что для местных спортивных организаций он менее актуален, чем для управляющих структур, занимающих центральное место в спортивной системе любой страны[87]. В нашем исследовании рассматриваются следующие уровни эффективности: финансы, продукты (спортивные и внеспортивные), клиенты и стратегия.

Особенно трудно подобрать соответствующий параметр в финансовой сфере, поскольку финансовая эффективность НКО и КО измеряется разными показателями в силу различий юридической формы организаций. Обычно коммерческие организации учитывают такие индикаторы, как операционная маржа и прибыль, в то время как для НКО минимальным требованием является достижение безубыточности[88]. Другим условием является применимость критериев сравнения к организациям любого размера, в связи с чем предпочтение отдавалось показателям на человека в противовес суммарным[89]. Для выравнивания потенциально неточных величин применялся расчет натурального логарифма – процедура, широко распространенная в финансовых исследованиях[90]. В нашем сравнительном анализе использовались такие параметры, как натуральный логарифм дохода на человека (ЛОГ ДХД_Ч), натуральный логарифм расходов на человека (ЛОГ РСХ_Ч) и натуральный логарифм прибыли на человека в 2012 году (ЛОГ ПРБ_Ч). Например, ЛОГ ДХД_Ч можно получить путем вычисления натурального логарифма суммарных доходов и деления данной величины на количество членов некоммерческой организации или клиентов коммерческой организации. Еще один финансовый параметр – способность организации выйти как минимум на уровень безубыточности (БЕЗУБЫТОЧН). Безубыточность означает, что общие доходы организации равняются ее общим расходам или превышают их. Аналогичные показатели можно найти в предыдущих исследованиях,

[80] *Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy (8th ed.) Harlow: Prentice Hall.*

[81] *Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 5–38; Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. Voluntas, 24, 461–484.*

[82] *Heinemann, 1995; Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2012). Die Schweizer Sportvereine [Sports clubs in Switzerland]. Zürich: Seismo; Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. European Sport Management Quarterly, 9(1), 81–98.*

[83] *Breuer, C., Forst, M., & Wicker, P. (2013). Situation und Entwicklung der Pferdesportvereine und Pferdesportbetriebe [Situation and development of equestrian sport clubs and companies]. In C. Breuer (Ed.), Sportentwicklungsbericht 2011/2012 – Band II [Sport development report 2011/2012 – Vol. II] (pp. 69–148). Cologne: Sportverlag Strauß.*

[84] *German Olympic Sports Confederation. (2013). DOSB – Bestandserhebung 2013 [DOSB – Annual survey 2013]. Retrieved January 29, 2013, from http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung_2013.pdf*

[85] *Breuer и другие, 2013.*

[86] *Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. Managing Leisure, 15, 279–307.*

[87] *см. Hallmann, K., & Petry, K. (2013). Comparative sport development. Heidelberg: Springer.*

[88] *Winand, M., Zintz, T., & Schreeder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. Sport, Business and Management, 2, 225–240.*

[89] *Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. Journal of Sport Management, 9(1), 85–95; Winand и другие, 2012.*

[90] *Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? Journal of Public Administration Research and Theory, 19, 947–966.*

посвященных спортивным руководящим органам[91]. Вышеуказанные четыре параметра использовались для проверки первой гипотезы (Н1). Для проверки второй гипотезы (Н2) были задействованы следующие три параметра: стоимость часа верховой езды для детей (СТ_ДЕТИ), молодежи (СТ_МОЛОДЕЖЬ) и взрослых (СТ_ВЗРОСЛЫЕ).

Эффективность на уровне продуктов оценивалась на основе четырех переменных. Для проверки третьей гипотезы (Н3) использовался параметр, характеризующий степень концентрации спортивных программ (ПРОГ_КОНЦ), который вычислялся с помощью индекса Херфиндала. Коэффициент Херфиндала применялся в предыдущих исследованиях, посвященных некоммерческим организациям, для оценки концентрации доходов[92]. Обычно он вычисляется как сумма квадратов долей разных источников дохода и, таким образом, отражает два показателя – количество источников дохода и распределение средств по этим источникам[93]. В нашем исследовании индекс Херфиндала рассчитывался путем суммирования квадратов долей конкретных программ в общем числе предлагаемых продуктов. Коэффициент принимает значение 0 при идеальной степени диверсификации программ и значение 1 при их идеальной концентрации (то есть когда клиентам предлагается всего один продукт). В ходе опроса конноспортивные организации должны были назвать все дисциплины конного спорта, которыми могут заниматься их члены/клиенты – выездка, конкур, лонжирование, подготовка к получению разряда (для любителей и спортсменов), вольтижировка, верховая езда в сопровождении инструктора, полевая езда, терапевтическая езда/вольтижировка, драйвинг, оздоровительная езда, трейл, скачки, вестерн, дистанционные конные пробеги. Полученные данные использовались для вычисления величины ПРОГ_КОНЦ. Этот инструмент измерения представляется нам более эффективным, чем параметр «спектр операций», предложенный Коски, поскольку он охватывает больше характеристик концентрации продуктов и не нуждается в корректировке в зависимости от размера организации[94].

Внеспортивные продукты деятельности организации оцениваются тремя субъективными показателями: степень приоритетности задач, связанных с поддержанием духа товарищества (ТОВАРИЩ), передачей традиций (ТРАДИЦИЯ) и оказанием внеспортивных услуг (ВНЕСПОРТ). Эти переменные измеряются по пятибалльной шкале Ликерта (таблица 1) и используются для проверки четвертой гипотезы (Н4). В данной части анализа предпочтение отдается субъективным, в противовес объективным, критериям, потому что деятельность организации, не связанная напрямую с оказанием спортивных услуг, с трудом поддается наблюдению, оцениванию и объективному измерению.

На уровне клиентов эффективность измеряется с помощью шести переменных, которые показывают, какое внимание организация уделяет работе с узкими целевыми аудиториями, такими как пожилые люди (ПОЖИЛЫЕ), семьи (СЕМЬЯ), люди с ограниченными возможностями (Л_ОГР), малоимущие (МАЛОИМУЩ), мигранты (МИГР) и талантливая молодежь (ТАЛАНТ_М). Эти параметры используются для проверки пятой гипотезы (Н5) и оцениваются по той же пятибалльной шкале Ликерта (таблица 1). Выбранные нами критерии оценки внеспортивных продуктов и потребителей уже применялись в исследованиях, посвященных спортивным клубам[95]. Они могут быть также использованы в анализе коммерческих организаций.

На уровне стратегии мы выделяем три переменные, с помощью которых можно оценить внимание организации к вопросам качества и проверить шестую гипотезу (Н6). Первые два параметра показывают, насколько организация заботится о качестве предоставляемых услуг (К_УСЛ) и квалификации тренеров (КВЛФ_ТРЕНЕР). Обе переменные измеряются по пятибалльной шкале Ликерта. Третий параметр показывает долю тренеров, имеющих профессиональное образование (КВЛФ). Эта величина вычисляется путем деления числа тренеров, имеющих необходимую профессиональную квалификацию (например, тренер с лицензией А, В или С, помощник тренера, сертифицированный инструктор оздоровительной и лечебной верховой езды, сертифицированный коновод или берейтор с экономическим образованием) на общее число тренеров, работающих в организации, и умножением полученного числа на 100. Если два первых параметра можно отнести к субъективным, то третий является объективным. Таким образом, четвертый уровень, эффективность, оценивается на основе комбинации двух типов параметров.

Второй аспект стратегии – скорость реакции организации на внешние изменения – описывается двумя переменными. Тиль и Майер назвали некоммерческие спортивные клубы «апатичными» организациями, поскольку они, как правило, сопротивляются переменам[96]. Данный аспект отражен в первом параметре, который указывает

на желание/нежелание организации что-либо менять в своей деятельности (НЕТ_ПЕРЕМ). По сути, организация должна разрабатывать стратегию в ответ на внешние перемены или давление[97]. В связи с этим наличие некой стратегии или интерес организации к стратегическому планированию можно рассматривать как показатель способности реагировать на внешнее влияние. Второй параметр отражает наличие у организации стратегии (СТРАТЕГИЯ). Эти две переменные используются для проверки последней гипотезы (Н7) и также оцениваются по пятибалльной шкале Ликерта (таблица 1). Все параметры уровня стратегии являются субъективными, поскольку сопротивление переменам и наличие стратегии сложно наблюдать и объективно измерять в рамках количественного онлайн-исследования.

Особый интерес представляет независимый параметр «правовая форма организации» (ПР_Ф), который принимает значение 0 для некоммерческих организаций и значение 1 для коммерческих фирм. Поскольку показатели эффективности спортивной организации могут частично обусловливаться ее размером, необходимо учесть и этот фактор. Например, можно предположить, что более крупные организации генерируют более высокие доходы и предлагают больше услуг только потому, что это крупные организации, а не из-за особенностей своего юридического статуса. Чтобы учесть возможное влияние размера организации, мы включили в статистический анализ такие показатели, как количество членов/клиентов (КЛЧ_ЧЛ/КЛ), количество имеющихся у организации лошадей (КЛЧ_ЛШД) и количество работающих тренеров (КЛЧ_ТР). Еще одним параметром измерения организационной эффективности, особенно на уровне продуктов, может выступать инфраструктура организации. В данном исследовании мы учитывали, имеет ли организация собственные спортивные сооружения и оборудование (СОБСТВ_ИНФ) или использует общественную инфраструктуру (ОБЩ_ИНФ). Полный список параметров, задействованных в анализе, приведен в таблице 1.

Анализ данных

Анализ данных проводился в два этапа. Сначала собранные данные проверялись на правдоподобность и внутреннюю валидность. Неправдоподобные данные определялись как пропущенные значения. Для характеристики КО и НКО в пределах нашей выборки использовались описательные статистические данные. На втором этапе выполнялся регрессионный анализ для определения влияния правовой формы организации на показатели ее эффективности на четырех уровнях. В регрессионных моделях все параметры эффективности выступали в качестве зависимых переменных. Линейные регрессионные модели применялись к метрическим и ранговым величинам, логлинейные модели – к логарифмам зависимых переменных, а регрессионные логистические модели – к зависимым переменным, измеряемым по условной шкале. Всего было получено 22 модели – по одной на каждый параметр эффективности. Во всех моделях организационно-правовая форма деятельности организации выступала в качестве независимой переменной наряду с набором контрольных переменных (таблица 1). Хотя различия в организационной эффективности организаций разного типа могут быть выявлены с помощью других статистических тестов, например t-критерия Стьюдента или критерия дисперсионного анализа, предпочтение было отдано регрессионному анализу, поскольку он позволяет вводить контрольные переменные и, таким образом, более четко определяет влияние конкретного фактора – правового статуса. Во всех статистических тестах уровень значимости равнялся 0,5. Чтобы избежать проблем, связанных с мультиколлинеарностью, мы следили за тем, чтобы значение VIF (факторы, увеличивающие дисперсию) не превышало установленного порога 10[98].

[91] *Winand, M., Zintz, T., & Schreeder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. Sport, Business and Management, 2, 225–240.*

[92] *Carroll & Stater, 2009; Chang, C. F., & Tuckman, H. P. (1994). Revenue diversification among non-profits. Voluntas, 5, 273–290.*

[93] *Chang & Tuckman, 1994.*

[94] *Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. Journal of Sport Management, 9(1), 85–95.*

[95] *Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2012). Die Schweizer Sportvereine [Sports clubs in Switzerland]. Zürich: Seismo; Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. Voluntas, 24, 461–484.*

[96] *Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. European Sport Management Quarterly, 9(1), 81–98.*

[97] *Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy (8th ed.) Harlow: Prentice Hall.*

[98] *Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009.*

ТАБЛИЦА 1

Параметры сравнительного анализа

Параметры	Описание	Шкала
Зависимые переменные		
Финансы		
ЛОГ Д_Ч	Натуральный логарифм дохода на человека	Метрическая
ЛОГ Р_Ч	Натуральный логарифм расходов на человека	Метрическая
БЕЗУБЫТОЧН	Организация выходит на уровень безубыточности (т. е. общие доходы – общие расходы ≥ 0; 1 = да)	Условная
ЛОГ П_Ч	Натуральный логарифм прибыли на человека	Метрическая
СТ_ДЕТИ	Стоимость часа верховой езды для детей (до 14 лет)	Метрическая
СТ_МОЛОДЕЖЬ	Стоимость часа верховой езды для молодежи (15–18 лет)	Метрическая
СТ_ВЗРОСЛ	Стоимость часа верховой езды для взрослых (19 лет и старше)	Метрическая
Продукты (1 = полностью не согласен, 5 = полностью согласен, за исключением ПРОГ_КОНЦ)		
ПРОГ_КОНЦ	Индекс Херфиндала; степень диверсификации программ (0 = идеальная диверсификация; 1 = идеальная концентрация)	Метрическая
ТОВАРИЩ	Наша организация придает большое значение укреплению духа товарищества и общим праздничным мероприятиям	Ранговая
ТРАДИЦИЯ	Наша организация придает большое значение традициям	Ранговая
ВНЕСПОРТ	Наша организация придает большое значение внеспортивным программам	Ранговая
Клиенты (1 = полностью не согласен, 5 = полностью согласен)		
ПОЖЛ	Наша организация предоставляет услуги для пожилых людей	Ранговая
СЕМЬЯ	Наша организация предоставляет услуги для семей	Ранговая
Л_ОГР	Наша организация предоставляет услуги для людей с ограниченными возможностями	Ранговая
МАЛОИМУЩ	Наша организация предоставляет услуги для представителей малоимущих групп населения	Ранговая
МИГР	Наша организация предоставляет услуги для иммигрантов	Ранговая
Т_МОЛОДЕЖЬ	Наша организация принимает активное участие в подготовке молодых талантов	Ранговая
Стратегия (1 = полностью не согласен, 5 = полностью согласен, за исключением КВЛФ)		
К_УСЛ	Наша организация придает большое значение качеству предлагаемых услуг	Ранговая
КВЛФ_ТР	Наша организация придает большое значение квалификации тренеров	Ранговая
КВЛФ	Доля тренеров с профессиональным образованием, %	Метрическая
НЕТ_ПЕРЕМ	Наша организация не должна меняться	Ранговая
СТРАТЕГИЯ	У нашей организации есть стратегия	Ранговая
Независимые переменные		
ПР_Ф	Организационно-правовой статус (0 = некоммерческий спортивный клуб; 1 = коммерческая фирма)	Условная
КЛЧ_ЧЛ/КЛ	Количество членов или клиентов	Метрическая
КЛЧ_ЛШД	Количество лошадей	Метрическая
КЛЧ_ТР	Количество тренеров	Метрическая
СОБСТВ_ИНФ	Организация располагает собственными спортивными сооружениями и оборудованием (1 = да)	Условная
ОБЩ_ИНФ	Организация использует общественные спортивные сооружения и оборудование (1 = да)	Условная

Результаты исследования

Описательная статистика приведена в таблице 2. Сравнение средних значений параметров показывает, что число членов некоммерческих организаций (М = 137,3) почти вдвое превышает число клиентов коммерческих фирм (М = 78,2). Некоммерческие организации располагают меньшим количеством лошадей (М = 24,3 и М = 36,3), но более многочисленным тренерским составом (М = 4,8 и М = 3,4). По сравнению с КО НКО в большей степени используют общественные спортивные сооружения (65,3 и 14,2%) и в меньшей степени располагают собственной инфраструктурой (40,1 и 87,7%).

Что касается финансового уровня эффективности, коммерческие фирмы показывают в среднем более высокие значение логарифма дохода на человека (М = 5,73 и М = 4,85), расходов на человека (М = 6,69 и М = 4,72) и прибыли на человека (М = 5,73 и М = 2,88). Кроме того, большее количество коммерческих организаций сумели выйти в предыдущем финансовом году как минимум на уровень безубыточности (71,6 и 64,8%). Результаты регрессионного анализа с использованием контрольных переменных «размер организации» и «наличная инфраструктура» (таблица 3) подтверждают статистическую значимость этих различий. Таким образом, первая гипотеза (Н1), согласно которой коммерческие фирмы демонстрируют более высокие финансовые показатели, чем НКО, можно считать подтвержденной. Такой вывод согласуется с результатами предыдущих исследований и базовыми предпосылками теории прав собственности[99]. Следует заметить, что более низкая финансовая эффективность некоммерческих организаций вовсе не означает, что они в целом работают хуже, чем КО, или что они сталкиваются с большими трудностями в достижении своих целей. В реализации своих программ некоммерческие организации опираются не только на денежные доходы, но и на труд волонтеров, который для них является одним из важнейших ресурсов[100]. Учитывая частичную взаимозаменяемость финансовых и волонтерских ресурсов, можно предположить, что некоммерческим организациям требуется меньше денежных средств для решения своих задач.

В отношении структуры цен описательные данные (таблица 2) показывают, что стоимость часа верховой езды для всех групп населения ниже в НКО. В некоммерческих клубах цена для детей составляет в среднем €11,47, для молодежи – €12,19, для взрослых – €14,21, в то время как в коммерческих клубах расценки выше (М = €14,63 для детей, М = €15,76 для молодежи, М = €19,12 для взрослых). Регрессионный анализ подтверждает статистическую значимость ценовых различий (таблица 3): некоммерческие организации устанавливают значительно более низкие расценки на свои услуги, чем коммерческие. Полученные выводы совпадают с результатами предыдущих исследований[101] и подтверждают вторую гипотезу (Н2).

На уровне продуктов описательные данные (таблица 2) по спортивным программам указывают на то, что коммерческие фирмы имеют в среднем более высокий уровень концентрации услуг (М = 0,15 и М = 0,16), однако эти расхождения являются незначительными и не имеют статистической значимости в регрессионной модели. Гипотеза Н3, таким образом, не нашла подтверждения. Коммерческие организации столь же активно диверсифицируют свои программы, как некоммерческие клубы. Возникает вопрос: почему это происходит? Возможно, как полагает Смит, и те, и другие организации следуют сходным стратегиям и в результате создают сходный ассортимент услуг[102]. Абсолютные величины также указывают на то, что организации обоих типов имеют относительно низкий уровень концентрации программ. Кроме того, вполне вероятно, что давление рынка создает для коммерческих организаций более мощный стимул менять и совершенствовать свои программы, чтобы получить прибыль[103]. Давление рынка в виде ожиданий потребителей вынуждает организации постоянно пересматривать портфель услуг, что потенциально может привести к появлению новых программ, если на них возникнет спрос. Необходимость модернизировать существующие программы и предлагать новые может обусловить практически такой же высокий уровень диверсификации услуг в коммерческих фирмах, как в НКО.

Что касается внеспортивных продуктов, то средние (таблица 2) показывают, что НКО

[99] *Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). Multivariate data analysis (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*

[100] *Taylor, P., Barrett, D., & Nichols, G. (2009). Survey of sports clubs 2009. London: CCPR.*

[101] *Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann.*

[102] *Smith, E. (2009). The sport of governance: A study comparing Swedish riding schools. European Sport Management Quarterly, 9, 163–186.*

[103] *Heinemann, 1995.*

ТАБЛИЦА 2

Описательные статистические данные

Переменная	Общая выборка		Некоммерческие спортивные организации		Коммерческие спортивные организации	
	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение
Уровень финансов						
ЛОГ Д_Ч	5,50	1,63	4,85	1,23	7,01	1,43
ЛОГ Р_Ч	5,23	1,61	4,72	1,30	6,69	1,52
БЕЗУБЫТОЧН (%)	66,5	47,2	64,8	0,48	71,6	0,45
ЛОГ П_Ч	3,67	1,80	2,88	1,22	5,73	1,41
СТ_ДЕТИ	12,63	6,45	11,47	6,78	14,63	5,28
СТ_МОЛОДЕЖЬ	13,50	7,34	12,19	6,97	15,76	7,43
СТ_ВЗРОСЛ	16,05	8,65	14,21	8,62	19,12	7,80
Уровень продуктов						
ПРОГ_КОНЦ	0,15	0,15	0,15	0,14	0,16	0,16
ТОВАРИЩ	4,12	0,91	4,18	0,86	3,99	0,98
ТРАДИЦИЯ	3,50	1,06	3,57	1,01	3,36	1,13
ВНЕСПОРТ	3,01	1,04	2,97	1,03	3,08	1,07
Уровень клиентов						
ПОЖЛ	3,43	1,20	3,33	1,17	3,65	1,23
СЕМЬЯ	3,75	1,13	3,68	1,11	3,88	1,15
Л_ОГР	2,95	1,34	2,86	1,30	3,15	1,39
МАЛОИМУЩ	3,23	1,21	3,28	1,18	3,12	1,26
МИГР	3,50	1,21	3,56	1,16	3,37	1,29
Т_МОЛОДЕЖЬ	2,82	1,24	2,90	1,20	2,63	1,29
Уровень стратегии						
К_УСЛ	4,26	0,90	4,24	0,85	4,30	0,99
КВЛФ_ТР	4,27	0,94	4,23	0,93	4,37	0,96
КВЛФ (%)	80,8	29,2	77,8	30,4	87,0	25,5
НЕТ_ПЕРЕМ	2,97	1,02	3,00	0,99	2,91	1,08
СТРАТЕГИЯ	3,72	1,03	3,50	1,01	4,18	0,92
Общие характеристики						
КЛЧ_ЧЛ/КЛ	116,4	133,3	137,3	140,4	78,2	109,4
КЛЧ_ЛШД	28,2	28,1	24,3	27,5	36,3	27,6
КЛЧ_ТР	4,4	4,4	4,8	4,9	3,4	1,9
СОБСТВ_ИНФ (%)	55,7	49,7	40,1	49,0	87,7	32,9
ОБЩ_ИНФ (%)	48,5	50,0	65,3	47,6	14,2	34,9

придают больше значения поддержанию товарищеской атмосферы (М = 4,18 и М = 3,99) и передаче традиций (М = 3,57 и М = 3,36), чем КО, а коммерческие клубы, в свою очередь, уделяют больше внимания внеспортивным программам (М = 3,08 и М = 2,97). Однако эти расхождения относительно невелики и не имеют статистической значимости в регрессионном анализе (таблица 3). Следовательно, Н4 не может быть подтверждена. Этот вывод представляется неожиданным, поскольку НКО обычно опережают коммерческие фирмы по показателям социальной деятельности[104]. Однако наше исследование выявило еще один параметр (ВНЕСПОРТ), по которому коммерческие фирмы показывают отличные результаты. Если исходить из предположения, что субъективные параметры отражают реальное положение дел, то можно и эту тенденцию объяснить рыночными факторами, поскольку у коммерческих фирм есть серьезные стимулы предоставлять услуги, пользующиеся спросом на рынке[105]. И если на рынке возникает спрос на услуги, выходящие за пределы традиционных спортивных программ, коммерческие клубы, скорее всего, отреагируют на новые запросы. Таким образом, можно сказать, что коммерческие организации имитируют деятельность, характерную для некоммерческих клубов, чтобы выжить на рынке и решить одну из своих основных задач – удержать существующих клиентов и привлечь новых[106].

Что касается потребителей, средние значения описательных данных (таблица 2) указывают на

то, что некоммерческие организации меньше работают с пожилыми людьми (М = 3,33 и М = 3,65), семьями (М = 3,68 и М = 3,88) и людьми с ограниченными возможностями (М = 2,86 и М = 3,15), чем коммерческие организации. Регрессионные модели доказывают статистическую значимость этих различий (таблица 3), однако полученные результаты противоречат выдвинутой гипотезе. Некоммерческие клубы уделяют больше внимания потребностям малоимущих (М = 3,28 и М = 3,12) и иммигрантов (М = 3,56 и М = 3,37), но эти различия не значимы в регрессионном анализе. Таким образом, наблюдаемые различия объясняются не столько правовой формой деятельности организации, сколько ее размером и ресурсами. Некоммерческие организации активнее занимаются подготовкой талантливой молодежи (М = 2,90 и М = 2,63), и эта разница значима в регрессионной модели. В свете этих данных Н5 подтверждается лишь частично в отношении молодых спортсменов (ТАЛАНТ). Такой вывод представляется неожиданным и противоречит тому, что утверждается в литературе[107]. Если предположить, что субъективные показатели отражают реальное положение дел, то получается, что менеджеры коммерческих клубов вторгаются в те области, в которых до сих пор доминировали НКО (например, услуги для пожилых, семей, людей с ограниченными возможностями)[108].

Примечание: в каждой модели контрольными переменными выступают «кол-во членов/клиентов», «кол-во лошадей», «кол-во тренеров», «использование собственной/государственной инфраструктуры»; второй столбец показывает нестандартизованные коэффициенты; в третьем столбце приведены значения t-критерия Стьюдента для линейных регрессий и значения статистики Вальда для логистических регрессий.

*p<.0,5; **p<.01; ***p<.001.

В отношении стратегического уровня описательная статистика (таблица 2) показывает, что коммерческие организации в среднем уделяют больше внимания качеству программ (М = 4,30 и М = 4,24) и квалификации своих сотрудников (М = 4,37 и М = 4,23). Кроме того, в этих организациях доля тренеров, имеющих профессиональное образование, выше, чем в некоммерческих (86,9 и 77,8%). Данные регрессионного анализа (таблица 3) подтверждают статистическую значимость этих различий, что позволяет считать гипотезу Н6 доказанной. Полученный результат совпадает с выводами предыдущих исследований[109]. Сравнение параметров, характеризующих способность организации реагировать на внешние изменения, дает ожидаемые различия между двумя группами организаций: НКО в среднем менее охотно принимают перемены (М = 3,00), чем КО (М = 2,91), однако эти различия не имеют статистической значимости в регрессионной модели. Коммерческие организации в среднем более склонны следовать определенной стратегии (М = 4,18 и М = 3,50), что позволяет им более гибко реагировать на давление рынка[110]. Статистическая значимость этого различия подтверждается регрессионным анализом. Таким образом, Н7 может быть доказана лишь частично. Вывод о том, что описательный результат по параметру НЕТ_ПЕРЕМ не может быть подтвержден аналитически, говорит в пользу применения регрессионного анализа и контрольных переменных, которые, возможно, оказали влияние на данные в совокупности с фактором юридической формы организации.

Выводы

Полученные нами эмпирические данные свидетельствуют о том, что различия в эффективности некоммерческих и коммерческих организаций не столь очевидны, как утверждалось в предыдущих работах[111]. Данное исследование

[104] *Ulseth, A.-L. B. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. European Sport Management Quarterly, 4(2), 95–115.*

[105] *Heinemann, 1995.*

[106] *Kriegel, R. (2012). Kundenbindung in Fitnessanlagen [Customer retention in fitness centers]. Sciamus: Sport und Management, 3(3), 50–63.*

[107] *Heinemann, 1995.*

[108] *Heinemann, 1995.*

[109] *Breuer, C., Forst, M., & Wicker, P. (2013). Situation und Entwicklung der Pferdesportvereine und Pferdesportbetriebe [Situation and development of equestrian sport clubs and companies]. In C. Breuer (Ed.), Sportentwicklungsbericht 2011/2012 – Band II [Sport development report 2011/2012 – Vol. II] (pp. 69–148). Cologne: Sportverlag Strauß; Heinemann, 1995.*

[110] *LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39, 571–587.*

[111] *Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organisation. American Economic Review, 62, 777–795; Hansmann, H. B. (1986). The role of nonprofit enterprise. In S. Rose-Ackerman (Ed.), The economics of nonprofit institutions. Studies in structure and policy (2nd ed., pp. 57–84). New York, NY: Oxford University Press; Heinemann, K. (1995). Einführung in die Ökonomie des Sports [Introduction to the economics of sport]. Schorndorf: Hofmann.*

ТАБЛИЦА 3

Влияние организационно-правовой формы деятельности организации (независимая переменная, 0 = некоммерческая, 1 = коммерческая) на параметры организационной эффективности (зависимые переменные; первый столбец)

Зависимая переменная	Коэффициент (правовая форма)	t-критерий или тест Вальда	Гипотеза
Уровень финансов			
ЛОГ Д_Ч	1,55	11,95***	Н1 подтверждена
ЛОГ Р_Ч	1,33	8,02***	
БЕЗУБЫТОЧН	1,04	3,33**	
ЛОГ П_Ч	2,16	10,70***	
СТ_ДЕТИ	3,43	5,41***	Н2 подтверждена
СТ_МОЛОДЕЖЬ	3,61	5,56***	
СТ_ВЗРОСЛ	4,86	5,73***	
Уровень продуктов			
ПРОГ_КОНЦ	0,01	0,68	Н3 не подтверждена
ТОВАРИЩ	-0,07	-0,95	Н4 не подтверждена
ТРАДИЦИЯ	-0,15	-1,55	
ВНЕСПОРТ	0,10	1,12	
Уровень клиентов			
ПОЖЛ	0,41	3,77***	Н5 частично подтверждена
СЕМЬЯ	0,40	4,02***	
Л_ОГР	0,40	3,38**	
МАЛОИМУЩ	-0,11	-1,00	
МИГР	-0,01	-0,11	
Т_МОЛОДЕЖЬ	-0,33	-2,95**	
Уровень стратегии			
К_УСЛ	0,16	2,28*	Н6 подтверждена
КВЛФ_ТР	0,26	3,65***	
КВЛФ	6,54	2,39*	
НЕТ_ПЕРЕМ	-0,02	-0,22	Н7 частично подтверждена
СТРАТЕГИЯ	0,74	8,37***	

вносит вклад в изучение вопросов организационной эффективности, поскольку предлагает комплексный концептуальный и эмпирический анализ различных аспектов деятельности организаций, имеющих разную организационно-правовую форму. Теоретический вклад исследования заключается в том, что в отличие от предыдущих работ теория прав собственности применяется не только к финансовым, но и ко всем остальным параметрам[112]. На основе данной теории осмысляются различия в эффективности коммерческих и некоммерческих спортивных организаций. Ценность исследования заключается также в том, что оно предлагает критерии сравнения на всех уровнях эффективности.

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что при комплексном подходе к анализу эффективности некоммерческие организации не обязательно демонстрируют более низкие показатели. Если в плане финансов и качества услуг (уровень стратегии) коммерческие клубы действительно обгоняют НКО, то на уровне продуктов не найдено серьезных различий, а в отношении структуры цен некоммерческие организации обнаруживают даже некоторое превосходство. Более того, исследование показало, что эффективность не обязательно определяется организационно-правовой формой деятельности. Влияние могут оказывать размер организации и другие факторы. Фуруботн и Рихтер высказали предположение, что организации достаточно поддерживать отно-

сительный уровень эффективности для того, чтобы сохранять свое место в обществе при условии, что клиенты/члены удовлетворены ее работой[113]. Наше исследование подтверждает этот предположение.

Поскольку в данном исследовании практически впервые проводится эмпирическое сравнение эффективности деятельности коммерческих и некоммерческих организаций в определенном виде спорта, распространять полученные выводы на другие области спортивной индустрии следует с осторожностью. Тем не менее можно сделать некоторые обобщения, выходящие за пределы конноспортивной индустрии Германии. В других видах спорта, например в теннисе и футболе, коммерческие клубы также конкурируют с некоммерческими. Кроме того, исследования по разным странам показывают, что НКО сталкиваются со все более острой конкуренцией со стороны коммерческих клубов в самых разных видах спорта[114].

Выводы, полученные в результате исследования, имеют практическое значение для управления спортивными организациями. Руководителям некоммерческих организаций может быть рекомендовано обратить внимание на то, что коммерческие клубы вторгаются в такие традиционные для НКО области, как организация социальных программ, и начинают работать с группами населения, которые ранее являлись основным контингентом некоммерческих клубов. Учитывая коммерческую ориентированность КО, можно предположить, что их интерес к этим группам населения объясняется не доброй волей, а желанием заработать прибыль. В таком контексте некоммерческим организациям рекомендуется прилагать больше усилий в организации услуг, адресованных данным категориям населения. Кроме того, некоммерческим организациям следует с большим вниманием относиться к факторам внешней среды. В частности, им следует разрабатывать свою стратегию развития, поскольку их конкуренты в коммерческом секторе быстрее реагируют на внешнее влияние и не боятся меняться.

Менеджерам коммерческих организаций следует обратить внимание на тот факт, что их цены на услуги значительно превышают расценки некоммерческих клубов, следовательно, они рискуют потерять клиентов. Чтобы сохранить конкурентоспособность, КО могут пересмотреть свою ценовую политику и поискать другие источники дохода. Им также следует решить, насколько целесообразно дублировать социальные услуги НКО и работать с их целевыми группами, если в итоге они уходят от своих ключевых компетенций, которые заключаются в предоставлении высококачественных услуг для определенной аудитории. Коммерческие организации могли бы также пересмотреть свой уровень диверсификации продуктов, учитывая тот факт, что их клиентская база значительно меньше членской базы некоммерческих клубов. Стремясь к диверсификации программ, коммерческие клубы демонстрируют модели поведения, которые ранее рекомендовались некоммерческим организациям[115].

Дальнейшие перспективы исследования состоят в расширении рамок анализа. Во-первых, в данной работе объектом исследования выступал один вид спорта в одной стране. В будущем целесообразно изучить ситуацию в других видах спорта и в разных странах. Во-вторых, в нашем исследовании не рассматривались трудовые ресурсы спортивных организаций (волонтеры, оплачиваемый персонал). Сложность состоит в том, что коммерческие организации не сотрудничают с волонтерами (то есть используют исключительно труд оплачиваемых сотрудников), что затрудняет сравнение. В будущем следует выявить подходящие параметры сравнения трудовых ресурсов. В-третьих, данное исследование носит количественный характер. Для углубления выводов следует подключить качественные подходы. В-четвертых, наше исследование базировалось на данных синхронного анализа. В будущем следует использовать также панельные данные, чтобы проанализировать динамику изменений показателей эффективности организации во времени.

Авторы выражают благодарность Национальной федерации конного спорта Германии за поддержку в проведении исследования. ◆

[112] *Dietl, H., & Weingaertner, C. (2011). The effect of professional football clubs' legal structure on sponsoring revenue. Journal of Sponsorship, 4, 377–390.*

[113] *Furubotn, E. G., & Richter, R. (2005). Institutions & economic theory: The contribution of the new institutional economics (2nd ed.). Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.*

[114] *Breuer, C., & Feiler, S. (2013). Sport development report 2011/2012 – Analysis of the sport clubs' situation in Germany. Abbreviated Version. Cologne: Sportverlag Strauß; Sport and Recreation Alliance. (2013). Sports club survey 2013. Retrieved December 12, 2013 from http://www.sportandrecreation.org.uk/policy/SSC.*

[115] *Oster, S. M. (2010). Product diversification and social enterprise. In B. A. Seaman & D. R. Young (Eds.), Handbook of research on nonprofit economics and management (pp. 195–207). Cheltenham: Edward Elgar.*

Ульяна Лепеха,
слушатель программы «Мастер спортивного администрирования» РМОУ

Гуманитарная миссия Специальной Олимпиады России

От редактора
Разрешите, уважаемый читатель, познакомить вас со статьей студента, который в настоящий момент проходит обучение в Российском Международном Олимпийском Университете. Это первый для нас опыт такого рода публикации. Не совсем привычно и то, что автор делится не только почерпнутой в общении со специалистами информацией, но и собственными эмоциями. Но от этого, на мой взгляд, работа только выигрывает.

Полтора года назад я решила сменить профессию. Работала журналистом и продюсером на телевидении, но мне хотелось чего-то другого – работать в другой сфере, помогать людям, быть связанной со спортом. Я искала возможности применить свои умения в паралимпийском движении, потому что его миссия была мне близка, и случайно узнала о Специальном Олимпийском комитете Санкт-Петербурга. Прежде мне не доводилось слышать об этом движении. Ознакомившись с информацией на сайте, я поняла, что специальное олимпийское движение сосредоточено на адаптации людей с нарушениями интеллекта посредством спорта. Идея и миссия движения стали вдохновляющими. Я прошла собеседование на позицию руководителя организационно-информационного отдела (мне посчастливилось: в этот момент у них была открытая вакансия) и в первый же день своей работы оказалась на спортивно-творческом празднике в одном из детских домов.

Никогда не забуду тот день. Впервые я увидела детей с одной из самых тяжелых форм интеллектуальных отклонений. Они пытались танцевать, играть в мяч, повторять упражнения за воспитателем. Впечатления обычного человека, который видит этих детей, могут быть напол-

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕЗОНАНСА
в общественном мнении, пожалуй, наиболее эффективный способ – это соучастие знаменитостей. Их немало среди тех, кто поддерживает движение. Тут нельзя не упомянуть Наталью Водянову: ее фонд «Обнаженные сердца» предоставляет гранты на развитие адаптивных спортивных программ, а сама Наталья недавно вошла в совет директоров Международной Специальной Олимпиады
Фото: СОР

нены ощущением безысходности, а специалисты вокруг говорили, что у ребят наблюдается явный прогресс. Не скрою, поначалу у меня не раз возникало желание все бросить и уйти. Но в определенный момент я поняла: когда нами движет желание изменить что-то к лучшему, начинать нужно с себя и с собственного понимания того, что важно. А важно стремиться найти силы для созидания и помощи другим. В этом смысле спорт – универсальное средство. Он учит быть сильнее и терпимее, учит быть выносливым, преодолевая трудности, учит побеждать и принимать поражения. Спорт может полностью изменить жизнь человека. И, определенно, он меняет жизнь людей с ментальными или физическими нарушениями.

Сейчас я учусь в Российском Международном Олимпийском Университете. Важная и ответственная часть этой учебы – подготовка выпускной квалификационной работы, о которой студент должен задуматься практически сразу после поступления. Тема работы, которую выбрала я, связана как раз с развитием специального олимпийского движения и особенностями управления в этой области. В данном материале, не претендующем на звание глубокого исследования, мне хотелось бы рассказать читателям «Вестника» о том, как развивается это движение в нашей стране.

***

«Позвольте мне победить,
но если я не смогу,
я буду сильным в своей попытке».
Клятва атлета Специальной Олимпиады

Движение Специальной Олимпиады зародилось в начале 1960-х в Америке. Его основателями стали Юнис Кеннеди-Шрайвер и ее муж Сарджет Шрайвер. В 1963 году Юнис открыла первый летний спортивно-оздоровительный лагерь для детей и взрослых с поражениями интеллекта. Движение получило поддержку

Американской ассоциации здоровья, физического воспитания и рекреации. Кроме того, руководство парков и зон отдыха Чикаго предложило организовывать соревнования в таких лагерях, а Фонд Кеннеди выделил гранты для этого. Год от года программа развивалась и совершенствовалась. В 1968 году в Чикаго впервые состоялось международное спортивное мероприятие – I Международные спортивные игры Специальных Олимпиад. В них приняли участие тысяча атлетов из 26 штатов США и Канады, которые соревновались в легкой атлетике и плавании. Период конца 60-х – начала 70-х годов связан с началом распространения движения по всему миру. Заметим, что Специальная Олимпиада – единственная организация в мире, которой официально разрешено включать в свое название слово «Олимпиада». В 1988 году решением МОК Специальная Олимпиада была признана частью международного олимпийского движения.

> Специальная Олимпиада России работает с детьми и взрослыми с нарушениями интеллекта, большая часть из которых являются воспитанниками детских домов и психоневрологических интернатов

В феврале 1990 года в Сухуми прошел первый всесоюзный семинар для специалистов по физической культуре, посвященный организации спортивной работы по программе Special Olympics. В июне того же года состоялись первые всесоюзные соревнования, а в 1991 году наши атлеты впервые приняли участие во Всемирных Специальных Олимпийских играх в США. Сегодня специальное олимпийское движение представлено в 63 регионах России и объединяет более 120 тыс. атлетов, которые занимаются различными видами спорта (это 8 зимних видов спорта и 21 летний).

Специальное олимпийское движение объединяет неравнодушных людей, разделяющих цель и миссию Special Olympics International: «Помочь людям с нарушениями интеллектуального развития стать полноправными членами общества, принимающими продуктивное участие в общественной жизни, посредством предоставления этим людям справедливых возможностей для демонстрации своих талантов в условиях спортивных соревнований и путем информирования общественности об их возможностях и потребностях».

Согласно данным на 2012 год, «в мире насчитывается более 300 млн людей с интеллектуальной недостаточностью; умственная отсталость встречается в девять раз чаще церебрального паралича, в 15 раз чаще полной слепоты, в 35 раз чаще мышечной дистрофии; более 70% от общего числа обучающихся в специальных (коррекционных) образовательных учреждениях Российской Федерации составляют дети с нарушением интеллекта»[1].

Специальная Олимпиада России работает с детьми и взрослыми с нарушениями интеллекта, большая часть из которых являются воспитанниками детских домов и психоневрологических интернатов (дети из семей, как отмечают руководители программы, задействованы в меньшей степени). Реализуется несколько программ по адаптации через спорт. Так, в программу «Молодой атлет» вовлечены дети от двух лет и старше, а, скажем, в рамках программы «Объединенный спорт» люди с нарушениями тренируются и участвуют в соревнованиях в паре со здоровыми атлетами или в составе смешанной команды.

«Спорт – это хороший способ вовлечения особенных людей в коллективное действие»

О том, как спорт помогает улучшить жизнь человека с интеллектуальными нарушениями, рассказала Тамара Павловна Бегидова, член Правления СОР, член совета Лидеров Европы/Евразии СО, заслуженный работник физической культуры РФ, мастер спорта СССР международного класса, профессор Воронежского государственного института физической культуры.

Кто они, участники Специальных Олимпиад?

В программе Специальной Олимпиады могут принимать участие атлеты с нарушениями интеллекта любого рода; главное требование – чтобы уровень их интеллекта не превышал 70 (коэффициент интеллекта, англ. intelligence

quotient (IQ) – количественная оценка уровня интеллекта человека, определяемая с помощью специальных тестов; значение IQ ниже 70 из 100 часто квалифицируется как умственная отсталость. – *Прим. авт.*). Есть атлеты с очень тяжелой формой отклонений, а есть такие, у которых порог интеллекта близок к 70. Если они показывают хорошие результаты, то и те, и другие могут претендовать на участие в соревнованиях «спорта лиц с интеллектуальными нарушениями». Этот вид спорта является паралимпийским, соответственно, они могут принимать участие и в Паралимпийских играх.

Как влияют занятия спортом на качество жизни людей с нарушениями интеллекта?

Учеными доказано: чем больше человек с отклонениями занимается в среде с людьми с высоким интеллектом, тем более развитым он становится. Они, как калька, отражают поступки и действия других людей. И тут возникает развилка: какие именно примеры им подают? Спорт – это хороший способ вовлечения «особенных» людей в коллективное действие для создания позитивного результата, он помогает направить возможную агрессию в правильное русло. Иначе они находят другие пути выброса негативной энергии, рискуя оказаться в криминальной среде. Все-таки в спорте они видят позитивный пример, спорт помогает регулировать психическое состояние, дает коммуникативные навыки, учит терпению.

Спорт помогает развивать двигательную активность, учиться и познавать новое. Я приведу такой пример из нашей практики. При отборе на Всемирные Специальные Олимпийские игры в Шанхай 2007 года была выделена большая квота для атлетов с тяжелыми нарушениями. Мы собрали гимнастов, которые прежде не участвовали в крупных соревнованиях. Среди них была одна очень тяжелая девочка с непростым характером: она не могла ничего делать самостоятельно, ей было трудно работать с тренерами (один категорически не нравился, а в другого она влюбилась). Она не способна была объяснить, чего хочет, но требовала медаль…

В итоге она выиграла соревнования. Конечно, новая обстановка, глубокое вовлечение в спорт пошло ей на пользу, к тому же девочке пришлось учиться ориентироваться в незнакомой стране, где она увидела новых людей разных национальностей. Когда девочка вернулась из Шанхая, ее будто подменили: совсем по-другому общается, больше доверяет окружающим, поступила в училище, сейчас учится, потом хочет найти работу. Абсолютно другой человек!

То есть такое участие способно помочь людям не просто адаптироваться, но и найти свое место в жизни, работу?

Да, конечно, ребята, которые адаптировались через спорт, после коррекционных школ могут пойти в училище. И находят себе работу: чаще всего они устраиваются на позиции помощников в торговле, на кухне, уборщиков, то есть это занятия, не связанные с интеллектуальным трудом. Устраиваются те, кто этого действительно хочет.

> «Чем больше человек с отклонениями занимается в среде с людьми с высоким интеллектом, тем более развитым он становится… Спорт – это хороший способ вовлечения особенных людей в коллективное действие»

В каком возрасте можно начинать занятия спортом и существуют ли возрастные ограничения для специальных олимпийцев?

Начинать можно с двух лет. Но сегодня в России законодательство устанавливает, что в коррекционных школах и детских садах детям можно заниматься спортом с семилетнего возраста. Если говорить о Специальной Олимпиаде, то по ее правилам участвовать

[1] *Евсеев С.П. Адаптивный спорт для лиц с интеллектуальными нарушениями: состояние и перспективы развития/ Журнал Адаптивная физическая культура, № 2 (50), 2012, стр. 2–11.*

в соревнованиях можно до 80 лет включительно. Вообще, в ряде стран это увлечение широко распространено именно среди взрослых. У нас же упор делается на подготовку детей и подростков, отчасти потому, что детей легче мотивировать (например, воспитанникам детских домов легче продемонстрировать отдаленные перспективы). Еще одно отличие: с нашими атлетами занимаются заслуженные тренеры, которые имеют опыт подготовки здоровых спортсменов к крупным соревнованиям. И за границей удивляются, когда видят подготовку наших атлетов Специальной Олимпиады: в других странах в этот процесс больше вовлечены любители, волонтеры, а у нас – профессиональные тренеры.

> «С российскими атлетами Специальной Олимпиады занимаются заслуженные тренеры, которые имеют опыт подготовки здоровых спортсменов к крупным соревнованиям»

Здоровые атлеты участвуют в этих соревнованиях вместе с особенными благодаря программе «Объединенный спорт». Что она собой представляет?

Эта программа создана для большей вовлеченности и интеграции атлетов. У «Объединенного спорта» два направления: командная интеграция (сборные в командных видах спорта) и индивидуальная (атлеты занимаются в паре со здоровым спортсменом в таких видах, как боулинг, настольный теннис, парусный спорт). Наши атлеты берут пример со здоровых спортсменов, а здоровым атлетам это, в свою очередь, помогает быть более гуманными, понимать потребности других людей. Все вместе мы таким образом способствуем формированию более прогрессивного общества, в котором есть понимание, как важно помогать людям, которые слабее.

А как на таких атлетов влияет участие в международных соревнованиях?

Опыт в основном положительный. Они учатся быть самостоятельными, видят людей разных национальностей и рас, слышат иностранную речь, узнают другие порядки и обычаи. Это расширяет кругозор, дает ребятам вдохновение и стимул: когда они участвуют в местных соревнованиях, то понимают, что если будут лучше заниматься и выигрывать, смогут поехать куда-то, посмотреть новые страны. С этой точки зрения Специальная Олимпиада предлагает уникальные возможности для людей с интеллектуальными поражениями. Спорт позволяет не просто адаптироваться, но и дает возможность узнать и увидеть то, что для человека с подобными нарушениями (особенно если он живет в интернате или детском доме) раньше было практически невозможным.

Спорт – это всегда конкуренция, даже если это спорт для людей с нарушениями интеллекта. Нет ли в связи с этим негативных моментов?

Задача Специальной Олимпиады – максимально исключить из процесса дух конкуренции, поэтому даже на Всемирных играх не ведется подсчет количества медалей, заработанных атлетами той или иной страны. Но, конечно, атлеты чувствуют и понимают силу победы и поражения. Например, в Петербурге на всероссийских соревнованиях один из атлетов, который всегда выигрывал чемпионаты, в случае проигрыша мог стукнуть кулаком или отказаться от медали, если она не золотая, отдав ее своему тренеру. Так он показывал, что не принимает второго места и винит в этом тренера. На чемпионате мира по плаванию в Монако мальчику, занявшему первое место, по ошибке организаторов случайно вручили серебряную медаль. Ему одевали на шею медаль, а он ее снимал. Потом, конечно, его наградили золотой медалью. Порой они очень ревностно относятся к своим победам и поражениям. И по большому счету в этом вопросе все зависит от тренера – на что он настраивает атлета во время тренировок.

Но я хочу сказать о другом феномене, весьма негативном – о пользовательском отношении некоторых родителей. Они приводят детей с поражением интеллекта ради собственной выгоды. Видят, что ребенок начал добиваться хороших результатов, и начинают ходить по спонсорам, просить деньги на поддержку, чтобы вместе поехать на зарубежные соревнования, аргументируя это тем, что именно они нужны ребенку в каче-

ДВУКРАТНАЯ ЧЕМПИОНКА
Всемирных летних игр Специальной Олимпиады в Лос-Анджелесе, чемпионка мира среди спортсменов с интеллектуальными нарушениями Арина Кутепова на тренировке в школе олимпийского резерва в Челябинске
Фото: Александр Кондратюк/ МИА «Россия сегодня»

стве сопровождающих. Но это далеко не так: тренер, который проводит очень много времени со спортсменом, в таких поездках является для него лучшим сопровождающим, опорой и поддержкой, чем родитель. Увы, есть категория родителей-потребителей, которые, выезжая со своим ребенком в другие страны, даже не приходят там на соревнования, в которых он участвует. Поэтому сейчас мы задумались о том, что, возможно, понадобится даже вводить определенные ограничения по участию в программе Специальной Олимпиады.

Структура и менеджмент

Говоря о структурировании адаптивного спорта для людей с нарушениями интеллекта, важно отметить, что в этой сфере оперируют две организации международного масштаба. Помимо Special Olympic International это еще и Международная спортивная ассоциация (федерация) лиц с поражением интеллекта (International Sports Association for Persons with an Intellectual Disability – INAS-FID). Как отмечают Сергей и Ольга Евсеевы, эти организации «реализуют разные модели соревновательной деятельности, принципиально поразному воплощают в жизнь экономические принципы оценки спортивных достижений, отношений между организаторами и участниками международных соревнований, которые проводятся по разным правилам и непересекающимся календарным планам»[2].

Оформленный документами Минспорта РФ официальный статус спорта лиц с интеллектуальными нарушениями (спорт ЛИН) имеет «тот вид адаптивного спорта, который включен в программу Паралимпийских игр и использует правила соревнований и принципы их проведения международной организации INAS-FID»[3]. Комментируя

[2] *Евсеев С.П., Евсеева О.Э. Теория и практика адаптивного спорта. Новый этап развития / Вестник РМОУ, № 1 (10), март 2014.*

[3] *Евсеев С.П., Евсеева О.Э. Теория и практика адаптивного спорта. Новый этап развития / Вестник РМОУ, № 1 (10), март 2014.*

сосуществование двух организаций на одном «поле», Тамара Бегидова приводит в качестве аналогии массовый спорт и спорт высших достижений. «Спорт ЛИН, можно сказать, сильнейший дивизион: лучшие атлеты с лучшими результатами могут быть отобраны для участия в Паралимпийских играх, – говорит она. – Как правило, больше шансов на участие в соревнованиях спорта высших достижений имеют спортсмены с уровнем интеллекта ближе к 70. А, например, люди с синдромом Дауна не могут принимать участие в Паралимпийских играх, и для них организуют другие соревнования. В частности, уже два года подряд российские атлеты занимают первые места на чемпионатах мира по спортивной гимнастике среди спортсменов с синдромом Дауна».

Программа Специальной Олимпиады России реализуется уже в течение 15 лет. Наиболее развиты отделения программы в Санкт-Петербурге, Свердловской области, Костроме, Саратове и Воронеже

Программа Специальной Олимпиады России (СОР) реализуется уже в течение 15 лет. Все региональные программы создаются в соответствии с уставом Специальной Олимпиады России как территориальные отделения. Как отмечает директор СОР по связям с общественностью Людмила Князева (до недавнего времени Людмила Васильевна занимала должность генерального директора Специальной Олимпиады России и на этом посту проработала в течение 15 лет), наиболее развитые программы действуют в Санкт-Петербурге (они были пионерами этого движения в нашей стране), Свердловской области, Костроме, Саратове и Воронеже. «Эти регионы всегда стараются принять участие в соревнованиях и часто выступают принимающей стороной при проведении масштабных мероприятий, – говорит Людмила Князева. – К примеру, в Петербурге каждую осень проходит Всероссийский фестиваль «Спорт и творчество», а весной Всероссийская спартакиада по футболу». В 2015 году были зарегистрированы три новых отделения программы: в Башкирии, Южно-Сахалинске и Ленинградской области.

Специальная Олимпиада является некоммерческой организацией, которая финансируется за счет пожертвований, грантов и субсидий. Ключевую роль в финансировании Специальной Олимпиады России сегодня играет государство: ее главным партнером является Министерство спорта РФ. Нужно отметить, что Специальная Олимпиада не входит в реестр главного спортивного ведомства страны. Тем не менее уже в течение трех лет министерство предоставляет субсидии на развитие программы по трем статьям: обеспечение подготовки участников к спортивным мероприятиям (в том числе сборов), участие тренеров в конференциях и мероприятиях, направленных на повышение квалификации, а также пропаганда специального олимпийского движения и образование. «Помимо этих трех статей федеральный бюджет покрывает расходы на выездные соревнования, в том числе по России, аренду спортивных сооружений, судейство, сувенирную продукцию и транспорт, – поясняет Людмила Князева. – Сегодня Министерство спорта уделяет гораздо больше внимания нашей организации. Региональным отделениям помогают органы местной спортивной власти, спонсоры и партнеры. Кроме того, наша организация тесно сотрудничает с министерствами труда и социальной защиты, а также образования, но от этих государственных ведомств средств мы не получаем».

Специальная Олимпиада России также получает гранты от Международной программы Специальной Олимпиады и программы Евразии. Так, Специальная Олимпиада Евразии частично финансирует программы «Здоровый атлет» и «Молодой атлет». С каждым годом размер этих грантов уменьшается: обе эти организации являются для СОР вышестоящими, по условию договора они выделяют деньги в течение определенного времени для того, чтобы программа встала на ноги. «Нашей программе уже исполнилось 15 лет, и на данном этапе мы должны искать источники финансирования внутри страны», – рассказывает Людмила Князева.

Российскую программу поддерживают несколько крупных компаний, предоставляющих фиксированные гранты, но в современных условиях, по словам Людмилы Князевой, поиск поддержки со стороны благотворителей идет с переменным успехом. «Мы обращались в различные корпорации, которые поддерживают спорт, – рассказывает она. – Но мы все-таки специфическая организация: зрители не готовы платить за билеты на наши соревнования, наши атлеты не принимают участие в рекламе и т. д. Когда мы начинали развиваться, партнеры и спонсоры помогали охотнее, несмотря на то что в 90-е годы общество не было готово принимать атлетов Специальной Олимпиады. Сегодняшнее общество более лояльно к людям с интеллектуальными нарушениями, люди уже разбираются в проблеме, но все равно нужны еще годы, чтобы это принятие было обеспечено в полной мере».

Еще одна категория партнеров, сотрудничающих со Специальной Олимпиадой России, – это национальные спортивные федерации и союзы. К примеру, перед поездкой на Всемирные летние Специальные Олимпийские игры в Лос-Анджелес атлеты получили экипировку от федераций баскетбола, волейбола, футбола, художественной гимнастики, настольного тенниса. Эти игры состоялись в июле 2015 года. Российские атлеты завоевали в Лос-Анджелесе 211 медалей, в том числе 119 золотых. Спортсменка по художественной гимнастике из Санкт-Петербурга Светлана Лебедева стала абсолютной пятикратной чемпионкой Специальной Олимпиады. Ряд международных телекомпаний освещали игры для аудитории в Америке, Канаде и других странах. Российские федеральные СМИ подготовили несколько сюжетов уже по возвращении атлетов с игр, региональные телеканалы и газеты рассказывали об успехах наших атлетов, но развернутых репортажей и материалов широкая аудитория не увидела.

«Средства массовой информации облечены социальной ответственностью, и им необходимо уделять внимание подобной проблематике, – отмечает Людмила Князева. – Региональные СМИ освещают тему Специальной Олимпиады достаточно охотно, гораздо лучше, чем федеральные. И все-таки информация постепенно становится более доступной. Некоторые кабельные каналы делают передачи о спорте людей с ограниченными возможностями. Недавно начал вещание канал «Матч-ТВ», и мы надеемся, что в период масштабных соревнований внимание к нам будет. Кроме того, мы развиваем сайт СОР, снимаем отчетные видеоролики и фильмы, выпускаем журнал «Необычный спорт», который распространяем среди наших учреждений, партнеров, на международных и всероссийских конференциях. Стараемся вносить посильный вклад в формирование общественного мнения, предоставлять людям информацию, чтобы привлекать внимание в том числе партнеров и волонтеров, ведь Специальная Олимпиада в большой степени держится на добровольцах».

С точки зрения резонанса в общественном мнении, пожалуй, наиболее эффективный способ – это соучастие знаменитостей. И это происходит: среди тех, кто поддерживает движение, – четырехкратный олимпийский чемпион Алексей Немов, который является посланником объединенного спорта Специальной Олимпиады России. И, конечно, нельзя не упомянуть Наталью Водянову, усилия которой ради принятия обществом людей с нарушениями интеллекта заслуживают уважения. Ее фонд «Обнаженные сердца» предоставляет гранты на развитие адаптивных спортивных программ, а сама Наталья в этом году вошла в совет директоров Международной Специальной Олимпиады.

> Одна из задач – максимально исключить из процесса дух конкуренции, поэтому даже на Всемирных играх не ведется подсчет количества медалей, заработанных атлетами той или иной страны. Но, конечно, атлеты чувствуют силу победы и поражения

2016 январь – июнь

Календарь спортивного менеджера

Международные соревнования, форумы и мероприятия

27 декабря – 3 января – *45-й юношеский чемпионат мира по яхтингу ISAF. Лангкави, Малайзия.*

9–10 января – *чемпионат Европы по конькобежному спорту ISU. Минск, Белоруссия.*

21 января – *заседание исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.*

22–24 января – *чемпионаты Европы по шорт-треку ISU. Сочи, Россия.*

8–21 февраля – *чемпионаты мира по бобслею и скелетону FIBT. Иглис, Австрия.*

12–21 февраля – *II зимние юношеские Олимпийские игры. Лиллехаммер, Норвегия.*

26 февраля – *Чрезвычайный конгресс ФИФА. Цюрих, Швейцария.*

27–28 февраля – *чемпионаты мира по конькобежному спорту ISU. Сеул, Республика Корея.*

28 февраля – 6 марта – *чемпионат мира по настольному теннису ITTF. Куала-Лумпур, Малайзия.*

1–3 марта – *заседание исполнительного совета МОК. Лозанна, Швейцария.*

2–13 марта – *чемпионаты мира по биатлону IBU. Осло, Норвегия.*

2–6 марта – *чемпионаты мира по велотреку UCI. Лондон, Великобритания.*

14–18 марта – *заседание координационной комиссии МОК. Пхенчхан, Республика Корея.*

16 марта – *симпозиум WADA ADO. Лозанна, Швейцария.*

17–20 марта – *чемпионаты мира по легкой атлетике в закрытых помещениях IAAF. Портленд, США.*

18 марта – *заседание комиссии по олимпийской программе МОК. Лозанна, Швейцария.*

28 марта – 3 апреля – *чемпионаты мира по фигурному катанию ISU. Бостон, США.*

11–13 апреля – *заседание Координационной комиссии МОК. Рио-де-Жанейро, Бразилия.*

15–17 апреля – *Кубок мира по академической гребле FISA. Варезе, Италия.*

17–22 апреля –*14-я Международная конвенция «СпортАккорд». Лозанна, Швейцария.*

29 апреля – 15 мая – *чемпионаты мира по хоккею с шайбой IIHF. Москва и Санкт-Петербург, Россия.*

7 мая – *заседание совета WADA Океании. Порт-Вила, Вануату.*

8–9 мая – *годовое генеральное заседание Ассоциации национальных олимпийских комитетов Океании (ONOC). Порт-Вила, Вануату.*

11 мая – *заседание исполнительного комитета WADA. Монреаль, Канада.*

12 мая – *заседание WADA Foundation Board. Монреаль, Канада.*

17–23 мая – *чемпионаты мира по современному пентатлону UIPM. Москва, Россия.*

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

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

1–3 июня – *заседание исполнительного совета МОК. Лозанна, Швейцария.*

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

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

Мероприятия 2016 года, точные даты проведения которых на момент подписания номера не были объявлены

Заседание исполнительного совета Ассоциации национальных олимпийских комитетов (ANOC).

Дебрифинг по итогам зимних юношеских Олимпийских игр в Лиллехаммере. Лозанна, Швейцария.

XXI Генеральная ассамблея Ассоциации национальных олимпийских комитетов (ANOC). Доха, Катар.

Выставки и ярмарки

19–22 января – *Международная выставка спортивного и охотничьего оружия Shot Show 2016. Лас-Вегас, США.*

20–21 января – *Международная выставка туризма, индустрии встреч и event-менеджмента Conventa 2016. Любляна, Словения.*

22–24 января – *Международная выставка туризма и активного отдыха Adventur 2016. Вильнюс, Литва.*

24–27 января – *Международная выставка спортивных товаров, одежды и обуви ISPO Munich 2016. Мюнхен, Германия.*

24–26 января – *Международная выставка спортивного лицензирования Sports Licensing & Tailgate Show 2016. Лас-Вегас, США.*

3–7 февраля – *выставка товаров для спорта и активного отдыха Aktiv & Fit 2016. Ганновер, Германия.*

5–7 февраля – *Международная выставка товаров для гольфа и гольф-туризма Hanse Golf 2016. Ганновер, Германия.*

24–27 февраля – *Международная выставка оборудования и технологий для горнолыжных курортов Alpitec China 2016. Пекин, Китай.*

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

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

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

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

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

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

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

Summary

Ministers behind a school desk

This winter Ministers of sport of eleven regions of Russia pass the training program «Management in sport». Educational program «Management in sport», developed by the Russian International Olympic University in the interests of the Ministry of sport of the Russian Federation, intended for professional training of senior managers, heads of regional sports departments.

Oleg Matytsin: «The Olympic movement and university sport share the same thinking»

Kazan 2013 received high praise from participants and sports leaders from across the world, and with Krasnoyarsk winning the bid to host the 2019 Winter Universiade Russia in fact becomes the main centre of attraction for the world university sport. This new role has been confirmed by the election of Oleg Matytsin as the President of the International University Sports Federation (FISU).

Obakeng Ngwigwa: «I am learning a lot since I deal with 54 African countries"

Obakeng Ngwigwa from Botswana was part of RIOU's inaugural intake on the Master of Sport Administration course. He graduated in 2014, and today Obakeng is the Technical Director of the Association of National Olympic Committees of Africa (ANOCA). In an interview with RIOU Herald he spoke about his new position and advised the current MSA students to manage their time well.

Oh Hyoungkeun: «My advice to the current MSA students is to study Russian»

Among the internationally diverse intakes on RIOU's Master of Sport Administration course there have been a few nominees of international and national sports organisations. One of such graduates is Oh Hyoungkeun from the Republic of Korea. Now Oh Hyoungkeun

is applying this rich experience to his current job as a member of the PyeongChang 2018 Organizing Committee.

Olympic games as a national project

This article is an attempt of RIOU rector Professor Lev Belousov to consider Games as a state project to determine the motives of stakeholders, approaches to realization conceived, as well as risk factors from the point of view of the development of this model.

Legal issues of parents' participation in professional athletic activities of their minor children

Maria Matveeva Inna Pechina raise issues of legal regulation of the relationships between juvenile athletes, parents and sport organisations that prepare these athletes for future competitions and victories.

How to use naming rights in the business of sport

The article by Thomas Bezold examines the multifaceted appearance of naming rights with their different functions as a marketing and financing instrument. Additionally it provides an insight into the control of impacts and shows up future risks and chances for this sport marketing tool.

If the shoe fits: a marketing analysis of the Starbury One basketball shoe

The focus of the article by David Stotlar and Cheri Bradish is on marketing and distribution of the Starbury One basketball shoe. It examines the traditional elements of marketing and product launch which, in this case, were very controversial.

The humanitarian mission of Special Olympics Russia

The student of the RIOU's Master of Sport Administration program Ulyana Lepekha tells about the development of adaptive sports for people with intellectual disabilities.

Annotation

Ministers behind a school desk

This winter Ministers of sport of eleven regions of Russia pass the training program «Management in sport». Educational program «Management in sport», developed by the Russian International Olympic University in the interests of the Ministry of sport of the Russian Federation, intended for professional training of senior managers, heads of regional sports departments. Their training is based on two integrated modules: «Management, marketing and branding in sport» and «Sport in the social, economic and financial relations». The education process includes lectures and seminars, practice on objects, distance and self-study.

Oleg Matytsin: «The Olympic movement and university sport share the same thinking»

The spectacular Kazan 2013 University Games, which preceded the Olympic games in Sochi, demonstrated not only the sporting potential of the Russian national team but the country's event-organising capability as well. Kazan 2013 received high praise from participants and sports leaders from across the world, and with Krasnoyarsk winning the bid to host the 2019 Winter Universiade Russia in fact becomes the main centre of attraction for the world university sport. This new role has been confirmed by the election of Oleg Matytsin as the President of the International University Sports Federation (FISU). Matytsin was elected as the new FISU President at the body's General Assembly on 8th November in Lausanne, defeating his rival Claude-Louis Gallien, the incumbent holder of the office since 2011. In an interview to RIOU Herald Oleg Matytsin told about the strategic goals which he had presented to FISU during the election campaign, and which he intends to pursue during at least four years of his presidency.

Obakeng Ngwigwa: «I am learning a lot since I deal with 54 African countries»

Obakeng Ngwigwa from Botswana was part of RIOU's inaugural intake on the Master of Sport Administration course. He graduated in 2014, and today Obakeng is the Technical Director of the Association of National Olympic Committees of Africa (ANOCA). In an interview with RIOU Herald he spoke about his new position and advised the current MSA students to manage their time well.

Oh Hyoungkeun: «My advice to the current MSA students is to study Russian»

Among the internationally diverse intakes on RIOU's Master of Sport Administration course there have been a few nominees of international and national sports organisations. Those organisations sent students to RIOU with the hope that upon graduation they would return to their countries with the knowledge and skills necessary to manage the world's largest sporting events. One of such graduates is Oh Hyoungkeun from the Republic of Korea – the host country of the PyeongChang 2018 Winter Olympic Games. Oh was part of RIOU's MSA inaugural cohort. Those students had the unique opportunity of undertaking an Observation Programme at the Olympic venues right during the Sochi 2014 Games.

Now Oh Hyoungkeun is applying this rich experience to his current job as a member of the PyeongChang 2018 Organizing Committee.

Olympic Games as a national project

Very important, very large, very expensive... These epithets are heard, perhaps, whenever it comes to the Olympic Games in the country. This article is an attempt of RIOU rector Professor Lev Belousov to consider Games as a state project to determine the motives of stakeholders, approaches to realization conceived, as well as risk factors from the point of view of the development of this model.

Legal issues of parents' participation in professional athletic activities of their minor children

Legal status of a juvenile athlete in our country is regulated by the Labour code of the Russian Federation. It should be acknowledged that to date it is not fully disclosed. In practice many emerging issues, like the athlete and his parents and the employer club, other sports organizations, these provisions do not authorize. The article of Maria Matveeva and Inna Pechina raise some of these issues and describes the legal problems associated with them.

How to use naming rights in the business of sport

This article of Thomas Bezold examines the multifaceted appearance of naming rights with their different functions as a marketing and financing instrument. Additionally it provides an insight into the control of impacts and shows up future risks and chances for this sport marketing tool. Therefore the article investigates and explains the origin, theoretical marketing framework and the operational area for use of naming rights in sports. It enables the reader to understand the benefits of this marketing and financing instrument and supplies a substructure for the integration into the corporate communication policy of a company respectively a sports organization. It examines the multifaceted appearance of naming rights with their different functions as a marketing and financing instrument. Additionally it provides an insight into the control of impacts and shows up future risks and chances for this sport marketing tool.

If the shoe fits: a marketing analysis of the Starbury One basketball shoe

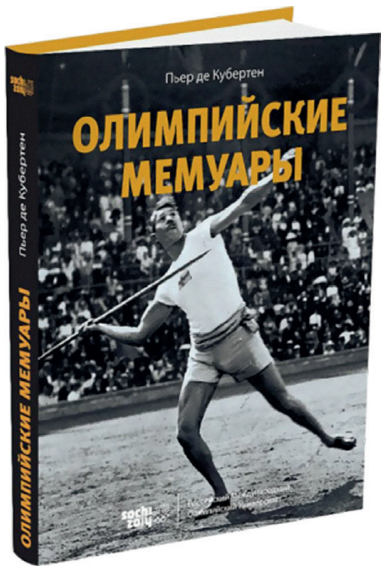
The focus of the article by David Stotlar and Cheri Bradish is on marketing and distribution of the Starbury One basketball shoe. It examines the traditional elements of marketing and product launch which, in this case, were very controversial. A price one-tenth that of competitors, little traditional media advertising and the personal involvement of an athlete endorser in all aspects of product design, development and sales.

The humanitarian mission of Special Olympics Russia

The student of the RIOU's Master of Sport Administration program Ulyana Lepekha tells about the development of adaptive sports for people with intellectual disabilities. In the centre of attention is the Special Olympics Russia, the geography and the features of this program, as well as the specifics of management in this area.

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

Obakeng Ngwigwa: "I am learning a lot since I deal with 54 African countries"

Obakeng Ngwigwa from Botswana was part of RIOU's inaugural intake on the Master of Sport Administration course. He graduated in 2014, and today Obakeng is the Technical Director of the Association of National Olympic Committees of Africa (ANOCA). In an interview with RIOU Herald he spoke about his new position and advised the current MSA students to manage their time well.

To what extent were your expectations of RIOU met? How did you benefit from the course?

My expectations at RIOU were fully met as the course related well with my lifestyle as an athlete, and it was addressing administration and management issues that I did not understand and was not aware of as an athlete. I benefited in many ways, more especially that I was in a class with students from different countries, with different backgrounds and experiences and also learning from well experienced professors, sports managers and administrators from all over the world. The course was offered at a time when Russia was hosting the 2014 Winter Olympic and Paralympic Games, and I also benefited by learning about the organization of the Olympic Games from the bidding process, preparation of venues to the hosting period and closing of the Games. We visited different departments involved in hosting the Games and shared information and presentations at the round table.

After completing your studies in Sochi and returning home, what steps did you take to move ahead in your career?

After my studies I returned home and started a marketing campaign, looking

for jobs in my country in different sports organizations and entities. I was doing this in line with my qualifications, where I knew I will be relevant. It was a difficult period for me as jobs were not readily available in sports in my country. I even opted to volunteer so I could apply the skills and knowledge I had learned in RIOU. I wanted to give back to my country and sports entities which supported me during my athletics career. When I realized I could not get a job in my country with my qualifications since our sports industry is small, I changed my marketing campaign strategy and started to search outside the country through the Internet, and I was visiting different sports organizations' websites, mostly the IOC and IAAF.

You were recently appointed the Technical Director of ANOCA. Could you tell us about your new position, the scope of your responsibilities and the specific features of the job?

The position of Technical Director is exciting and challenging at the same time, but with the administration and management skills I learned in RIOU I am able to execute it well. I am learning a lot since I deal with 54 African countries which are French and English speaking. My main responsibilities are: to monitor Olympic solidarity programmed entitled to the 54 African national Olympic committees (NOCs); to monitor the uptake of the Olympic solidarity programmed by African NOCs; to encourage such uptake by communicating with relevant NOCs; to ensure that member NOCs are accessing the programmers offered by Olympic solidarity; to follow up on offers for training of African experts by partner organizations and NOCs; to always look for ways African member NOCs may exploit opportunities provided by, and not limited to, the IOC, Organizing committee of Olympic Games, international organizations and the Olympic family as a whole; to keep in touch with and provide constant reports about OlympAfrica and the implementation of the project; to act as secretary and adviser of the ANOCA Games commission; to provide all necessary technical reports; to represent ANOCA as when required to or assigned by the president of ANOCA or the Secretary General.

What areas of management, and other fields that you studied at RIOU, do you find most relevant to your current workplace? Which of the skills gained at RIOU have proved to be especially useful?

All the management and administration areas that I covered in my course in RIOU are relevant to this post. Communication and presentation preparations skills that I gained in RIOU are proving to be very useful in my post; addressing people, marketing and branding skills are also useful.

How would you assess the quality of internships that you undertook at the 2014 Olympic Games and the Sochi Olympic venues? How useful were

those placements to you, also in terms of your current work?

The internship during the Sochi Games played a very important part in my career, and it helped me in many different ways because it gave an insight and deep information about management and communications strategy during Olympic Games venue preparations. I gained much knowledge on what really goes on even on the back and behind the scenes during the Games. I got to understand how SOGOC worked in collaboration with other organizations and companies in preparing for the Games. This was a wonderful experience.

Do you keep in touch with your fellow graduates?

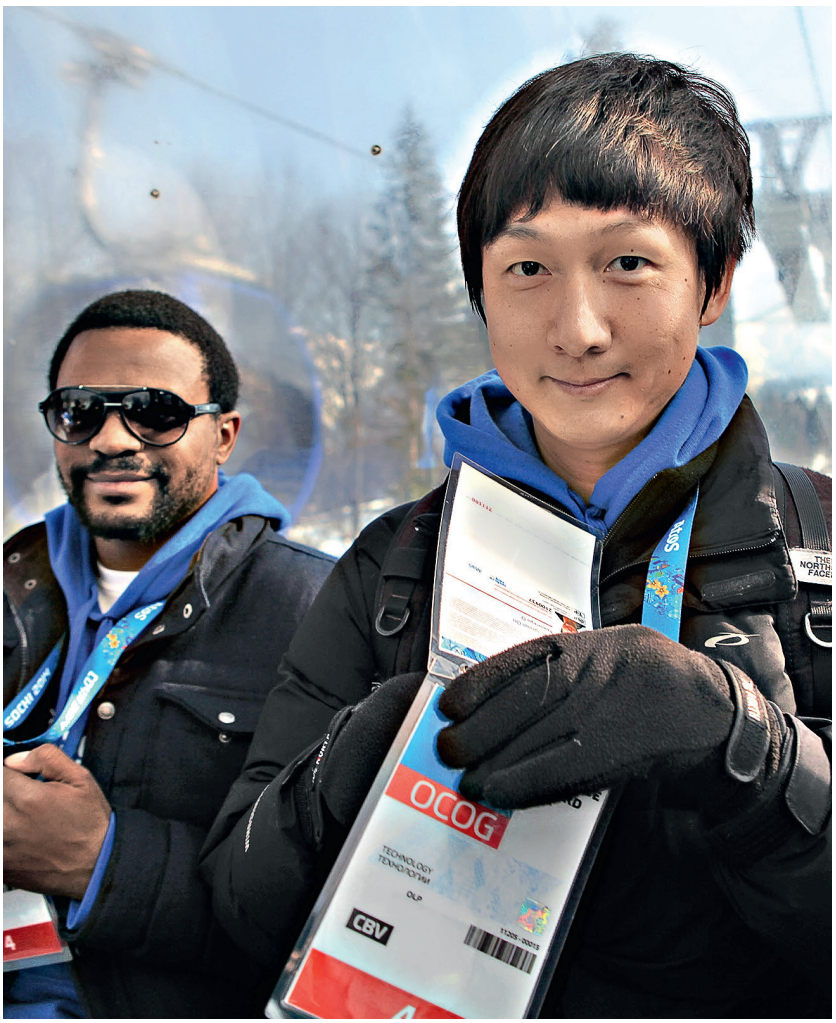
Yes, I keep in touch with fellow graduated and we plan on visiting each other.

Looking back at your own experience, what wishes would you give to the current MSA students?

To the current MSA students I would say give your studies a priority and try by all means to learn and understand material offered by professors and use all the opportunities available to you. RIOU's MSA has a busy schedule, so make sure you keep up with the studies, get plenty of rest on free days and in between classes, socialise and create good relationship with fellow classmates, advise and help each other, and consult with your teachers. Also, respect your professors and university staff members, learn from each other and manage your time well. You can't go wrong with that.

Oh Hyoungkeun: “My advice to the current MSA students is to study Russian”

Among the internationally diverse intakes on RIOU’s Master of Sport Administration course there have been a few nominees of international and national sports organisations. Those organisations sent students to RIOU with the hope that upon graduation they would return to their countries with the knowledge and skills necessary to manage the world’s largest sporting events. One of such graduates is Oh Hyoungkeun from the Republic of Korea – the host country of the PyeongChang 2018 Winter Olympic Games. Oh was part of RIOU’s MSA inaugural cohort. Those students had the unique opportunity of undertaking an Observation Programme at the Olympic venues right during the Sochi 2014 Games. Now Oh Hyoungkeun is applying this rich experience to his current job as a member of the PyeongChang 2018 Organizing Committee.



To begin with, could you tell us about your life in sport before you joined RIOU?

I used to be on the Korean Taekwondo national team and was a Summer Universiade Games' gold medalist. After retiring from Taekwondo competition, I was trained and sponsored by the Korean Olympic Committee (KOC) to become a global sport leader. KOC provided me with a sponsorship to study English abroad for one year, which allowed me to improve my English ability. I also worked at and took part in various sports events as an assistant and volunteer of sport events.

And then you went to Sochi to study at the world's only Olympic University. To what extent were your expectations met?

I am really satisfied with the MSA programme. I found that the MSA programme at RIOU provided me with good training toward achieving my ambition, including the inventiveness and uniqueness of its coursework, which consists of lectures from highly renowned professors and experts in the sports field, seminars and consultations.

After you completed your studies in Sochi and returned home, how has your career developed?

I searched for the positions in mega sport event organization. First, I worked at the 2014 Incheon Asian Games Organizing Committee and was responsible for managing doping control officers during the event. Following that, I started working for the PyeongChang

Organizing Committee for the 2018 Winter Olympic Games. I believe that thanks to the carriers (knowledge? Skills?) I gained from RIOU, I was able to get those positions.

You have been appointed a PyeongChang 2018 manager. Could you tell us about this job and the scope of your responsibilities?

I am in charge of planning, operating and managing the figure skating event for the Olympic Games, including the workforce plan, duties relating to the cooperation with the IOC, IF and NF. Up till now I have had the International Skating Union (ISU) site inspection and am planning for a training program for the figure skating workforce.

What areas of management, and other fields that you studied at RIOU, do you find most relevant to your current workplace? What part of the coursework has proved to be especially useful?

I was able to gain overall knowledge and skills in the sport industry from the MSA program. Especially the courses on Governance have helped me understand the structure of the organization I have worked at and its decision making procedures.

During the Observation Programme at the Sochi 2014 Games you and other MSA students had a chance to see the operations behind various Olympic venues. How would you assess the quality of those placements in terms of your current work?

Now I work at the PyeongChang Organizing Committee for the 2018 Winter Olympic Games as a Figure Skating manager. I gained practical skills and knowledge about the Olympic Games' operations from the internship at the 2014 Sochi Organizing Committee. The knowledge and experience gained from the programme have helped my duties in my current position.

Do you keep in touch with your fellow MSA graduates?

I keep in touch with some friends from RIOU through SNS. We share information on current sport issues as well as job information. We are missing the time living in Sochi.

Based on your own experience at RIOU, what wishes would you give to the current MSA students?

Even though I studied and lived in Russia for about a year, which could be a good chance to improve my Russian language ability, I did not study Russian. I could say only some sentences such as 'ты очень красивая.' So I suggest that the current MSA students study Russian and put effort to improve the ability.

◆

Oleg Matytsin: "The Olympic Movement and university sport share the same thinking"

The spectacular Kazan 2013 University Games, which preceded the Olympic Games in Sochi, demonstrated not only the sporting potential of the Russian national team but the country's event-organising capability as well. Kazan 2013 received high praise from participants and sports leaders from across the world, and with Krasnoyarsk winning the bid to host the 2019 Winter Student Olympics Russia in fact becomes the main centre of attraction for the world university sport. This new role has been confirmed by the election of Oleg Matytsin as President of the International University Sports Federation (FISU). Matytsin was elected as the new FISU President at the body's General Assembly on 8th November in Lausanne, defeating his rival Claude-Louis Gallien, the incumbent holder of the office since 2011. In an interview to RIOU Herald Oleg Matytsin told about the strategic goals which he had presented to FISU during the election campaign, and which he intends to pursue during at least four years of his presidency.

You proposed a development programme to the FISU members. What are its main points?

As a FISU presidential candidate, I presented a 10-point manifesto. It can be viewed as a development programme, though I would prefer to talk about a plan for the evolution of our federation.

I will outline its main messages without going into detail. Firstly, we need to strengthen our connection to the Olympic Movement and take our lead from it. FISU's political structure has always followed an Olympic template, and now it's time to achieve greater alignment of our activities with the Olympic Movement and the IOC.

We share the same thinking. That's why, when addressing my distinguished colleagues, I noted the importance of Olympic Agenda 2020 for the world sport, including university athletes. We must place the philosophy of Olympic Agenda 2020 at the heart of our thinking and decision making.

As it follows from its title, the IOC's Agenda 2020 is a comprehensive document which touches upon many areas. Could you specify which of them are most relevant to FISU?

Olympic Agenda 2020 is indeed a strategic document. The IOC describes it as a "jig-saw puzzle" in which every

piece has equal importance, and only by putting all the forty pieces together can you see the whole picture.

To me, these words highlight the importance of considered change. We must not rush, but, equally, we must not pick out some pieces of Olympic Agenda 2020 because they fit our current interests, and discard others. We must accept this vision in its entirety, embracing also the pieces that challenge us.

As for the second part of your question, I must say that FISU is already implementing certain elements of Olympic Agenda 2020. This includes strategic partnerships with International Sports Federations, which foster closer relationship between FISU representatives and athletes from different countries.

Another important aspect is gender equality and women's representation within FISU. We see positive changes here but women are still under-represented at a senior level. The Olympic Movement has made incredible progress in eliminating all forms of discrimination in sport, and we must continue to play our part.

Women's representation in sport governing bodies is an administration issue. Do you see other important issues in this area?

The word "issue" may carry a negative meaning, while we are talking about the evolution of university sport. FISU includes 170 National University Sports Federations and has a system in place that ensures that all decisions are taken by the student sport community. But I think there's room for improvements to our administration.

For example, we need to provide a better balance of continental representation. Another related area is the implementation of development programmes by continental federations. FISU must assist the federations, and this involves FISU taking a greater administrative and strategic role, especially over finances.

Other important goals include improving the legal framework

Photo: RIOU

Oleg Matytsin

Oleg Matytsin was born on 19 May, 1964 in Moscow. Sport and education have been closely tied together in his professional career. As a student athlete, Oleg successfully competed in national table tennis tournaments winning a number of medals, and then took an interest in coaching. After graduation in 1985 from the State Institute of Physical Culture, he continued to specialise in the theory and methodology of training table tennis players. Oleg Matytsin holds a PhD in Pedagogical Sciences, and is a Corresponding Member of the Russian Academy of Education. He holds other honorary titles, such as Master of Sport (table tennis) of the USSR and Honoured Coach of Russia. In 2001-2006 he was Rector of the Russian State Institute of Physical Culture, Sports and Tourism. He has served as President of the Russian Students Sport Union since 2005, leading the Delegation of Team Russia at the Universiades in 2005, 2007, 2009, 2011 and 2013. Oleg Matytsin was Deputy Chairman of the Kazan 2013 Organising Committee and holds the same position in the Organising Committee of the 2019 Winter Universiade in Krasnoyarsk . Since 2001 he has been a member of the Presidential Council for the Development of Physical Culture and Sport. In 2011 Oleg Matytsin was elected 1st Vice-President of FISU.

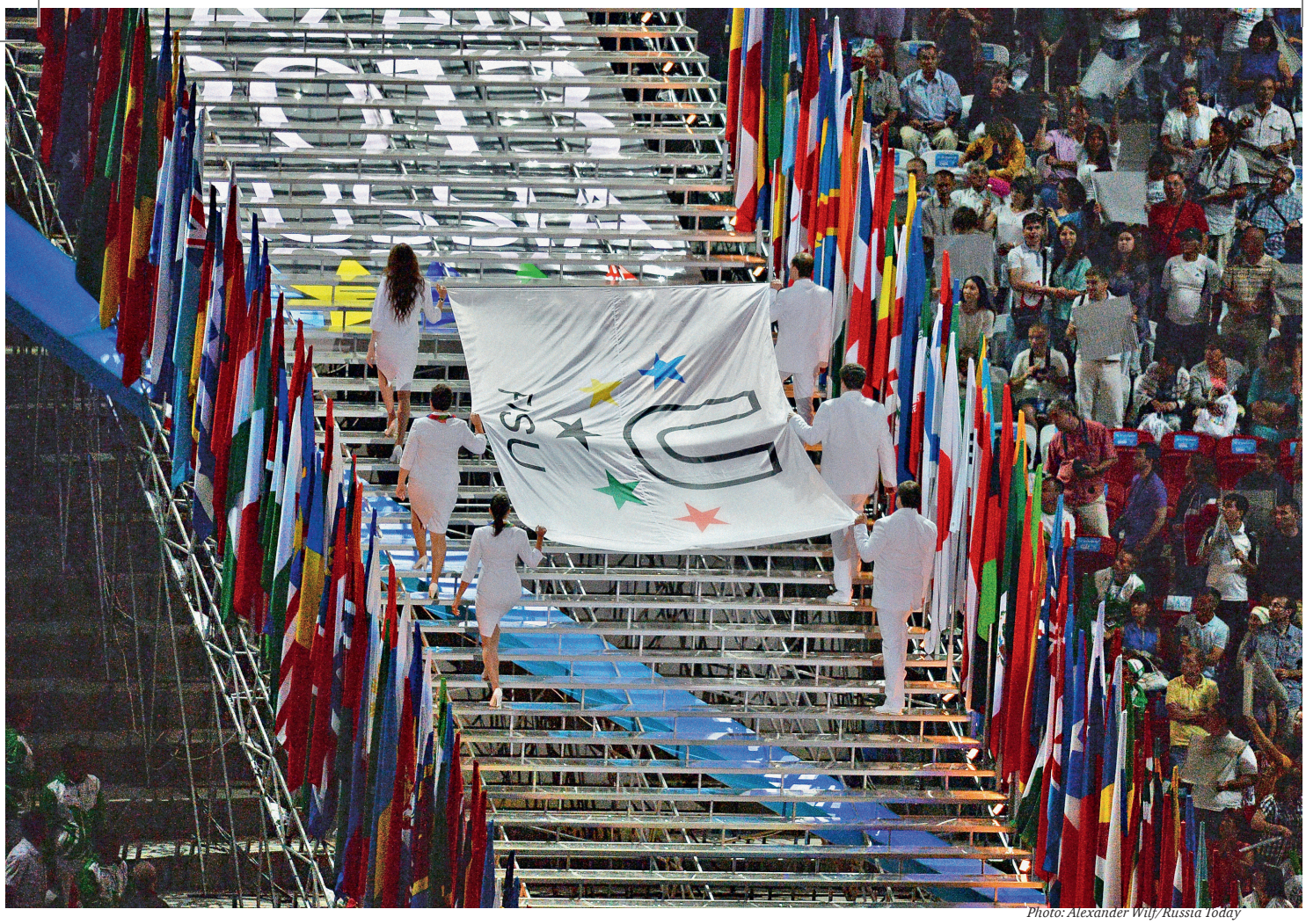


Photo: Alexander Wilf/Russia Today

for all FISU's structures and enhancing our engagement in education. Increased cooperation with universities will facilitate the development of our key educational projects – the FISU Forum and the FISU Conference. These events are fantastic opportunities in terms of providing an external advert for FISU, on the one hand, and acting as an ideas factory for internal evolution on the other.

My final administrative proposal presented at the General Assembly deals with setting up Student Athlete Welfare Programmes for all national university sports federations. But such programmes should provide student athletes with broad support that goes beyond their financial needs. We must also implement anti-doping initiatives and prevent athletes from being dragged into unethical gambling. Achievement of these goals will be facilitated by a dedicated development programme of the FISU International Education Centre. We will try to ensure that this programme involves the maximum number of FISU member countries.

Talking about financial security in the broad sense, the IOC's experience shows that in the era of information society the key drivers are cooperation with the media (television in the first place) and the related programmes for sponsors. How is this relevant to university sport?

FISU is a global federation. We must be coherent in what we say disseminating our values within the Olympic Movement and the wider sports family, of which student athletes form a part. That's why we need to establish a modern communications management system that would use state-of-the-art marketing tools and PR technologies, and encompass all media, including social media.

Communications management is of paramount importance. We need to build a comprehensive commercial and media-partner strategy, raising our commercial appeal for sponsors. This is the way to ensure the long-term financial security of both FISU and national federations.

The World University Games are FISU's calling card. Universiades are exciting sport festivals which combine intellectual and physical development of young people, and embody the idea of friendship among students from different countries. FISU must undoubtedly take a greater responsibility for promoting the Games. I am delighted that my presidency will coincide with the preparations for the 2019 Winter Universiade in Krasnoyarsk.

◆