

# ВЕСТНИК

март  
№1(26)/2018

РОССИЙСКОГО  
МЕЖДУНАРОДНОГО  
ОЛИМПИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

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



ПРИМЕЧАТЕЛЬНЫЙ ПХЕНЧХАН

КРАСНОЯРСК-2019: ДО И ПОСЛЕ

НОВАЯ НОРМА. 118 РЕКОМЕНДАЦИЙ МОК





# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

## КАРЬЕРА НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ!

Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ), созданный под эгидой МОК, проводит обучение слушателей по программе дополнительного профессионального образования нового поколения «Мастер спортивного администрирования» (МСА)



**МСА –**  
это программа  
для тех, кто  
хочет стать  
лидером  
в управлении  
спортом



**МСА –**  
это лучшие  
зарубежные  
и отечественные  
профессора  
и практики



**МСА –**  
это прямой  
доступ  
к олимпийскому  
наследию



**МСА –**  
это встречи  
с лидерами  
мирового спорта  
и олимпийского  
движения



**МСА –**  
это великолепный  
кампус в Сочи,  
на берегу Черного  
моря и вблизи  
горных вершин

**ЗАНЯТИЯ НАЧИНАЮТСЯ В СЕНТЯБРЕ, ВЫПУСК – В ИЮНЕ**

Телефон (Сочи) +7 (862) 262 97 20

Телефон (Москва) +7 (495) 956 24 30

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

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тираж 600 экземпляров. Заказ № 01654-18 от 30 марта 2018 года.

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



# СОДЕРЖАНИЕ

---

## РМОУ

4

### **ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ**

*Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета*

## ИНДУСТРИЯ СПОРТА

10

**Владимир Леднев. КАКИМ ПУТЕМ ПОЙДЕТ ИНДУСТРИЯ СПОРТА: ПРОГНОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**  
*Завершились зимние Олимпийские игры в южнокорейском Пхенчхане*

## КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

22

**Анна Мартиросян. МНЕНИЯ И ОЖИДАНИЯ КОРЕЙЦЕВ В ОТНОШЕНИИ ПРОЕКТА PYEONGCHANG 2018**  
*Выпускница РМОУ – из Республики Корея*

## ПРАВИЛА ИГРЫ

26

**Николай Пешин. ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ: НОВЫЕ НОРМЫ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ**  
*Проректор РМОУ – о программном документе Международного олимпийского комитета*

34

**ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ. НОВАЯ НОРМА**  
*118 рекомендаций организаторам будущих Игр*

## КЛУБ SPORT CONNECT

52

**Сергей Муравьев. КРАСНОЯРСК-2019: ДО И ПОСЛЕ «НАСТОЯЩЕЙ ЗИМЫ»**  
*До Всемирной зимней универсиады осталось меньше года*





## БИБЛИОТЕКА РМОУ

58

**Андрей Малыгин. Продуктовая политика спортивной организации**  
*Новая книга в серии «Библиотека РМОУ»*

## ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

70

**Владислав Столяров. Проблема реализации ценностей олимпизма и пути ее решения**  
*Ценности активно пропагандируют, а вот с практической реализацией – не очень*

## ВИДЫ СПОРТА

84

**Павел Ермаков, Олег Захаров. Карате в олимпийской программе: перспективы вида на массовом уровне**  
*С точки зрения тренерского дела это вызов, ответом на который может стать корректировка подходов к работе*

## КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

92

**Нелли Верховенко. Следж-хоккей: мир возможностей**  
*О первом в Санкт-Петербурге следж-хоккейном клубе*

## НАВИГАТОР

100

**Календарь спортивного менеджера**  
*Предстоящие форумы, конференции, семинары и выставки*

## РМОУ И МГУ ИМ. М.В. ЛОМОНОСОВА ОТКРЫВАЮТ СОВМЕСТНУЮ МАГИСТРАТУРУ ПО СПОРТИВНОМУ ПРАВУ



Российский Международный Олимпийский Университет и Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова открывают совместную магистерскую программу «Спортивное право». Она ориентирована на бакалавров – выпускников высших учебных заведений, юристов, которых интересует данная специализация.

Актуальность совместной программы обусловлена необходимостью повышения качества правовой защиты российских атлетов, развития юридических механизмов, позволяющих разрешать конфликты в спорте, совершенствования регламентации деятельности спортивных организаций и проведения спортивных мероприятий. Сегодня очевидна необходимость объединения специалистов различных отраслей для выработки согласованных научных концепций правового обеспечения спорта, а также создания и реализации образовательных программ для подготовки специалистов, разбирающихся в весьма специфических аспектах спортивной юриспруденции. Совместная магистратура МГУ им. М.В. Ломоносова и РМОУ позволит решить эти задачи и подготовить высококлассных юристов для сферы спорта.

Программа «Спортивное право» объединяет классические модули – общенаучный (изучается в МГУ), профессиональный (изучается в МГУ и РМОУ) и специализированный (изучается в РМОУ). В ходе обучения затрагивается полный комплекс вопросов спортивного права: основы глобального управления спортом, регулирование отношений в области физической культуры и спорта, трудовые отношения в спорте, регулирование рекламы и спонсорства, правовое положение спортивных клубов и их ассоциаций, трансферная деятельность, авторские и смеж-

ные права в международном спорте и другие дисциплины.

Магистратура «Спортивное право» реализуется на принципах сетевой программы: в течение первого и четвертого семестров студенты учатся в МГУ, второго и третьего семестров – в кампусе РМОУ в Сочи. Дисциплины по итогам обучения в двух университетах «перезачитываются». В результате студент получает два диплома – магистра Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова по направлению «Юриспруденция» и диплом профессиональной переподготовки Российского Международного Олимпийского Университета – о присвоении новой квалификации «Мастер спортивного права».

«Сотрудничество с МГУ, лидером российской высшей школы, для нас значительная веха, – отметил в связи с этим ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Мы впервые открываем магистратуру и программу двойного диплома. Неудивительно, что это именно курс по спортивному праву, наши учебные заведения здесь хорошо дополняют друг друга. Московский государственный университет обеспечивает отличную академическую подготовку, современную теоретическую базу. В то же время РМОУ – это бизнес-школа мирового уровня, мы приглашаем ведущих экспертов-практиков и готовим студентов на самых актуальных кейсах из области спорта и права. Я считаю, что такая синергия позволит получить требуемый результат – подготовить конкурентоспособных на международном уровне юристов, в которых сегодня так остро нуждается российский спорт».

Набор на магистерскую программу двойного диплома «Спортивное право» начнется летом 2018 года. Продолжительность обучения – два года.



## ГЛАВНЫЙ ТРЕНЕР ФК «ЛОКОМОТИВ» ПОДЕЛИЛСЯ СЕКРЕТАМИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Слушатели программы «Мастер спортивного администрирования» в рамках юнита программы «Футбол: основы правового регулирования и управления» встретились с главным тренером ФК «Локомотив» Юрием Семиным. Получился очень живой и откровенный разговор. Юрий Павлович поделился своим мнением о том, каким должен быть современный управленец в спорте и какими навыками он должен обладать. Студентов интересовали самые разные вопросы: развитие инфраструктуры футбола и футбольных лиг, качество полей, привлечение болельщиков на стадионы, проблема статуса легионеров, взаимодействие тренерского штаба и менеджмента клуба, трудности проведения национального чемпионата, развитие детского футбола... Встречи с легендарными личностями российского спорта, безусловно, повыша-

ют ценность обучения в РМОУ. Студенты были восхищены искренностью и открытостью Юрия Семина, которого, в свою очередь, порадовала их подкованность в вопросах футбольной индустрии.



## ДЕЛЕГАТЫ КОНГРЕССА «СНЕЖНЫХ» ВИДОВ СПОРТА И ТУРИЗМА ПОСЕТИЛИ КАМПУС РМОУ

Китайская делегация, прибывшая в Сочи для участия в конгрессе зимних видов спорта и туризма, посетила кампус Российского Международного Олимпийского Университета. В ее составе были представители Ми-

нистерства спорта КНР, Департамента инвестиций и специальных спортивных кластеров по зимним видам спорта, компаний Yahoo Ski Industry Group, Shanghai Huogeng Sports Culture Development Co. Ltd. Гости университета познакомились с инфраструктурой кампуса и образовательной деятельностью РМОУ, об основных направлениях которой рассказала проректор по учебной работе Ирина Бадаян. По итогам предварительных консультаций возникло понимание о перспективах сотрудничества и были намечены дальнейшие практические шаги по подготовке и осуществлению совместных образовательных программ для китайских специалистов. Китайская сторона готова приступить к реализации этой программы уже с середины мая 2018 года.





### ДЕЛЕГАТЫ ФОРУМА «РОССИЯ – СТРАНА ВОЗМОЖНОСТЕЙ» ВСТРЕТИЛИСЬ СО СТУДЕНТАМИ РМОУ

Форум «Россия – страна возможностей», прошедший в середине марта в Москве, собрал более 6500 участников из всех регионов страны и многих зарубежных стран. Его участники презентовали собственные успешные инициативы для повышения управленческих компетенций, расширения круга делового и личного общения.

Делегаты международного форума «Россия – страна возможностей» посетили кампус РМОУ. В Сочи молодые люди провели четыре дня, один из которых посвятили знакомству с образовательными программами, издательской деятельностью и инфраструктурой университета.

Интересной получилась и встреча со слушателями программы «Мастер спортивного администрирования», которые приехали в Россию из разных стран мира учиться спортивному менеджменту. В итоге участники форума были по-настоящему впечатлены возможностями университета и в целом атмосферой олимпийской столицы. Многие из них всерьез задумались о перспективах обучения в РМОУ. Вот как сформулировал свои впечатления Анкит Манутра, студент Университета Нью-Дели (Индия). «Сочи меня совершенно покорило, – сказал он. – Здесь дружелюбные люди и своя особенная среда. Сочи очень интересный, достаточно спокойный курорт и в то же время современный, развивающийся, в котором сочетаются актуальная архитектура и элементы истории. Этот город идет в ногу со временем».

### ОТКРЫТАЯ ЛЕКЦИЯ ЛЕГЕНДАРНОГО ПАРАЛИМПИЙЦА

В начале марта с открытой лекцией в РМОУ выступил заслуженный мастер спорта России Алексей Мошкин – двукратный чемпион Паралимпийских игр, чемпион мира. Путь Алексея Мошкина в спорте стал примером силы духа. В 14-летнем возрасте подающий надежды горнолыжник в результате несчастного случая на железной дороге пережил ампутацию обеих ног. Спустя годы восстановительных процедур и специальных тренировок он снова встал на лыжи, и не просто вернулся в спорт, а завоевал – первым в истории России – звание чемпиона Паралимпийских игр по горнолыжному спорту. В активе Алексея – золото Игр Лиллехаммер-1994 и Нагано-1998, а также бронзовые медали Лиллехаммера и Солт-Лейк-Сити-2002. В 1994 году он был награжден орденом «За личное мужество», а в 2002-м – медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. История выдающегося спортсмена легла в основу сценария художественного фильма «Путь со дна вершины», который вышел в прокат 1 марта этого года: Алексей стал прототипом главного героя. В процессе работы над фильмом он выступал консультантом, а кроме того, снялся в картине в роли тренера. В скором будущем Алексей планирует поступить в Российский Международный Олимпийский Университет и пройти обучение по программе «Мастер спортивного администрирования» в следующем учебном году.





## СТУДЕНТЫ MSA ПРОШЛИ СТАЖИРОВКИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Слушатели международной программы «Мастер спортивного администрирования» (Master of Sport Administration, MSA) завершили очередной цикл практического обучения. В этом году их стажировки проходили на спортивных объектах Краснодарского края (спортивная школа № 11 г. Сочи и ФК «Краснодар»), Казани (АНО «Дирекция спортивных и социальных проектов», детская футбольная школа «Юниор»), Москвы (Федерация спортивной борьбы), а также за рубежом – в Финляндии (хоккейный клуб Kalpa)

и Великобритании (компания JTA). Стажировки дают студентам возможность применить полученные теоретические знания в области спортивного менеджмента в условиях реальной профессиональной деятельности. Практическое обучение – важнейший компонент программы MSA. Каждый год слушатели программы проходят стажировки на олимпийских объектах Сочи, крупных спортивных мероприятиях, а также в офисах российских и международных спортивных организаций.



## ПРЕДСТАВИТЕЛИ НАЦИОНАЛЬНОЙ СБОРНОЙ РОССИИ ПО ВОЛЬНОЙ БОРЬБЕ РАССМАТРИВАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ В РМОУ

Сборная России по вольной борьбе познакомилась с образовательными возможностями РМОУ в ходе встречи с представителями университета на базе спортивного комплекса А. Карелина в отеле «Весна». Здесь команда готовится к международным турнирам. Среди участников тренировочных сборов – олимпийский чемпион 2012 года Джамал Отарсултанов, серебряный призер Олимпийских игр 2016 года Аниуар Гедуев, чемпион Европы 2014 года Магомед Курбанаев, призер и победитель Кубков мира Юрий Белоновский.

Главный тренер сборной Дзамболат Тедеев отметил, что команда сейчас в отличной форме и может показать достойные результаты на предстоящих чемпионатах Европы и мира. Несмотря на плотный график тренировок, у борцов все же есть время задуматься и о своем будущем. Именитые спортсмены и тренерский состав с интересом ознакомились с образовательными программами РМОУ, задавали много практических вопросов. Им понравилось, что курсы учитывают все нюансы спортивной конъюнктуры и направлены на решение задач по совершенствованию системы управления спортом.



## ЗАВЕРШИЛСЯ КУРС «МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ»



Управления содействия олимпийской подготовке Олимпийского комитета России Виталий Черкашин.

Прежде всего слушателей интересовали вопросы, касающиеся развития индустрии спорта, партнерских и спонсорских отношений, управления соревнованиями и спортивного маркетинга. На занятиях было рассмотрено большое количество практических кейсов, а слушатели, в свою

В феврале в Москве прошли учебные курсы «Менеджмент в спортивной отрасли». Обучение ведется в рамках «Олимпийской программы» (реализуется РМОУ и ОКР при финансовой поддержке «Норильского никеля»). В качестве преподавателей выступили специалисты с богатым опытом практической работы: директор еженедельника «Футбол. Хоккей», консультант по вопросам управления спортивными сооружениями Анатолий Волосов, первый проректор университета «Синергия», научный руководитель факультета спортивного менеджмента профессор Владимир Леднев, генеральный директор группы компаний 8P, бизнес-тренер MBA Кристина Колесникова, директор по маркетингу компании Sport Communication Андрей Малыгин, сотрудник РУСАДА Валерия Конова, руководитель сектора олимпийских образовательных программ

очередь, подготовили собственные решения для различных реальных ситуаций при проведении спортивных мероприятий. Занятия носили практическую направленность, преподаватели и учащиеся провели ряд дискуссий на тему задействования бюджетных и внебюджетных источников для финансирования спортивных организаций, последних тенденций в развитии нормативно-правовой базы спорта, состояния российского спортивного рынка, обменялись опытом организации массовых спортивных мероприятий и соревнований. При подготовке к аттестации слушатели разработали план спортивных мероприятий, включая финансово-экономическое обоснование и маркетинговую кампанию. Слушатели высоко оценили практическую направленность курса и его применимость для управления деятельностью российской спортивной организации.

## SPORT CONNECT СНОВА В СОЧИ

В конце марта в кампусе РМОУ состоялся очередной форум Sport Connect. «Мы запустили Sport Connect в 2016 году для развития спортивной отрасли в России, – отметил директор по развитию общественных связей группы «Интеррос» Антон Муравьев. – Это многоформатная площадка для получения информации о последних кейсах в российском и зарубежном спортивном маркетинге и менеджменте, а также обмена опытом маркетологов и управленцев индустрии. Сегодня вокруг проекта сложилось сообщество неравнодушных к спорту специалистов, состоящее из менеджеров клубов, лиг и федераций,

представителей бизнеса, крупнейших маркетинговых агентств, СМИ. На форум по традиции съезжаются профессионалы из многих регионов России».

На этот раз программа форума включала четыре тематические сессии: «Бизнес пошел: как частные спонсоры и инвесторы меняют спортивную индустрию», «Модный показ: как меняется рынок спортивных трансляций», «Ставки повышаются: как букмекеры становятся главными донорами спортивной индустрии», «Сборная России: лучшие локальные проекты в спорте». Прошел также ряд практических семинаров.



## ОЛИМПИЙСКИЕ ЧЕМПИОНЫ АРСЕН ГАЛСТЯН И ТАМЕРЛАН ТМЕНОВ ВСТРЕТИЛИСЬ СО СТУДЕНТАМИ РМОУ

Олимпийский чемпион дзюдоист Арсен Галстян планирует стать студентом РМОУ. Об этом он рассказал на встрече со студентами программы «Мастер спортивного администрирования». В 2012 году на Олимпийских играх в Лондоне спортсмен завоевал первую за 20 лет отечественного спорта золотую медаль в дзюдо. Сегодня он является тренером дзюдоистов сборной команды России. «О Российском Международном Олимпийском Университете я слышал очень много, – сказал Арсен. – Мои товарищи олимпийский чемпион Тагир Хайбулаев и двукратный призер Олимпиад Тамерлан Тменов уже прошли здесь обучение. У меня есть физкультурное образование, я окончил Кубанский государственный университет. Завершив соревновательную карьеру, понимаю, что необходимо образование и в области спортивного менеджмента».

В кампусе РМОУ олимпийский чемпион встретился со студентами. Компанию ему составил вице-президент Федерации дзюдо России, призер двух Олимпиад Тамерлан Тменов. С будущими спортивными менеджерами олимпийцы делились не только секретами успешных спортивных выступлений, но и взглядом на наиболее проблемные в отечественном спорте. «Для развития спорта необходимо наладить взаимодействие бизнеса и государства, – считает Тамерлан Тменов. – Практика, когда частные компании поддерживают спортивные клубы и организации, а затем получают преференции от страны, используется в разных странах. Такой опыт необходимо развивать и в России».

Положительным примером привлечения бизнес-партнеров к развитию спорта стал международный турнир по дзюдо и вольной борьбе на призы Арсена Галстяна и Сажида Сажидова, состоявшийся в Сочи. Вопросы работы со спонсорами и организации состязаний особенно заинтересовали студентов РМОУ, которые готовятся стать спортивными управленцами.

«Впервые в нашей стране, а может быть, и в мире мы провели турнир сразу по двум видам единоборств – дзюдо и вольной борьбе. Таким образом хотели показать, что нет силы, объединяющей людей лучше, чем спорт. Турнир был организован в очень сжатые сроки – чуть больше месяца. В нем приняли участие не только сильнейшие российские спортсмены, но и представители Армении, Грузии, Аргентины», – пояснил Арсен Галстян.

Международный турнир в Сочи стал своеобразной благодарностью всему региону. Выходец из знаменитой майкопской школы дзюдо, тренировавшийся в Краснодарском крае олимпийский чемпион Арсен Галстян подчеркнул, что, несмотря на высокие достижения, необходимо всегда помнить, откуда ты начинал и кто тебя воспитал.





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

## Каким путем пойдет индустрия спорта: прогнозы и возможности

ЗАВЕРШИЛИСЬ зимние Олимпийские игры в южнокорейском Пхенчхане. Развернутая по мере их приближения антироссийская кампания заставила говорить о серьезном кризисе в мировой индустрии спорта, которая сегодня оказалась на распутье. Что возьмет вверх — политика, прагматизм, коммерциализация? Настоящая статья — попытка найти ответы на вопрос о будущем развитии мировой индустрии спорта.

Сегодня довольно часто можно слышать и читать, что современный мировой спорт испытывает очень серьезные трудности в своем развитии, а иногда даже утверждают, что он попросту зашел в тупик. Об этом говорят все: спортивные чиновники и руководители спортивных организаций, спортсмены и тренеры, СМИ и эксперты, зрители и болельщики. И во многом они, конечно, правы. Но также необходимо признать, что само понятие «мировой спорт» носит довольно субъективный, а порой и вообще

абстрактный характер. Поэтому лучше говорить о мировой индустрии спорта. И если рассматривать ее как некую целостную систему, то тогда необходимо посмотреть и проанализировать, как ведут себя и развиваются основные элементы (то есть ведущие игроки) этой системы.

К ключевым игрокам мировой индустрии спорта сегодня можно отнести:

- Международный олимпийский комитет (МОК), который целиком и полностью отвечает за развитие





олимпийского движения и является единоличным владельцем прав на проведение двух крупнейших мультиспортивных соревнований в мире (летние и зимние Олимпийские игры).

- Международные спортивные федерации по видам спорта, которые включены в программу летних и зимних Олимпийских игр. С одной стороны, эти международные федерации полностью отвечают за развитие своих видов спорта и самостоятельно проводят собственные чемпионаты мира и другие официальные и коммерческие соревнования по своим видам спорта, а с другой стороны, они взаимодействуют в рамках олимпийской программы с МОК, руководствуясь положениями Олимпийской хартии.
- Международные спортивные федерации по неолимпийским видам спорта (а таких гораздо больше, чем олимпийских), которые сами принимают решения по развитию, продвижению и популяризации своих видов спорта. Необходимо понимать, что у каждой международной федерации есть своя долгосрочная стратегия, свои ресурсы и возможности, свои конкретные маркетинговые инструменты и своя целевая аудитория зрителей и болельщиков.

#### НА ЦЕРЕМОНИИ ЗАКРЫТИЯ

*XXIII зимних Олимпийских игр в Пхенчхане.*

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

- Крупные ведущие североамериканские профессиональные лиги и клубы, которые практически никак не связаны с МОК и международными спортивными федерациями (за исключением, пожалуй, баскетбола и хоккея). Все эти профессиональные лиги и клубы – это, по сути, частный бизнес крупных собственников и инвесторов, и развиваются они на основе исключительно прагматических рыночных механизмов и подходов, где в первую очередь важны такие экономические категории, как спрос, маркетинг, доходы, прибыль и работа с клиентами.
- А еще есть престижный чемпионат мира по автогонкам «Формула-1», профессиональный бокс с различными боксерскими организациями и ассоциациями, каждая из которых устраивает свои многочисленные соревнования и титульные бои (самые известные из них – WBA, WBC, WBO и IBF), популярные серии теннисных турниров, которые проводят Ассоциация теннисистов-профессионалов (АТР) и Женская теннисная ассоциация (WTA), и много других коммерчески успешных





## ВЫСТУПЛЕНИЕ АРТИСТОВ

в перерыве финального матча Россия – Германия по хоккею среди мужчин на XXIII зимних Олимпийских играх.

Фото: Александр Вильф/ МИА «Россия сегодня»

и популярных спортивных проектов по разным видам спорта.

- Международный паралимпийский комитет (МПК), который достаточно успешно развивает паралимпийское движение в последние годы.

Можно было бы и дальше рассматривать мотивации и подходы других важных игроков мировой индустрии спорта (например, ведущих европейских футбольных лиг, коммерческих соревнований по гольфу, индустрию смешанных единоборств), но некоторые системные выводы можно уже сделать. Сегодня, когда мы оцениваем возможные перспективы дальнейшего развития ключевых игроков мировой индустрии спорта, на первый план выходят несколько основных факторов: политика, расчетливый прагматизм и успешная коммерциализация.

Поэтому можно утверждать, что почти все крупные коммерческие соревнования и про-

екты выбирают прагматический путь своего развития, где главными результатами являются дальнейшая популяризация вида спорта и последующее увеличение доходов спортивных организаций и организаторов событий. К таким игрокам можно смело отнести:

- Североамериканские профессиональные лиги по американскому футболу, бейсболу, баскетболу и хоккею. Кстати, американские и канадские профессиональные хоккейные клубы с удовольствием приобретают права на российских хоккеистов, так как это в целом повышает общую конкурентоспособность «хоккейного продукта», а о политике все сразу забывают.
- Коммерческие соревнования по боксу, теннису и смешанным единоборствам, которые практически никогда не обходятся без участия ведущих российских спортсменов. И им никогда не чинят никаких препятствий по национальному признаку, а с удовольствием приглашают на эти престижные турниры.
- В соревнованиях баскетбольной Евролиги участвуют российские клубы ЦСКА и «Химки», и это, безусловно, существен-





но влияет на общее повышение популярности турнира и вида спорта, телевизионные рейтинги и зрительскую посещаемость.

- Все крупные коммерческие легкоатлетические соревнования мечтают заполучить и увидеть в своем составе участников знаменитую российскую прыгунью в высоту Марию Ласицкене – при том, что деятельность Всероссийской федерации легкой атлетики в Международной федерации легкой атлетики (ИААФ) была приостановлена уже более двух лет назад.

Список таких неполитизированных спортивных проектов можно продолжать довольно долго. Что позволяет вполне логично констатировать один очень важный факт: там, где есть место серьезному спортивному бизнесу, политика отходит на последний план (если она вообще имеет место).

Некоторые международные спортивные организации выбирают, к сожалению, другой путь развития. Спорт здесь сильно увязывается и переплетается с политикой, что, кстати, противоречит многим документам международного спортивного права. Среди своеобраз-

**БОЛЕЛЬЩИЦЫ ИЗ КНДР**  
*во время театрализованного представления на церемонии открытия XXIII зимних Олимпийских игр в Пхенчхане.*  
*Фото: Владимир Астапкович / МНА «Россия сегодня»*

ных лидеров тут можно назвать МОК и МПК, которые проводят крупные мультиспортивные соревнования (Олимпийские и Паралимпийские игры). Совсем недавно в Южной Корее мы видели, как сборная России выступала под странным названием «Олимпийские атлеты из России» без многих своих лидеров, которые не получили от МОК приглашения выступить на Играх. Причем все российские спортсмены были лишены своего национального флага и гимна.

Что это, как не попытка МОК и МПК увязать и переплести (так и хочется сказать: олимпийскими кольцами) спорт и политику под не очень убедительным лозунгом беспощадной борьбы с допингом. Причем МОК в этом эмоциональном угаре нарушил несколько базовых положений Олимпийской хартии, о чем ему справедливо и объективно напомнил Международный арбитражный суд (CAS).



## ПОСЛЕ СИРЕНЬ

об окончании хоккейного финала Россия – Германия (4:3). На переднем плане – олимпийский чемпион Андрей Зубарев.

Фото: Владимир Песня / МИА «Россия сегодня»

Многие международные спортивные федерации пытаются найти баланс интересов и добиться некоторого компромисса, лавируя между жесткой позицией МОК (по сути, из некоторой спортивной корпоративной солидарности) и отстаиванием собственных интересов, стратегических и коммерческих. Важно напомнить, что многие не допущенные МОК российские спортсмены после окончания Олимпийских игр участвовали не только в коммерческих, но и в официальных соревнованиях под эгидой международных спортивных федераций. А это, кстати, о многом говорит, имея в виду относительную самостоятельность международных спортивных федераций в принятии решений.

Неудивительно, что сегодня все чаще звучит вопрос: а что ждет дальше олимпийское движение и мировую индустрию спорта? Возможная «холодная война» в спорте, полити-

ческие спортивные бойкоты и санкции или, может быть, спортивная разрядка напряженности? В спорте всегда хочется быть оптимистом, поэтому с надеждой на здравый смысл предложим следующий прогноз.

**1.** Необходимо строить новую конструкцию мировой индустрии спорта, где должны быть правильно и справедливо учтены интересы спортивных организаций, спортсменов, зрителей и болельщиков, СМИ и бизнеса. Нужен новый мировой спортивный порядок, где главенствуют спортивное право и законы добросовестной конкуренции. В 80-х годах XX века таким «спортивным архитектором и строителем» был мудрый, дипломатичный и предприимчивый президент МОК Хуан Антонио Самаранч.

Седьмой президент МОК (находился во главе организации с 1980 по 2001 год) вошел в историю олимпийского движения как реформатор, дипломат и политик. Ему удалось, по сути, спасти олимпийское движение, которое в начале 1980-х годов было на грани полного разрушения, когда разные политики и отдельные страны регулярно вмешивались в спортивные дела. В итоге за 21 год своего правления Самаранч сделал





олимпийский продукт самым популярным и инвестиционно привлекательным продуктом мировой индустрии спорта. В Олимпийских играх стали участвовать спортсмены-профессионалы (баскетбол, теннис, хоккей), резко увеличилось количество спонсоров и партнеров, МОК в разы увеличил доходы от продажи прав на телетрансляции. Из совокупных доходов от Олимпийских игр МОК стал регулярно выделять средства международным спортивным федерациям и национальным олимпийским комитетам. Тогда же МОК начал серьезную борьбу с допингом в спорте. Х. А. Самаранч показал себя великим стратегом и тактиком, который умел находить политические компромиссы и решал все вопросы, исходя исключительно из общих интересов олимпийского движения.

Хочется надеяться, что у него найдутся серьезные последователи, которые отыщут новый вектор развития мирового спорта. Ведь нынешняя ситуация очень похожа на ту, что складывалась уже в далеких 1980-х годах. Да, конечно, спорт сильно изменился, к сожалению, воедино переплелись спорт и политика, бизнес и идеология, возросла конкуренция, в том числе недобросовестная. Но правиль-

#### СПРАВА НАЛЕВО:

*Евгения Медведева (Россия), завоевавшая серебряную медаль, и Алина Загитова (Россия), завоевавшая золотую медаль, после окончания выступления в произвольной программе женского одиночного катания на XXIII зимних Олимпийских играх.*

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

ное решение должно быть найдено! И очень важно, чтобы оно устраивало всех основных игроков мировой индустрии спорта.

**2.** Каждая отдельно взятая международная спортивная федерация должна научиться отстаивать исключительно интересы своего вида спорта, то есть интересы спортсменов и организаторов спортивных событий, многочисленных зрителей и болельщиков, а также спонсоров и партнеров. Не должно быть никакой «мифической солидарности» с позицией целых союзов и отдельных стран, а также руководителей и политиков некоторых государств. Необходимо отстаивать общие интересы и придерживаться базовых и зарекомендовавших себя и проверенных временем принципов олимпийского движения: спорт вне политики!



## РОССИЙСКИЕ БОЛЕЛЬЩИКИ

во время финального матча Россия – Германия по хоккею среди мужчин.

Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»

Можно в качестве положительного примера привести сегодняшние действия Международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА), которая, несмотря на вновь и вновь предпринимаемые попытки давления и нескончаемую истерику политиков ряда стран, спокойно готовится к проведению в России чемпионата мира по футболу, который по праву считается одним из топовых и самых популярных соревнований в иерархии мировой индустрии спорта.

**3.** Крайне важно найти правильное, оптимальное место в новой конструкции мирового спорта Всемирному антидопинговому агентству (ВАДА). Конечно, в современном спорте, когда на карту поставлены крупные доходы, призовые и заработки профессиональных спортсменов, необходимо вести постоянную борьбу с допингом и защищать интересы чистых спортсменов. Но этот процесс не должен принимать вид политической кампании,

когда включаются механизмы беспрецедентного давления на одну страну, когда в ход идут абсолютно все мыслимые и немыслимые приемы: фильмы и расследования, фальшивки в газетах, непроверенные факты и просто досужие домыслы.

Конечно, функция ВАДА очень важна, но руководство этого агентства не может ультимативно диктовать свои условия всем спортивным организациям, включая МОК, МПК и международные спортивные организации, не может решать, кого в спорте казнить, а кого миловать. Кстати, в развернувшейся «допинговой войне» и само агентство ВАДА серьезно переоценило свои возможности и существенно подмочило собственную репутацию. Не так давно промелькнуло сообщение о том, что ВАДА рассматривает возможность ребрендинга, а может, и изменит свое название. В качестве причины называлась возможность привлечения новых спонсоров. Не исключаем, что причина несколько другая: позиция ВАДА сегодня как красная тряпка для быка, она сильно тревожит и напрягает тех, кто реально руководит современной мировой индустрией спорта. В том числе и потому, что дальнейшая популяризация





спорта и рост доходов от проведения спортивных событий в результате этих скандалов, мягко говоря, ставятся под сомнение.

4. Наверное, пришла пора высказать свое существенное мнение и бизнесу, который крайне заинтересован в поступательном развитии мировой индустрии спорта. Это в первую очередь спонсоры, партнеры и рекламодатели крупнейших спортивных событий и международных спортивных организаций, телекомпании и другие СМИ (газеты, журналы, интернет-сайты). Спорт дает им уникальную возможность продвигать свой бизнес, выходить на новые рынки сбыта, расширять потребительскую аудиторию. Но важно это делать корректно и цивилизованно, без скандалов и разоблачений, не отпугивая, а привлекая в спорт все новых и новых потребителей и клиентов. Можно привести некоторые факты относительно популярности крупных спортивных событий. Общая зрительская аудитория Олимпийских игр в Сочи составила чуть менее 3 млрд человек. А матчи чемпионата мира по футболу в Бразилии смотрели более 3 млрд человек. Все эти зрители и болельщики – потенциальные покупатели продукции и услуг

**СЛЕВА НАПРАВО:**

*Ханс Кристер Холунн (Норвегия), Бурман Йенс (Швеция), Йонас Доблер (Германия), Дарио Колонья (Швейцария) и российский спортсмен Андрей Ларьков на дистанции масс-старта на 50 км классическим стилем в соревнованиях по лыжным гонкам среди мужчин на XXIII зимних Олимпийских играх.*

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

спонсоров, партнеров, рекламодателей и поставщиков крупных спортивных событий.

## Некоторые итоги Игр в Южной Корее

Если подводить предварительные итоги Олимпийских игр в Пхенчхане, то можно их разделить на несколько составляющих: спортивные, политические и экономические. Среди политических итогов можно назвать два основных.

- Выступление объединенной сборной двух Корей (Южной и Северной) – безусловный плюс всему олимпийскому движению. Можно сказать, что базовые принципы и ценности олимпийского движения по-прежнему действуют, когда мы гово-

рим о том, что спорт вне политики и что он объединяет народы разных стран. Причем не только спортсмены, но и болельщики двух Корей продемонстрировали олимпийскую солидарность. Необходимо сказать большое спасибо политическим лидерам этих двух стран, которые за очень короткое время смогли договориться по сложным политическим вопросам и преподнести всему миру (не только спортивному) такой неожиданный и приятный олимпийский подарок.

- Антироссийская кампания, которая продолжается уже несколько лет и результатом которой стало выступление олимпийской сборной России без национального флага и гимна. Причем пострадали не только спортсмены и тренеры, но и многочисленные зрители и болельщики. Такой «олимпийский спортивный союз» некоторых спортивных организаций (МОК и ВАДА) и отдельных стран (США, Великобритания, Канада и некоторых других) заставил весь мир сильно задуматься об олимпийском будущем.

Спортивные итоги позволяет оценить таблица 1 общего медального зачета Игр.

Справедливым представляется оценивать не просто количество золотых наград, как это часто делают в неофициальном командном зачете, а общее количество всех медалей, что

дает более объективную картину в отношении развития зимних видов спорта (а их сейчас в олимпийской программе 15). Если анализировать выступления стран, которые завоевали 10 и более олимпийских медалей, то можно говорить о четырех группах лидеров в зимних видах.

**1.** Есть по-прежнему пять великих спортивных зимних держав (Норвегия, Германия, Канада, США и с некоторыми оговорками Россия), которые задают тон в зимних олимпийских видах спорта. Можно смело предположить, что Россия со своими лидерами, не допущенными МОК к Олимпийским играм, поборолась бы за место как минимум в первой пятерке. Эти страны отличает то, что они конкурентоспособны в борьбе за медали в абсолютном большинстве видов олимпийской программы.

**2.** Альпийские страны (Швейцария, Франция, Австрия, Италия) – это лидеры в нескольких видах программы, связанных со «снежными» дисциплинами (горные лыжи, сноуборд, прыжки с трамплина, двоеборье, лыжи и отчасти биатлон).

**3.** Есть страны с относительно узкой спортивной специализацией: Голландия (в основном конькобежный спорт) и Швеция (лыжи и биатлон).

**4.** Азиатские страны (Корея и Япония), которые немного медалей собирают в разноплановых видах спорта. К ним еще мож-

ТАБЛИЦА 1

## Общий медальный зачет

Место	Страны	Медали			
		Всего	Золото	Серебро	Бронза
1	Норвегия	39	14	14	11
2	Германия	31	14	10	7
3	Канада	29	11	8	10
4	США	23	9	8	6
5	Голландия	20	8	6	6
6	Корея	17	5	8	4
7	Россия	17	2	6	9
8	Швейцария	15	5	6	4
9	Франция	15	5	4	6
10	Швеция	14	7	6	1
11	Австрия	14	5	3	6
12	Япония	13	4	5	4
13	Италия	10	3	2	5



но добавить сборную Китая, которая завоевала на этих Играх не так много медалей, но на следующих Олимпийских играх 2022 года, домашних, безусловно, будет представлять собой серьезную силу.

Именно эти страны создают сегодня жесткую спортивную конкуренцию в зимних видах спорта. Эта конкуренция будет только усиливаться, отчего выигрывают абсолютно все заинтересованные стороны: МОК, медиа-компании, зрители, болельщики и, конечно, партнеры и спонсоры. Главное – чтобы медали разыгрывались в честной борьбе и конкуренции не мешали привходящие обстоятельства (политика, санкции, допинг и отстранение конкурентов).

Экономические итоги Игр подводить пока рано, так как общий инвестиционный эффект от их проведения охватывает обычно период, растягивающийся на годы. Хотя своеобразный экспресс-анализ позволяет сделать несколько важных выводов.

**1.** Даже такая высокотехнологичная и экономически развитая страна, как Южная Корея, с большим напряжением успела возвести все спортивные объекты только к самому началу Олимпийских игр.

**2.** Можно отметить в целом хорошую организацию самих Игр, но многие отмечают слишком уж экономичный сервис. А проблемы с логистикой и транспортом решить до конца организаторы так и не смогли.

**3.** Явного экономического эффекта (имея в виду прибыль оргкомитета) не удалось получить. Поэтому Южная Корея больше заработала дивидендов как страна на своем имидже и репутации.

И в целом, если говорить сегодня о проведении Олимпийских игр, это все больше становится делом затратным и в этом отношении сильно рискованным.

## Реформы МОК в действии

МОК уже несколько лет последовательно проводит стратегическое реформирование олимпийского движения. Программа, принятая в 2014 году на сессии МОК, носит название «Олимпийская повестка 2020» и направлена на дальнейшую популяризацию олимпийских видов спорта. Много уже сегодня сделано.

- В программу летних Игр в Токио (2020) включено пять новых видов спорта: бейсбол (софтбол), скалолазание, карате, серфинг и скейтбординг. Эти виды спорта

должны в целом увеличить зрительскую аудиторию и добавить интерес к Играм молодежи.

- Исключительно на молодежную аудиторию рассчитано и добавление таких новых дисциплин, как баскетбол (3x3) и BMX-фристайл.
- МОК последовательно меняет программу Игр, руководствуясь принципом гендерного равенства. Поэтому в Токио-2020 будет 11 новых женских дисциплин и 9 смешанных соревнований.
- Сегодня важным приоритетом олимпийских реформ является увеличение зрительской аудитории, которая смотрит Игры не только по телевизору, но и в Интернете, по телефону и на планшетах. Во многом это касается молодежной и отчасти женской аудитории.
- Необходимо поднимать спортивную конкуренцию, так как каждая страна хочет видеть именно своих чемпионов и наблюдать за олимпийскими соревнованиями, когда побеждают ее национальные герои и звезды.
- В угоду телевидению и телевизионной картинке сильно меняются форматы соревнований и технологии показа трансляций.
- Бизнес, имеющийся в виду в первую очередь партнеры, спонсоры и поставщики МОК, старается максимально расширить свою целевую потребительскую аудиторию через спортивные события и получить доступ к новым сегментам зрительской аудитории.

Поэтому важно объединять усилия спортивных организаций, телевидения и бизнеса для того, чтобы расширять популярность олимпийского продукта, делать его абсолютно комфортным как для спортсменов, так и для зрителей и болельщиков.

## Перспективы российского спорта

Спортивная отрасль России сегодня переживает непростые времена, во многом, конечно, связанные с допинговой темой. Важно сделать правильные выводы из недавнего прошлого, больше не наступить на «допинговые грабли», определить стратегические перспективы и максимально эффективно использовать те ресурсы и возможности, которыми сегодня обладает российский спорт.



## РОССИЙСКАЯ ФИГУРИСТКА АЛИНА ЗАГИТОВА

во время показательных выступлений  
на XXIII зимних Олимпийских играх.

Фото: Владимир Песня / МИА «Россия сегодня»

Необходимо помнить важнейшие приоритеты развития, которые были приняты летом 2015 года на Совете при Президенте России по развитию физической культуры и спорту и по сути являются своеобразной «спортивной дорожной картой».

- Для успешного развития каждого вида спорта должна быть создана стройная и понятная система проведения регулярных соревнований на всех уровнях (все-российские, региональные, городские, районные).
- Массовые спортивные соревнования должны быть ориентированы на пропаганду и развитие здорового образа жизни граждан России всех без исключения возрастов.
- Необходимо научиться эффективно использовать коммерческие и рыночные источники финансирования профессио-

нальных клубов и лиг по игровым видам спорта.

- Приоритетной задачей профессиональных клубов должна быть подготовка спортивного резерва и регулярная работа по развитию детско-юношеского спорта.
- Необходимо начать движение профессиональных клубов к моделям самоокупаемости, даже если на достижение этой задачи потребуется длительное время (в этом случае крайне важна положительная динамика их развития).
- Должна снижаться чрезмерная зависимость бюджетов профессиональных клубов от бюджетного финансирования и средств госкомпаний.
- Важно найти оптимальный баланс между количеством иностранных и российских спортсменов, чтобы не страдали интересы сборных команд и повышалась конкурентоспособность ведущих клубов.

Если анализировать современные тренды в российской индустрии спорта, то можно отметить следующие.

- У российской индустрии спорта в целом есть хороший потенциал для реализации





предпринимательских проектов, но для этого государству необходимо создавать оптимальные условия и возможности.

- В профессиональном спорте вектор развития будет смещаться в сторону ухода от использования бюджетных средств. Необходимо использовать рыночные механизмы и маркетинговые инструменты для увеличения финансовых возможностей спортивных организаций.
- Отечественная фитнес-индустрия стабильно развивается как большой и инвестиционно привлекательный предпринимательский сектор.
- Массовый спорт уже сегодня дает успешные примеры развития предпринимательских проектов (марафоны, школы бега, триатлон, велоспорт и др.).
- Очень динамично развивается корпоративный спорт (практически без помощи государства).
- Наблюдается огромный интерес к сотрудничеству в спорте представителей игровой индустрии, причем как в профессиональном, так и в массовом спорте, что дает хорошие экономические возможно-

#### ПРИЗЕРЫ ЛЫЖНОЙ ГОНКИ

на 50 км классическим стилем среди мужчин с масс-старта во время церемонии награждения (слева направо): Александр Большунов (Россия) – серебряная медаль, Йиво Нисканен (Финляндия) – золотая медаль, Андрей Ларьков (Россия) – бронзовая медаль.

Фото: Рамиль Ситдиков/МИА «Россия сегодня»

сти для пополнения бюджетов спортивных организаций.

Государство оказывает очень большую поддержку как профессиональному, так и массовому спорту, а также регулярно инвестирует огромные средства в строительство спортивных сооружений. Спортивные организации имеют уникальный опыт проведения большого количества крупных международных событий. В российском спорте есть интересные предпринимательские и коммерческие проекты. Теперь важно объединить усилия государства, спорта и бизнеса для того, чтобы российский спорт вышел на новый уровень своего развития как в спортивном плане, так и в коммерческом.





*Анна Мартиросян,  
мастер спортивного администрирования*

## Мнения и ожидания корейцев в отношении проекта PyeongChang 2018

*От редактора.* Автор настоящей статьи – выпускница флагманской программы университета MASTER OF SPORT ADMINISTRATION 2013/14. За некоторое время до Игр в Пхенчхане Анна получила грант Министерства культуры спорта и туризма Южной Кореи и Корейского фонда спортивного продвижения для проведения исследования о влиянии Олимпийских игр 2018 года в составе команды ученых Корейского института спортивной науки.

Спустя 30 лет олимпийский огонь снова горел в Корее: Республика Корея стала одной из немногих стран, которым довелось принять как летние, так и зимние Олимпийские игры. Соревнования XXIII зимних Олимпийских игр прошли в городах Пхенчхан, Каннин и Чонсон, которые расположены в провинции Канвондо. Численность населения провинции превышает 1,5 млн человек. Пхенчхан – известный в Корее зимний курорт с населением всего чуть больше 40 тыс. человек, это самый маленький город

из тех, что были хозяевами Олимпийских игр, за исключением норвежского Лиллехаммера, принимавшего Игры в 1994 году.

Эти игры очень важны, в частности, потому, что способны повлиять на нормализацию обстановки в регионе и дать шанс для объединения Корейского полуострова в перспективе. Обе республики решили участвовать в Олимпийских играх – 2018 вместе. Для многих корейцев это луч надежды на мир в регионе.

Проведение международных мероприятий способствуют не





только экономическому развитию страны, но и положительно сказывается на национальном имидже. В 2010 году 52,2% граждан Республики Корея были полностью согласны с мнением о необходимости проведения зимних Олимпийских игр. Правительственное информационное агентство объявило, что общественная поддержка проведения Игр была достаточно высокой, поскольку ранее состоявшиеся в стране Олимпийские игры 1988 года и Чемпионат мира по футболу 2002 года, проведенный совместно с Японией, внесли огромный вклад в экономическое развитие Южной Кореи и повысили международный статус страны.

Мнение жителей города-организатора очень важно, поскольку они вольно или невольно вовлечены в весь процесс, и это мегасобытие непосредственно влияет на них. В ходе заявочного процесса Пхенчхан-2018 было проведено несколько опросов общественного мнения, по результатам которых выяснилось: более половины (55,6%) граждан Канвондо уверены, что Игры оставят значительное наследие для провинции. А в качестве негативных аспектов граждане (63,8%) отметили проблему дальнейшего использования олимпийских объектов после Игр. При этом в 2011 году, когда было принято решение о проведении Олимпийских игр в Пхенчхане, почти все корейцы (92,4%) отметили, что Игры – «хоро-

**ТУРИСТЫ ФОТОГРАФИРУЮТСЯ**  
у талисманов зимних Олимпийских игр 2018 года  
белого тигра Сухоранга и гималайского медведя  
Бандаби на территории горнолыжного курорта  
Альпензия в Пхенчхане.

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

шая вещь», способная дать импульс экономическому развитию.

В 2002 году Международный олимпийский комитет принял концепцию олимпийского наследия для того, чтобы принимающий город обеспечивал устойчивое развитие в отношении как экономических, так и социальных аспектов. В результате МОК внес поправки в Олимпийскую хартию, включив в нее специфическую ссылку на создание положительного наследия Игр. Пхенчхан не исключение. Игры несут ему как материальное, так и нематериальное наследие. На официальной веб-странице Игр можно увидеть надпись: «Молодые спортсмены мира откроют новые горизонты зимних видов спорта в Азии и создадут устойчивое наследие для провинции Канвондо и Республики Корея» – как экологическое, социально-культурное, так и экономическое.

Некоторые источники сообщают, что в общей сложности зимние Олимпийские игры 2018 года обошлись Южной Корее примерно в \$12,9 млрд, что почти вдвое превышает бюджет, который прогнозировался в 2011 году, ког-

да Пхенчхан выиграл заявку. А Исследовательский институт Hyundai полагает, что на самом деле Игры будут стоить \$17 млрд, но при этом Корея планирует получить экономическую выгоду в размере до 64,9 трлн южнокорейских вон в течение следующего десятилетия за счет расширения инфраструктуры и туристического бума. Теоретически это возможно, но произойдет ли это на практике – вопрос открытый.

В декабре 2017 года открылась высокоскоростная железная дорога стоимостью \$3,7 млрд, которая соединяет аэропорт Инчхон с Пхенчханом. По словам менеджера городских отношений г-на Чои Хее-Джун, правительство давно планировало построить железную дорогу, но этот проект считался невыгодным, поскольку население Пхенчхана маленькое и проект может не оправдать ожидания. Но так как Пхенчхан выиграл заявку, это стало необходимостью.

Большая часть инвестиций была сделана провинцией Канвондо. Согласитесь, что стоимость Олимпийского наследия Игр-2018 небольшая (и это при том, что дальнейшая судьба многих объектов до конца не ясна). Стоит отметить, что помимо международного опыта и, в частности, опыта Сочи-2014 у корейцев есть собственный пример Сеульских игр 1988 года. Все 34 олимпийских объекта 1988 года до сих пор успешно функционируют (в то время как далеко не все страны смогли удачно использовать постолимпийские объекты; например, в Афинах (2004) и Рио-де-Жанейро (2016) многие стадионы оказались заброшены после Игр).

По официальным отчетам, оргкомитет уже составил план использования некоторых олимпийских объектов после Игр. Отчет 2015 года по содержанию части объектов после Игр показал, что годовая стоимость этого содержания составит больше \$18 млн (при ежегодном дефиците провинции Канвондо и местных органов власти на уровне \$14,6 млн). Отчет был составлен Корейским институтом развития после изучения технико-экономических особенностей объектов.

В официальном отчете «Влияние Олимпийских игр Пхенчхан-2018» написано, что Олимпийский стадион (PyeongChang Olympic Stadium), где прошли церемонии открытия и закрытия Игр, станет региональным культурным центром для театра и Олимпийского мемориального зала. Однако возникает вопрос: как может открытый стадион стать круглогодичным культурным центром и ка-

кие мероприятия там будут проходить, когда в Пхенчхане средняя температура зимой ниже 15°C? Изначально, как говорил Чои Хее-Джун, стадион рассматривался как временный объект и организаторы хотели снести его после Игр. Та же судьба ожидала и Gangneung Oval, где прошли соревнования по конькобежному спорту. По некоторым расчетам, для содержания этого объекта в будущем понадобилось бы больше денег, чем на содержание пяти остальных объектов, и дефицит составит более \$3 млн. Судьба этого объекта еще более сомнительна в связи с тем, что в Сеуле есть готовый многофункциональный конькобежный центр.

Как отмечалось выше, олимпийское наследие включает в себя и экономическое наследие. В свою очередь, экономическое наследие включает несколько аспектов, одним из которых является туризм. Организаторы и многие корейцы надеются, что после Олимпийских игр Пхенчхан станет круглогодичным туристическим центром. Исследовательский институт Hyundai предложил четыре критерия, при соблюдении которых Пхенчхан-2018 можно будет считать «успешными экономическими Олимпийскими играми»:

- 1) сокращение расходов на подготовку мероприятий (строгий учетный контроль со стороны центральных и местных органов власти);
- 2) минимизация инвестиций в недвижимость;
- 3) улучшение использования постолимпийских объектов;
- 4) максимизация притока туристов.

Но давайте сначала посмотрим на количество местных и зарубежных туристов, которые посетили Канвондо с 2009 по 2013 год. Данные опросов, которые проводились в 30 отелях в 2013 году, показали, что количество гостей провинции Канвондо составляло 1 495 186 человек в год, или около 7,2% от общего числа туристов в масштабе страны. По сравнению с 2009 годом количество гостей гостиниц в 2013 году увеличилось на 165 190 (12%), но доля гостей Канвондо в национальной статистике увеличилась всего на 0,2%. Больше половины гостиничных комнат в Канвондо были вакантными. Ожидается, что число отечественных и иностранных посетителей Пхенчхана, Канна и Чонсона будет постоянно увеличиваться после Игр. В целом в 2018 году ожидается около 2,6 млн иностранных туристов. Возможно, один из объектов насле-





дия Пхенчхана, скоростная железная дорога, которая была открыта 22 декабря 2017 года, позитивно повлияет на поток национальных и иностранных туристов.

В 2013 году средняя продолжительность пребывания национальных туристов составляла 1,36 дня, а иностранных – 1,28 дня. Исходя из этого, Канвондо принято считать регионом, где преобладают местные туристы (в сравнении с иностранными).

В 2013 году общий гостиничный доход составил 1,9 трлн корейских вон, а в Канвондо – 72 млрд вон, что составляет примерно 3,6% от национального дохода. По сравнению с 2009 годом доход от гостиничного бизнеса в Канвондо увеличился на 24%. В настоящее время туризм в Канвондо сталкивается с проблемой застойного роста по сравнению с другими городами и провинциями. Корейцы считают, что зимние Игры – хороший шанс для провинции снова стать ведущим туристическим центром. Очевидно, что туризм представляется одним из возможных путей для страны вернуть потраченные деньги на Олимпиаду.

#### ВОЛОНТЕРЫ

в Олимпийской деревне в Пхенчхане.  
Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

#### Источники

1. Olympic Games Impact (OGI) Study for the 2018 PyeongChang Olympic and Paralympic Winter Games, 2016, second edition.
2. <http://ottawacitizen.com/news/world/south-korea-olympics-legacy>
3. Hyundai Research Institute (2014) Success Condition of PyeongChang Olympic Winter Games.
4. <http://www.yonhapnews.co.kr/sports/2014/04/03/1007000000AKR20140403059800062.HTML>
5. <http://www.jeonmae.co.kr/news/view.html?section=103&category=117&no=85109>
6. Research Institute for Gangwon (2011), Comprehensive Development Strategy for Gangwon-do in Respect to 2018 PyeongChang Olympic Winter Games.



*Николай Пешин,  
проректор РМОУ по научной работе,  
д. ю. н., профессор кафедры конституционного  
и муниципального права юридического факультета  
МГУ им. М. В. Ломоносова, руководитель  
магистерской программы двойного диплома МГУ  
и РМОУ «Спортивное право»*

## Олимпийские игры: новые нормы в новых реалиях

В начале февраля в Пхенчхане в ходе 132-й сессии Международного олимпийского комитета был обнародован документ под названием «Олимпийские игры: новая норма». Он представляет собой детальную «расшифровку» ряда установок ранее принятой «Олимпийской повестки 2020» и содержит 118 конкретных рекомендаций для организаторов будущих Игр. «Вестник РМОУ» публикует этот документ на страницах 34-51 с техническими сокращениями, что, однако, не мешает составить представление о рекомендациях в каждой из областей организации Игр. Вкуче эти рекомендации МОК дают пищу для размышлений о будущем Игр для всех заинтересованных сторон, включая национальные олимпийские комитеты, федерации, оргкомитеты Игр и самих спортсменов.

Появление так называемой новой нормы, связанной с организацией (пожалуй, точнее будет сказать реорганизацией) Олимпийских игр, – это далеко не случайность. Исследователи давно предлагали в корне изменить процесс выбора города-кандидата и процедуры подготовки и проведения Игр, поскольку уже в течение целого ряда лет Международный олимпийский комитет не может преодо-

леть крайне негативные тенденции, связанные с тем, что их организация чрезмерно усложнена, вовлечение в этот процесс широкого круга позитивно настроенной общественности затруднено и в целом очевидно колоссальное снижение интереса как государств, так и потенциальных городов-кандидатов к организации и проведению Игр.

Эти тенденции были идентифицированы давно, и причину их многие видят





в том факте, что уже примерно два десятилетия МОК пытается кардинально расширить границы своей деятельности, объясняя это тем, что интересы олимпийского движения существенно шире, чем «простой процесс» организации и проведения Олимпийских игр каждые два года. В фокусе внимания МОК оказались и соблюдение прав человека, и проблемы экологии, и вопросы обеспечения устойчивого развития, и использование возможностей цифровой революции, и многое другое. Безусловно, такого рода постановка вопроса привела к существенному расширению требований к городам, претендующим на проведение Олимпийских игр. И это вызвало обратную реакцию со стороны последних: многие из них, особенно в развитых странах, стали попросту отказываться от рассмотрения даже потенциальной возможности принятия на себя миссии по организации и проведению таких соревнований, не находя обоснования того, что позитивные эффекты, которые возникнут в городе-организаторе, смогут оправдать затраченные ресурсы.

Более того, современный процесс организации Игр устроен так, что он невозможен без существенного вовлечения государств, широкого использования государственных (бюджетных)

#### ПОСЕТИТЕЛИ ОЛИМПИЙСКОГО ПАРКА В ПХЕНЧХАНЕ

*фотографируются у нарисованного талисмана XXIII зимних Олимпийских игр – белого тигра Сухорана.*

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

денег, а также привлечения иных ресурсов как для создания инфраструктуры Игр, так и для реализации целого ряда программ, сопутствующих Играм. Фактические затраты на проведение каждых Олимпийских игр в последние десятилетия превышают сумму 10 млрд долларов США, если учитывать не только вложения в спортивные объекты как таковые, но и в сопутствующую инфраструктуру. Давно уже невозможно провести Олимпийские игры по принципу самокупаемости, в расчете на какой-либо позитивный экономический баланс, без серьезного внешнего инвестирования (если здесь вообще применим термин «инвестирование»: вложения безвозвратны и никаким образом не окупаются).

Все это, несомненно, снижает мотивацию городов, а равно и стран/наций принимать участие в «торгах» за будущие Игры, обеспечивая тем самым развитие олимпийского движения и его растущих финансовых потребно-



### ПРОЦЕСС ПОДАЧИ ЗАЯВОК

*предлагается реорганизовать таким образом, чтобы сама кампания носила пригласительный характер.*

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

стей. В связи с этим документ, подготовленный Исполнительным руководящим комитетом по обеспечению проведения Олимпийских игр (Executive Steering Committee for Olympic Games Delivery), предлагает ввести, в сущности, новый формат и организации Игр, и участия городов в заявочной кампании.

Основная новация в отношении отбора заключается в том, чтобы заявочный процесс не рассматривался как форма жесткой (прежде всего в финансовом плане) конкуренции, предполагающей раз за разом вложение все больших и больших ресурсов в Игры. МОК предлагает реорганизовать процесс подачи заявок таким образом, чтобы сама кампания носила пригласительный характер. По всей вероятности, МОК будет предлагать тем городам, в которых он хотел бы провести Олимпийские игры, принять участие в заявочной процедуре. Общая цель проводимой реформы, что вполне объяснимо, заключается в том, чтобы города, которые не могут предложить масштабных финансовых инвестиций в Игры, но которые были привлекательны с точки зрения МОК в качест-

ве их организаторов, смогли бы участвовать в заявочной кампании «по специальному приглашению», используя другие (нефинансовые) ресурсы, например такие, как гарантия отсутствия рисков.

В связи с этим на первый план выходят, как представляется, не экономические, а прежде всего социальные, гуманитарные индикаторы для оценки городов – потенциальных организаторов Олимпийских игр. Например, Игры могут рассматриваться как мощный катализатор изменения ментальности населения, или Играм гарантируется колоссальная вовлеченность зрителей, волонтеров, получающих в качестве субъекта Игр новые навыки и знания.

Развитие новой инфраструктуры, появление туристических продуктов, позитивные преобразования в социальной сфере, продвижение здорового образа жизни, интеграция в общественную среду людей с инвалидностью, рост межкультурного взаимодействия и т. д. – такого рода факторы оценки требуют теперь особого внимания. Именно поэтому в «новой норме» МОК впервые заявляет о своей более тесной интеграции с Международным паралимпийским комитетом (МПК).

Как известно, в течение целого ряда лет отношения МОК и МПК заключались в их формальном отсутствии, о чем существовало и специальное соглашение: МОК не имеет ка-





кого-либо отношения к Паралимпийским играм, и, наоборот, МПК не имеет какого-либо отношения к проведению Олимпийских игр. Каждая из организаций выстраивала собственное брендрование, защищая свою интеллектуальную собственность; следствием этого подхода стало, например, то, что даже термин «паралимпийский» в его сегодняшней транскрипции содержит явную грамматическую ошибку: как известно, по правилам русского языка правильное написание термина – «паралимпийский». Однако именно для того, чтобы подчеркнуть несовпадение брендов олимпийского и паралимпийского спорта и не посягать на «олимпийскую собственность» МОК – слово «олимпийский» (Olympic), паралимпийцы изменили написание своего базового понятия, и появился термин «паралимпийский» (Paralympic).

Теперь же, как следует из «новой нормы» Олимпийских игр, предполагается весьма глубокая интеграция олимпийского и паралимпийского движения. На наш взгляд, это еще раз подтверждает тот факт, что МОК ориентирован на глубокие социальные изменения в обществе, и эта его политика, несомненно, потребует еще более глубокого вовлечения государств (на что изначально и были ориентированы и МПК, и все другие субъекты паралимпийского движения). Как известно, все развитые общества на сегодняшний день считают своим долгом кон-

**НА ПЕРВЫЙ ПЛАН**  
*выходят не экономические, а социальные и гуманитарные индикаторы для оценки городов – потенциальных организаторов Игр.*

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

ституционно провозгласить социальный характер своего государства. А социальное государство, как известно, это такое государство, которое обеспечивает достойный уровень жизни и возможность развития каждому своему гражданину. Очевидно, что именно в этом направлении теперь и будет развиваться основная парадигма объединенного международного олимпийского и паралимпийского движения.

Отдельная цель перечня «новых норм», представленных в отчете Исполнительного руководящего комитета, заключается в том, чтобы кардинально снизить расходы, связанные с участием городов в заявочном процессе. И для этого, несомненно, требуется реорганизовать процедуру выбора города – организатора Игр. В связи с этим МОК предлагает на данном этапе ввести так называемую не порождающую обязательств стадию диалога (Non-committal Dialogue Stage), которая не требует каких-либо финансовых затрат от потенциальных городов-кандидатов и позволяет этим городам с помощью МОК провести предварительный анализ расходов, потенциально требуемых для прове-



## МОК ГОТОВ ФОРМИРОВАТЬ ГРУППЫ ЭКСПЕРТОВ,

которые в состоянии провести оценку эффектов Игр для города-претендента, и самостоятельно финансировать деятельность таких групп.

Фото: Владимир Песня/МИА «Россия сегодня»

дения Олимпийских игр, а равно возможных выгод, в том числе прямых экономических эффектов, которые способна принести городу организация Игр.

Для этого МОК готов формировать специальные группы технических экспертов, которые в состоянии провести соответствующую оценку. Более того, МОК намерен самостоятельно финансировать деятельность таких технических групп. И это, несомненно, означает, что предполагается активное участие МОК в процессе инициирования заявки и на стадии ведения переговоров. Как известно, одна из глобальных проблем, связанная с организацией и проведением Игр в последние годы, заключается в том, что местное население и местные власти часто не желают видеть свой город в качестве центра олимпийских соревнований. Связано это с тем, что олимпийский проект – это проект мегауровня, и его реализация требует прямого и очень широкого вовлечения государства, его экономических и финансовых институтов, вливания большого количества как публичных ресурсов, так и бизнес-инвестирования.

На сегодняшний день организация и проведение Игр, как правило, требуют масштабной перестройки инфраструктуры, появление олимпийских объектов приводит к существенным изменениям в окружающей среде, воздействует на коммунальную инфраструктуру и т. д. В результате население многих развитых городов довольно категорично настроено против проведения в них события, вызывающего такое масштабное воздействие, и именно для преодоления этой тенденции МОК ищет для себя возможности прямого взаимодействия с так называемыми местными и национальными стейкхолдерами (stakeholder).

Более того, МОК оставляет за собой и возможность самостоятельной оценки возможности проведения Игр в потенциальных городах-кандидатах. Для этого МОК будет создавать специальные рабочие группы, и эти группы будут оценивать, осуществим или нет олимпийский проект в том или ином городе. Кроме того, предполагается введение целого ряда технических изменений, связанных с процессом рассмотрения заявок, с тем, чтобы сама процедура стала менее дорогостоящей, менее затратной для городов-кандидатов. То есть в целом речь идет об эффективной и экономичной процедуре выбора города при постоянном взаимодействии с МОК. Формами такого взаимодействия будут являться и прямое вовлечение МОК в диалог с местными сообществами и иными ключевыми стейкхолдерами по вопросам проведения Игр,





и экспертная поддержка, и снижение требований к объему отчетности. Таким образом, в целом реализация реформы и внедрение «новой нормы» может привести, как представляется, к формированию концепции партнерства МОК с потенциальными городами-кандидатами, что, как надеются идеологи изменений, позволит увязать цели МОК с планами долгосрочного развития городов и обеспечением их устойчивого развития.

Практически сразу за установлением «новых норм», реформирующих процесс подачи заявки на проведение Игр, в отчете содержится раздел, посвященный наследию Игр. Из этого следует однозначный вывод о том, что МОК по-прежнему придает огромное значение этому вопросу и по-прежнему намерен добиваться того, чтобы устойчивое развитие и наследие воспринимались как устойчивый комплекс мер и как можно активнее внедрялись. Именно эти институты позволят судить об эффективности новой политики МОК, добивающегося качественных позитивных сдвигов в оценке последствий проведения Игр. Одним из ключевых элементов, предлагаемых МОК в этой области, становится разработка программы олимпийского наследия, которая должна начать реализовываться с самых ранних стадий выполнения заявки. При этом МОК будет осуществлять то, что в документе названо «регулярным и прозрачным мониторингом планирования и выполнения программы наследия» (regularly monitor

**МОК ОСТАВЛЯЕТ ЗА СОБОЙ ПРАВО**  
*предлагать так называемые корректирующие меры, связанные с обеспечением финансирования олимпийского наследия.*

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

the planning and delivery of legacy elements in a transparent way), и, что особенно важно, МОК оставляет за собой право предлагать так называемые корректирующие меры (corrective measures), связанные с обеспечением финансирования олимпийского наследия. Прежде всего отдельно ставится задача, чтобы каждый организационный комитет по организации Игр (ОКОИ) финансировал программу наследия. Более того, любые дополнительные доходы, полученные в ходе организации и проведения Игр, будут направляться именно на финансирование программы наследия.

Можно предположить, что по-прежнему в качестве элементов мониторинга наследия Игр будут использоваться индикаторы окружающей среды, социально-культурные и экономические индикаторы. По-прежнему существует целый ряд вопросов, которые не могут оставаться за пределами внимания МОК в связи с социальной средой, связанной с проведением Игр: это вопросы образования, социальных изменений в городе, безбарьерной среды. Как представляется, все эти аспекты будут особо учитываться при выборе города – организа-

тора Игр, и можно предположить, что города с уже развитой социальной инфраструктурой окажутся в приоритетном положении при рассмотрении заявок.

Существенно меняется и стратегия управления Играми, изменяются требования к их организации, внедряются новые подходы к поддержке организаторов. В вопросах управления МОК решил принять на себя больше полномочий. В частности, он намерен резко усилить роль Координационной комиссии, контролирующей подготовку к Играм. Роль МОК в этой сфере теперь определена как оказание помощи и «руководящей поддержки» организаторам. Можно предположить, что от МОК будут исходить прямые указания по поводу того, как формировать бюджет Игр, различные виды затрат, операционные расходы, траты на развитие спортивной инфраструктуры. Здесь же мы видим и более тесное вовлечение МПК: установлено, что организационный комитет по проведению Паралимпийских игр теперь должен быть интегрирован в структуру соответствующего ОКОИ. То есть речь идет не о том, что сегодня функционирует ОКОИ, а завтра создается (формально совершенно новый) оргкомитет для организации Паралимпийских игр, а, наоборот, МОК намерен провести глобальную интеграцию двух мегасобытий, и для этого представители МПК включаются в состав Координационной комиссии МОК. Более того, создается и специальная рабочая группа МПК, участвующая в процессе подготовки Игр. Далее МОК принимает решение о том, какие его сотрудники и в каком объеме будут заняты в подготовке и проведении Паралимпийских игр. Все это потребует, несомненно, очень серьезной работы по изменению корпоративного регулирования: контракта с городом-организатором, разработки операционных требований, технических руководств в целях интеграции. Также объединяется функция передачи знаний (knowledge transfer), задача которой будет состоять в работе по объединению организации Олимпийских и Паралимпийских игр, то есть поиску синергетических эффектов. В программу передачи знаний МОК будут включены представители МПК, специально для которых будут разработаны компоненты, направленные на совершенствование компетенций в сфере проведения Паралимпийских игр.

Таким образом, исполнительные структуры МОК будут теперь намного более глубоко и последовательно вовлечены в деятельность ОКОИ, напрямую определяя стратегию проведения

Игр, планы конкретных мероприятий и т. д. Как предполагают авторы «новых норм», такая политика приведет к тому, что будет существенно снижен бюджет ОКОИ, Игры будут готовиться и проводиться с меньшим количеством персонала (особенно в первые три года работы ОКОИ). Во внешней среде данные изменения, следует предположить, приведут к тому, что МОК и МПК, по сути, разработают стратегию единого брендинга. В докладе особо отмечается перспективность осуществления так называемого двойного брендинга (несмотря на то что на данной стадии реформы МОК настаивает на том, что должна сохраниться уникальность каждого бренда). Авторы «новой нормы» четко показывают, что кобрендинг приведет к существенной экономии ресурсов города-организатора/ОКОИ: например, станут едиными и такие глобальные позиции, как образ Игр, и такие частности, как униформа персонала, и все это ведет к существенной экономии.

Что касается требований к организации собственно олимпийских состязаний, то основные положения доклада связаны с упрощением и удешевлением требований к объектам, на которых проводятся спортивные соревнования. Поощряется активное возведение временных, не капитальных объектов, которые являются относительно дешевыми, то есть доступными с точки зрения финансирования. Более того, в отношении спортивных площадок, предназначенных для соревнований по одному виду спорта (или по одной дисциплине), «новая норма» прямо указывает: в таком случае не рекомендуется возведение постоянных сооружений. С согласия МОК или международной спортивной федерации (МСФ) соответствующие соревнования могут быть проведены и за пределами города-организатора, и даже за пределами страны-организатора. Сокращается количество тренировочных объектов, упрощаются конструкция сооружений и требования к ним по многим параметрам, таким как помещения для персонала Игр, для представителей ОКОИ, зоны для прессы, зоны отдыха, парковки и т. д.

Наконец, особая роль отводится новым формам поддержки организаторов Игр, которые связаны с тем, что часть обязанностей ОКОИ может быть передана так называемым стейкхолдерам олимпийского движения, обладающим глубокими экспертными знаниями и имеющим экспертную практику в соответствующих областях. Под такими стейкхолдерами МОК понимает МСФ, национальные олимпий-





ские комитеты (НОК), а также топ-партнеров МОК. Изучение деятельности ОКОИ в период с 2000 по 2018 год показывает, что 25% всего бюджета ОКОИ, как правило, расходуется на персонал – это заработная плата и тому подобные расходы, которые при этом освобождены от налогообложения, поэтому МОК сформулировал специальные рекомендации по возможным схемам сокращения численности персонала и аналогичным процедурам, то есть речь идет по сути об интенсификации, повышении производительности труда работников, занятых в производстве Олимпийских игр, оптимизации услуг, снижении уровня расходов – одним словом, в рациональном использовании всех имеющихся, прежде всего трудовых, ресурсов. В этих целях МОК будет предоставлять услуги образовательного характера, коучинга для руководящего персонала Игр и т. п.

Таким образом, представляется вполне обоснованным утверждать, что основная цель, преследуемая МОК, заключается в том, чтобы обеспечить максимальную экономию городам-кандидатам и городам-организаторам на издержках, связанных с участием в заявочной кампании, с организацией и проведением Олимпийских и Паралимпийских игр. В целях обеспечения такой экономии МОК готов в достаточно большом объеме включиться в процесс подготовки Олимпийских игр, в том числе используя для этого и собственные ресурсы. Однако несомненно, что такая степень вовлечения МОК предполагает существенно более

#### ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ МОК

*будут теперь намного глубже и более последовательно вовлечены в деятельность ОКОИ.*

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

серьезный контроль с его стороны за процессами организации Игр, в частности, составлением и расходованием бюджета. Именно поэтому предлагается целый ряд институциональных и организационных мер, направленных на более активную роль МОК в деятельности ОКОИ. Также очевидной стала тенденция интеграции Олимпийских и Паралимпийских игр, предполагающая и структурную интеграцию МОК и МПК, и кобрендинг, и целый ряд инфраструктурных и организационных изменений, позволяющих найти совместные решения и обеспечить единое проведение Игр. Следует предположить, что в представлении МОК такая политика позволит ему в большей степени продемонстрировать свое новое социальное лицо, ориентацию на позитивные социальные изменения, такие как вовлечение людей с инвалидностью в спорт, социализацию всех слоев населения, нуждающихся в поддержке и т. п. Представляется, что с точки зрения МОК такая практика поможет вовлечь в олимпийскую орбиту все социально ориентированные государства, вообще придать Играм имидж социально ориентированного проекта. Возможно ли все это и приведут ли запланированные преобразования к тем результатам, которые наметил МОК, покажет время.



# Олимпийские игры: новая норма

В 2014 году сессия МОК единогласно утвердила «Олимпийскую повестку 2020», задав стратегическое направление для масштабного пересмотра всех аспектов организации Олимпийских игр – от выбора города-организатора и проведения Игр до создания олимпийского наследия – и определив фундаментально новый подход к проведению будущих Олимпиад. Шесть из сорока рекомендаций повестки сфокусированы на организации Олимпийских игр.

- 1 Придать заявочному процессу форму приглашения.
- 2 Оценивать города, участвующие в заявке, на основе анализа ключевых возможностей и рисков.
- 3 Снизить расходы, связанные с участием в заявочном процессе.
- 4 Учитывать задачи устойчивого развития во всех аспектах Олимпийских игр.
- 5 Снизить стоимость и повысить гибкость управления Олимпийскими играми.
- 6 Максимализировать синергию заинтересованных сторон олимпийского движения.

Для решения этих задач МОК в сотрудничестве с заинтересованными сторонами разработал три ключевые инициативы.

**1 Реорганизация процедуры выбора города-организатора Игр** – одобрена сессией МОК в июне 2017 года, подлежит полной имплементации к Олимпийским играм 2026 года.

**2 Стратегический подход МОК к олимпийскому наследию** – утвержден Исполкомом МОК в декабре 2017-го.

**3 Семилетний совместный путь** – трансформация подготовки и проведения будущих Олимпийских и Паралимпийских игр на основе анализа предыдущих Игр и пакета из более чем 100 специфических рекомендаций.

В настоящем отчете обобщаются итоги и результаты первых двух инициатив и предлагается комплексный пересмотр модели организации и проведения Игр. Совокупные результаты этих инициатив позволяют по-новому взглянуть на стоимость организации Игр. Реформы затрагивают разнообразные аспекты, связанные с проведением Игр и участием в заявочном процессе. Изменения позволяют

применять более гибкий подход к планированию Игр с учетом долгосрочных целей развития и обеспечивают городам-кандидатам более активную поддержку и помощь со стороны олимпийского движения. Международный паралимпийский комитет (МПК) принимал активное участие в разработке инициатив и полностью поддерживает поставленные цели и задачи.

## Участники и проделанная работа

Все аспекты новой модели контролируются Исполнительным руководящим комитетом по обеспечению проведения Олимпийских игр. Его обязанности имеют двоякую направленность. Во-первых, члены комитета осуществляют стратегическое руководство и утверждают предлагаемые меры; во-вторых, они обеспечивают участие заинтересованных сторон и контролируют реализацию всех рекомендаций. В состав комитета входят:

- Джон Коутс, председатель;
- Сер Мианг Нг, председатель финансовой комиссии МОК;
- Франческо Риччи-Битти, президент Ассоциации международных федераций летних олимпийских видов спорта (ASOIF);
- Жан-Франко Каспер, президент Ассоциации международных федераций зимних олимпийских видов спорта (AIOWF);
- Гунилла Линдберг, генеральный секретарь Ассоциации национальных олимпийских комитетов (ANOC);
- Данка Бартекова, член Комиссии спортсменов МОК, представитель от летних видов спорта;
- Янг Янг, член Комиссии спортсменов МОК, представитель от зимних видов спорта.

## Меры и шаги: в деталях

### 1. Процедура выбора города – организатора Игр

В соответствии со стратегической целью, заданной «Олимпийской повесткой 2020», МОК предпринял глубокий пересмотр процедуры выбора города-организатора и контракта, который город подписывает в случае получения права на проведение Игр.



Значительные изменения коснулись процедуры выбора организаторов уже применительно к Олимпийским играм 2024 и 2028 годов, право провести которые получили Париж и Лос-Анджелес. Деятельность Стратегической рабочей группы по зимним Олимпийским играм дала толчок дальнейшим реформам: 32 рекомендации были внесены на рассмотрение сессии МОК в Рио-де-Жанейро и реализуются в ходе новой процедуры выбора города для проведения зимних Олимпийских игр – 2026.

#### А. Выбор города-организатора

Новая процедура заявочного процесса для зимних Игр 2026 года сокращает расходы городов-кандидатов и предоставляет им и соответствующим национальным олимпийским комитетам (НОК) большую поддержку и гибкость в разработке концепции Игр. В настоящее время МОК работает в тесном сотрудничестве с городами, заинтересованными в получении права на проведение Игр-2026.

##### Специфические рекомендации

**1** Ввести стадию диалога, не влекущую за собой никаких обязательств для городов, заинтересованных в проведении Игр, чтобы дать им возможность с помощью МОК оценить преимущества организации Игр и предъявляемые требования.

**2** Заинтересованные города должны сотрудничать с МОК и группами технических экспертов при разработке концепции своих заявок. Расходы по такой поддержке возлагаются на МОК.

**3** Создать для МОК возможности взаимодействовать с местными и национальными стейкхолдерами – например, посредством форумов для диалога (Dialogue Forums).

**4** МОК должен проводить собственную оценку осуществимости Олимпиады в предлагаемых городах. Выводы будут кратко изложены в отчете Рабочей группы МОК, на основании анализа Исполком МОК разработает рекомендации для городов, получивших приглашение стать кандидатами.

**5** Сократить официальный этап рассмотрения заявок с целью рационализации и упрощения процедур и сокращения

объема работ и соответствующих расходов для городов-кандидатов.

**6** Сократить требования к городам-кандидатам до одной заявочной книги, которая будет рассматриваться и адаптироваться к реальным потребностям, и уменьшить таким образом количество вопросов, на которые должны ответить кандидаты, и количество гарантий, которые они должны предоставить в процессе оценки.

**Выгоды:** вышеуказанные меры сделают процедуру выбора города-организатора более эффективной и экономичной, создавая для претендентов три важных преимущества: во-первых, города будут получать более активную помощь и экспертную поддержку от МОК на протяжении всего процесса; во-вторых, значительно уменьшатся объемы отчетности для городов-кандидатов и их бюджет на этапе отбора; в-третьих, внедряется партнерский подход, способствующий совместной разработке концепции Игр начиная с ранних этапов отбора. Благодаря этому предлагаемые заявочные проекты будут более тесно связаны с целями долгосрочного развития городов и обеспечат более высокую эффективность и соблюдение принципов устойчивого развития.

#### В. Пересмотр контракта с городом-организатором

В результате пересмотра подходов к контракту с городом-организатором и приложений к нему была создана новая двухчастная версия – Принципы и Операционные требования, которая на данный момент применяется (частично или в полном объеме) к Играм Пхенчхан-2018, Токио-2020, Пекин-2022, Париж-2024 и Лос-Анджелес – 2028. Принципы определяют основные составляющие организации Игр и отношения, права и обязанности различных сторон контракта. Операционные требования – это краткое техническое руководство для оргкомитетов Игр в отношении всех составляющих организации Игр и всех контрактных обязательств.

##### Специфические рекомендации

**7** Контракт с городом-организатором должен давать организаторам Игр больше гибкости в отношении основных компонентов Олимпиады, включая распределение

\* Отчет Исполнительного руководящего комитета по обеспечению проведения Олимпийских игр (Executive Steering Committee for Olympic Games Delivery). Перевод на русский язык с сокращениями. Полная версия на английском языке: [https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf#\\_ga=2.89412370.849181827.1523277351-1292541006.1517213460](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf#_ga=2.89412370.849181827.1523277351-1292541006.1517213460)

обязанностей между организационными комитетами Олимпийских игр (ОКОИ) и международными спортивными федерациями (МСФ), расположение олимпийских объектов и другие технические аспекты.

**8** Контракт с городом-организатором должен способствовать применению принципов устойчивого развития и созданию положительного олимпийского наследия путем максимально эффективного использования существующей и запланированной к созданию инфраструктуры принимающих городов. В нем также должна учитываться возможность возведения временных и демонтируемых объектов в тех случаях, когда отсутствует необходимость в формировании долгосрочно-го наследия.

**9** На этапе отбора власти города/страны-организатора подписывают ряд гарантийных обязательств. Эти гарантии являются частью контракта с городом-организатором, и для обеспечения гибкости они будут адаптированы к специфическим потребностям властей города/страны-организатора.

**РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ, АНАЛИЗ И ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ О НАСЛЕДИИ ПРОШЕДШИХ И БУДУЩИХ ИГР ДАСТ ГОРОДАМ-ОРГАНИЗАТОРАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВСЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СОЗДАННОГО ИМИ НАСЛЕДИЯ**

**10** Контракт с городом-организатором возлагает на МОК все расходы, связанные с руководством Играми и другими областями, касающимися МОК. В частности, МОК полностью несет расходы, связанные с деятельностью координационных комиссий, инспекционными визитами, организацией сессии МОК, заседаниями Олимпийского клуба и программой для гостей во время проведения Игр.

**Выгоды:** благодаря вышеуказанным мерам контракт с городом-организатором будет четко определять ключевые принципы Игр и одновременно обеспечивать большую гибкость в отношении различных аспектов их организации. Для достижения этих целей количество операционных требований было сокращено на 50%, а текст их описания сжат до 250 страниц. Новый подход, применяемый с начала подготовки

к XXVI зимним Олимпийским играм 2022 года в Пекине и отраженный в организации Игр Токио-2020, дает организаторам ощутимые преимущества. После одобрения данного отчета и предлагаемых в нем рекомендаций контракт с городом-организатором будет переработан и предложен на рассмотрение городам, желающим принять зимние Олимпийские игры – 2026.

## 2. Наследие

Создание долгосрочного положительного наследия Олимпийских игр давно рассматривается в качестве одной из целей олимпийского движения. Игры создают материальные и нематериальные выгоды, начиная с роста интереса населения к занятиям спортом и созданию инфраструктуры и заканчивая формированием социального и экономического наследия. В конце 2017 года МОК утвердил ряд мер, предложенных его Комиссией по устойчивому развитию и наследию, для более эффективной оценки и использования наследия Игр.

### Специфические рекомендации

**11** Проводить обсуждение вопросов олимпийского наследия с городами, желающими принять Игры, уже на стадии диалога и учитывать все аспекты наследия в ходе выбора города-организатора.

**12** Города, заинтересованные в проведении Игр, должны сформулировать свое видение наследия в ходе выбора города-организатора не позднее стадии диалога.

**13** Рекомендовать городам-кандидатам разработать генеральный план по созданию олимпийского наследия, определяющий приоритеты, график мероприятий, потенциальные источники финансирования и стратегии коммуникаций.

**14** Обеспечить обязательный учет концепции наследия и поставленных в данной сфере задач в процессах управления Играми, начиная с ранних этапов подготовки, а также в процессах координации и принятия решений.

**15** Подразделение, отвечающее за вопросы олимпийского наследия, и соответствующие структуры города/страны-организатора должны начать функционировать на раннем этапе жизненного цикла



Игр и участвовать во всех форумах, на которых принимаются важные решения (рабочие группы Координационной комиссии МОК и Объединенный руководящий форум (Joint Steering Forum), наряду с МОК, ОКОИ, НОК принимающей страны, а также органами муниципально-го и государственного управления.

**16** Осуществлять регулярный прозрачный мониторинг планирования и выполнения программы олимпийского наследия и при необходимости предлагать корректирующие меры. Стратегия создания наследия и ее реализации в ходе подготовки Игр – это важнейший приоритет, который не должен меняться под влиянием операционных потребностей и политических изменений.

**17** Обеспечить финансирование олимпийского наследия путем четкого определения функций и обязанностей местных органов власти, участвующих в долгосрочном финансировании программы наследия.

**18** ОКОИ будущих Игр должны вносить свой вклад в финансирование программы наследия, направляя любые финансовые излишки, полученные в ходе организации Игр, на поддержку проектов и мероприятий в сфере наследия, оговоренных на этапе выбора города-организатора.

**Выгоды:** предлагаемые меры сделают олимпийское наследие значимым компонентом Игр на протяжении всего жизненного цикла проекта, начиная с этапа выбора города-организатора и в постолимпийский период. Кроме того, регулярный мониторинг, анализ и обмен информацией о наследии прошедших и будущих Игр даст городам-организаторам возможность использовать все преимущества созданного ими наследия.

### 3. Семилетний совместный путь

Настоящий отчет является результатом детального анализа организации Олимпийских игр, включая деятельность ОКОИ прошедших Игр, Международного паралимпийского комитета (МПК), МСФ, всемирных партнеров Игр, вещателей-правообладателей (ВПО), спортсменов, городов-организаторов, специалистов спортивной индустрии и широкого круга стейкхолдеров и других партнеров, а также правовых и финансовых аспектов существующей модели организации Игр и возможных рисков. Выводы отчета сформулированы в виде рекомендаций для Олимпийских и Паралимпийских игр, сгруппированных по трем направлениям.

А. Управление Играми.

В. Требования к организации Игр.

С. Поддержка организаторов.

Предлагаемые меры носят конкретный характер и описаны подробно. Они призваны повысить гибкость, позволяя организаторам разрабатывать такую концепцию Игр, которая отвечает долгосрочным планам развития принимающих городов.

#### А. Управление Играми

Усилить роль Координационной комиссии МОК, которая будет контролировать подготовку к Играм с учетом интересов стейкхолдеров. Будет уделяться больше внимания рабочим группам, ориентированным на взаимодействие со стейкхолдерами (например, взаимодействие со спортсменами и национальными олимпийскими комитетами, обслуживание спортивных мероприятий, услуги для членов олимпийской семьи), что позволит партнерам олимпийского движения подробно обсуждать возникающие вопросы с ОКОИ. Новый компонент модели – Объединенный руководящий форум (ОРФ; Joint Steering Forum), деятельность которого будет дополнять работу Координационной комиссии МОК. В его состав войдут представители МОК, ОКОИ и государственных органов, участвующих в подготовке Игр. Аналогичная структура доказала свою эффективность в ходе подготовки Игр-2020 в Токио, и в будущем ОРФ будет способствовать разрешению проблем и стимулировать сокращение расходов.

Отправной точкой для перемен станут новые рамки планирования Игр «3+4», согласно которым организаторы должны отводить примерно три года на стратегическое планирование, прежде чем сконцентрироваться на подробном операционном планировании и обеспечении операционной готовности за четыре года до начала Игр.

#### A1. Управление и взаимодействие со стейкхолдерами

Меры, изложенные ниже, преследуют двоякую цель. Во-первых, они гарантируют проведение Игр в соответствии с Олимпийской хартией и требованиями и обязательствами в рамках контракта с городом-организатором. Во-вторых, они отводят более значимую роль олимпийскому движению в оказании помощи и руководящей поддержки организато-

рам. Особое внимание будет уделяться подходу к формированию бюджета с учетом различных видов затрат, включая операционный бюджет Игр, а также затраты на развитие спортивной инфраструктуры (то есть спортивных объектов) и других объектов общей инфраструктуры (например, дороги). Последующая задача – сократить административные и координационные усилия, необходимые для выполнения этих функций.

#### Специфические рекомендации

**19** Пересмотреть и скорректировать координационные процессы взаимодействия МОК и ОКОИ с учетом нижеизложенных мер в сфере управления и обеспечить должную поддержку и мониторинг работы ОКОИ на протяжении всего его жизненного цикла. Координационные процессы определяют роли и рабочие отношения между различными субъектами (правление ОКОИ, Координационная комиссия МОК и ОРФ) и ключевыми стейкхолдерами, а также обеспечат отчетность перед органами управления соответствующего уровня. Совершенствование процессов координации позволит избежать лагун в управленческой структуре или дублирования ролей и обязанностей. Все предлагаемые меры и новая философия, применяемая в ряде сфер, представляют собой существенную эволюцию в организации Игр. Для реализации возможностей, представленных в настоящем отчете, потребуется регулярное взаимодействие ОКОИ и заинтересованных сторон.

**20** Усилить роль Координационной комиссии МОК, которая должна контролировать подготовку Игр с учетом интересов стейкхолдеров, включая правообладателей вещания и топ-партнеров, на основе индивидуального подхода. Стимулировать создание рабочих групп по взаимодействию с заинтересованными сторонами (обслуживание спортивных соревнований, сервисы спортивной семьи и т. п.), в рамках которых стейкхолдеры олимпийского движения могут подробно обсуждать возникающие вопросы с ОКОИ и предлагать свои рекомендации.

**21** Создать объединенный руководящий форум с участием представителей МОК, ОКОИ и государственных органов власти. ОРФ будет обеспечивать более глубокую интеграцию стейкхолдеров, участвующих в подготовке Олимпийских игр, определять функции и сферу ответственности каждого субъекта и эффективно разрешать проблемы

или разногласия. ОРФ будет работать под совместным руководством председателя Координационной комиссии МОК и главы ОКОИ. Чтобы учесть особенности местной системы управления, состав ОРФ будет формироваться по согласованию с ОКОИ.

**22** МОК и МПК договорились углублять интеграцию операционных процессов в рамках Олимпийских и Паралимпийских игр с целью усиления синергетического эффекта и повышения эффективности работы обеих сторон.

- **Организационный комитет Олимпийских и Паралимпийских игр.** Оргкомитет Паралимпийских игр будет интегрирован в структуру соответствующего ОКОИ. Интеграция будет применяться на всех уровнях, включая руководящие и исполнительные структуры. ОКОИ будет принимать решения относительно необходимости создания подразделений или привлечения сотрудников для выполнения конкретных задач в рамках подготовки Игр.
- **Координационная комиссия МОК.** МПК будет иметь своего представителя в составе Координационной комиссии МОК, помощь которому при необходимости может оказывать дополнительный представитель рабочей группы МПК.
- **Нормативные документы.** Начиная с 2024 года при необходимости будут интегрированы нормативные документы: контракт с городом-организатором, операционные требования, различные олимпийские руководства и другие руководящие документы и процедуры.
- **Процедуры, инструменты и форумы, необходимые для управления Играми.** Календарь мероприятий, процедуры, инструменты и форумы в рамках управления Играми (в т. ч. Координационная комиссия, инспекционные визиты, технические встречи, генеральный график работ, управление рисками и проблемами) будут интегрированы в максимально возможной степени для повышения эффективности работы ОКОИ.
- **Операционная готовность.** Будет углублена интеграция в сфере операционной готовности, чтобы включить переходный этап (от Олимпийских к Паралимпийским играм) в соответствующие планы



МОК, МПК, ОКОИ и заинтересованных сторон.

- **Совместное управление знаниями и обучение.** Будет рассмотрена возможность развития уже созданных МПК партнерств. Их эффективность будет оценена с точки зрения новой стратегии управления знаниями Олимпийских игр, что позволит ОКОИ и его ключевым партнерам по организации Игр максимально использовать совокупный опыт. Синергетический эффект может возникнуть в следующих ключевых сферах: образовательные услуги и программы повышения квалификации, дебрифинги, программы наблюдения и обмена опытом (программа МОК по наблюдению, стажировке и т. п.), семинары, использование внутренних сетей и накопление данных.
- **Передача знаний.** Задача программы «Передача знаний» (Transfer of Knowledge) состоит в совершенствовании организации Олимпийских и Паралимпийских игр. МПК будет оказывать содействие в разработке компонентов, связанных с передачей знаний в области Паралимпийских игр, а также предоставлять дополнительные знания и ноу-хау для организации Паралимпийских игр.

**23** Будет возрастать роль администрации МОК: ее представители будут принимать более активное и продолжительное участие в работе организационных комитетов, помогая им в разработке стратегий и планов мероприятий, решении проблем и т. п., опираясь на опыт, извлеченный из организации предыдущих Игр. Помощь необходима не только для оценки рисков проекта, но все в большей степени – для оказания руководящей поддержки ОКОИ. Больше времени будет отводиться на помощь организаторам в разработке планов и их реализации.

**24** Рамки планирования Игр «3+4» предполагают следующее распределение объема работ.

- В период от семи до примерно пяти лет, предстоящих Играм: опираясь на утвержденный план олимпийской заявки ОКОИ, власти страны-организатора, стейкхолдеры и МОК должны сосредоточить свои усилия на разработке общей концепции Игр и соответствующей модели руководства, распределении функций и обязанностей между различными субъектами,

участвующими в подготовке Игр, выявлении и подтверждении наличия активов (доступных ресурсов, экспертных знаний), взаимодействии с населением, разработке ключевых стратегий (в отношении наследия, устойчивого развития), продвижении Игр, укреплении бренда и разработке коммерческой программы.

- В период от четырех лет, предстоящих Играм, и до открытия Игр ОКОИ, власти страны-организатора, стейкхолдеры и МОК должны сосредоточиться на операционном планировании (год четвертый – год третий), операционной готовности и эксплуатационном периоде (год второй – период Игр), включая оснащение объектов, набор и обучение персонала Игр, тестовые мероприятия, проверку готовности и проч.

**25** Новые рамки напрямую повлияют на принципы планирования работы ОКОИ. Главным новшеством станет ориентация на конкретные спортивные дисциплины в период начиная с четвертого года до начала Олимпиады. ОКОИ будет поручено изыскать наиболее эффективные методы организации соревнований по каждой дисциплине и виду спорта в олимпийской программе, используя ресурсы МСФ, национальных спортивных федераций, операторов существующих спортивных объектов, организаторов локальных мероприятий или же, как это было в прошлом, опираясь на собственные ресурсы. Такая организационная гибкость позволит сократить время подготовки тестовых и олимпийских соревнований и, соответственно, сократить кадровые потребности ОКОИ. Оргкомитетам будет рекомендовано оценить стратегические возможности на своем рынке на этапе выбора города-организатора.

**Выгоды:** предлагаемые меры создадут основу для применения новой модели организации Игр и потребуют укрепления сотрудничества и диалога между всеми заинтересованными сторонами. Они обеспечат ОКОИ руководящей поддержкой и повысят гибкость в процессах управления и взаимодействия. Это позволит более эффективно использовать Игры для реализации местных планов развития и программ наследия городов-организаторов, что приведет к существенной экономии средств в бюджете ОКОИ и бюджетах будущих городов-организаторов. Кроме того, усиление поддержки со стороны администра-

ции МОК и применение новых рамок планирования Игр «3+4» окажет непосредственное влияние на бюджет ОКОИ благодаря сокращению сроков набора персонала и количества сотрудников в первые три года деятельности оргкомитета.

## A2. Интеграция бизнес-партнеров

Решающую роль в успешной организации Игр играют отношения между топ-партнерами и ОКОИ и согласование их целей. Создание новых возможностей для сотрудничества позволит глубже понять коммерческий потенциал Игр, что будет способствовать сдерживанию расходов и снижению рисков, создавая тем самым взаимовыгодные условия для всех сторон.

### Специфические рекомендации

**26** Укрепить трехстороннее сотрудничество между МОК, всемирными партнерами и ОКОИ. В частности:

- обеспечить способность ОКОИ содействовать топ-партнерам в реализации их прав поставщиков Олимпиады;
- расширять возможности сотрудничества топ-партнеров с ОКОИ;
- способствовать более тесному взаимодействию между маркетинговым и операционными подразделениями ОКОИ.

Для достижения данной цели МОК будет развивать обучающие программы для ОКОИ и направлять в ОКОИ своих сотрудников.

**27** Для ОКОИ важно, чтобы поставляемые всемирными партнерами продукты и/или услуги сокращали объем деятельности и расходов оргкомитета. При продлении существующих и подписании новых контрактов с топ-партнерами следует стремиться к тому, чтобы контракты в принципе покрывали все потребности ОКОИ. С финансовой точки зрения топ-контракты не должны предполагать дополнительных расходов для ОКОИ ради покрытия плановых потребностей.

**28** Для максимально полного вовлечения всемирных партнеров в организацию Игр их представителей в соответствующих случаях будут приглашать к участию в различных встречах и форумах.

## В. Требования к организации Игр

На предыдущих Играх уровень организации либо соответствовал ожиданиям, либо даже превосходил их. Вместе с тем уровень

сложности Игр также возрос. Сегодня это мероприятие включает в себя больше аспектов и демонстрирует более высокую техническую сложность во всех направлениях подготовки и реализации проекта. Анализируя бюджеты оргкомитетов в период с 2002 по 2020 год, Исполнительный руководящий комитет по обеспечению проведения Олимпийских игр попытался выявить сферы, позволяющие сократить или рационализировать расходы без ущерба для качества Игр и интересов стейкхолдеров. Были ли получены нужные продукты и услуги? Были ли сроки поставки оптимальными, а уровень обслуживания удовлетворительным? Анализ, проведенный для данного отчета в тесном сотрудничестве с заинтересованными сторонами, касался всех аспектов и функциональных областей Игр, включая олимпийские объекты, энергетику, вещание, проживание, транспорт, технологии и Паралимпийские игры. Он позволил выявить основные факторы, определяющие объем затрат на проведение Игр.

Все статьи расходов были учтены в анализе и отражены в рекомендациях, предлагаемых в данном разделе. За основу был взят функциональный подход, позволяющий каждому ОКОИ применять рекомендации в соответствии со специфическими условиями города-организатора и концепцией Игр. Особое внимание уделялось комплексному пересмотру требований к объектам (включая соревновательные и тренировочные арены, Международный вещательный центр (МВЦ), Главный пресс-центр (ГПЦ) и Олимпийскую деревню) в отношении их вместительности, возможностей сооружения временных конструкций, аренды и совместного использования объектов. Особый акцент также делался на требованиях к услугам и уровню сервисов в таких ключевых областях, как технологии и транспорт.

### В1. Соревновательные и тренировочные объекты

За прошедшие годы уровень требований к соревновательным и тренировочным объектам, а также само количество объектов возросли. Нижеследующие меры призваны дать организаторам больше гибкости в использовании существующей инфраструктуры, а также возможность проводить некоторые соревнования за пределами города/страны-организатора. Конструкция и строительство объектов должны быть упрощены и адаптированы к ре-



альным потребностям во избежание создания избыточных мощностей.

#### Специфические рекомендации

**29** Временные объекты должны возводиться наиболее экономически эффективным способом, с оценкой стоимости технических решений относительно доходного потенциала соревнований, которые будут на них проводиться. Строительство новых постоянных объектов должно рассматриваться лишь при наличии жизнеспособного бизнес-плана с обоснованием потребности в данном объекте в постолимпийский период и указанием доступного финансирования и способов эксплуатации в будущем, включая определение оператора. Для монофункциональных спортивных площадок (предназначенных для одного вида спорта/дисциплины) не рекомендуется возведение постоянных сооружений. С согласия МОК и соответствующей МСФ такие соревнования, например, могут быть проведены на наиболее подходящем существующем объекте, даже если он расположен за пределами города/страны-организатора.

**30** МОК, МСФ и организаторы будут работать в тесном сотрудничестве над оптимизацией мастер-плана в отношении объектов и соревнований, уделяя особое внимание следующим задачам: проводить больше предварительных соревнований до церемонии открытия Игр и/или за пределами города-организатора; сократить формат некоторых соревнований по согласованию с соответствующими МСФ, если это позволит уменьшить общее количество объектов, необходимых для Игр; максимально расширить возможности совместного использования объектов с помощью модульных спортивных площадок. В будущем ставится задача увеличить число видов спорта, использующих один стадион, чтобы сократить общее количество объектов. Следует изучить возможности в данной сфере.

**31** МОК и МСФ будут следить за тем, чтобы требования к объектам на Играх не были более высокими, чем на чемпионатах мира по соответствующим видам спорта. Будут учитываться следующие требования: характеристики крыши, высота потолков, перепад высот, размеры сооружения и другие

технические характеристики, включая кондиционирование воздуха, освещение, IT-инфраструктуру и т. д.

**32** Отменяются минимальные требования к вместительности объектов. Теперь вместительность должна определяться конкретными условиями с учетом следующих критериев: способность местных организаторов обеспечить полные стадионы во время Игр; вместительность существующих сооружений; вместительность новых или модернизированных объектов с точки зрения их использования после окончания Игр; популярность данного вида спорта в городе/регионе/стране-организаторе; возможность полной реализации билетов; количество соревновательных сессий в день (одна или несколько); временное увеличение вместительности объекта на период Игр; территория, площадь и планировка объекта (открытые стадионы); пропускная способность на входе

**Анализ, проведенный для данного отчета в тесном сотрудничестве с заинтересованными сторонами, касался всех аспектов и функциональных областей Игр... Он позволил выявить основные факторы, определяющие объем затрат на проведение Игр**

и выходе в пиковые периоды; транспортная инфраструктура (приезд/отъезд); олимпийские районы, кластеры или отдельно стоящие сооружения.

**33** Контракт с городом-организатором и соответствующие гарантийные обязательства должны допускать сокращение срока аренды сооружений. Добиться этого можно за счет оптимизации сроков оснащения объекта и переходного периода, необходимого для подготовки объекта к Играм (сейчас этот период составляет три месяца до начала Олимпиады). Следует учитывать специфику местного рынка, показатели вместительности и необходимость проведения предварительных соревнований.

**34** Сократить общее число тренировочных объектов и сроки аренды

каждого из них путем оптимизации расписания тренировок.

**35** Используя операционный опыт и данные предыдущих Игр, упростить конструкцию сооружений и требования к ним по ряду параметров – например, в отношении помещений для персонала, помещений для ОКОИ, зоны для прессы, зоны отдыха, парковки и зоны контроля безопасности.

**36** На предыдущих Олимпиадах входы на объекты и потоки зрителей делились в соответствии с типом аккредитации, что усложняло подготовку к Играм существующих и временных сооружений. В будущем следует упростить эксплуатационные планы объектов и повысить эффективность планировок, управления потоками зрителей и услугами в некоторых зонах (например, контроль безопасности, контроль доступа, предоставление информации и проч.). Учитывая, что для зимних Игр необходимо 15 соревновательных объектов, а для летних – 35, данная мера позволит значительно упростить строительство и эксплуатацию сооружений. Для доступа к специально выделенным и приватным зонам по-прежнему будут необходимы особые привилегии.

**Выгоды:** предлагаемые меры расширят возможности ОКОИ в использовании существующих и временных сооружений, а также сократят количество тренировочных и соревновательных объектов, необходимых для организации Игр. Сокращение сроков аренды и упрощение конструкции объектов окажут положительное влияние на расходы ОКОИ. Таким образом, эти меры одновременно снизят затраты на строительство и на эксплуатацию сооружений, что принесет выгоды как для ОКОИ, так и для органов государственной власти.

## В2. Программа тестовых мероприятий

Преодолимпийские мероприятия остаются важнейшим для ОКОИ способом проверки и совершенствования своих возможностей, а также «стресс-тестом» для ряда функциональных областей. Спортивные площадки также нуждаются в проверке на соответствие требованиям МСФ. Программа тестовых мероприятий должна быть составлена таким образом, чтобы решить вышеуказанные задачи и одновременно сдержать затраты.

## Специфические рекомендации

**37** Тестирование спортивной площадки, технологий и персонала ОКОИ необходимо для каждого вида спорта и каждой дисциплины. Оргкомитетам рекомендуется творчески подходить к организации предварительных соревнований.

**38** Чтобы сократить расходы, следует тщательно изучить возможности использования турниров, запланированных к проведению в городе/регионе и стране-организаторе до начала Игр.

**39** ОКОИ берет на себя только те расходы, которые непосредственно связаны с проведением олимпийских тестовых соревнований. Остальные эксплуатационные расходы турнира несут его организаторы.

**40** Не все площадки требуют тестирования. Это в первую очередь относится к крытым аренам (за исключением случаев, когда имеются соответствующие технические требования). Если необходимо, тестовые соревнования по видам спорта, проводимым на дорогах, могут идти в формате, отличном от олимпийского.

**41** Программа тестовых мероприятий включает в себя как олимпийские, так и паралимпийские соревнования. Ввиду этого ОКОИ должны искать возможности синергетического эффекта, чтобы избежать дублирования тестов на одной и той же арене.

**Возможные выгоды:** предлагаемые меры обеспечат проведение тестовых мероприятий на должном уровне, способствуя при этом снижению численности персонала и объема финансовых ресурсов, необходимых для осуществления данной программы.

## В3. Олимпийская деревня/деревни

Согласно современным стандартам, необходимо обеспечить 16 тыс. мест (или 17 тыс. с учетом непредвиденных обстоятельств) в главной Олимпийской деревне на летних Олимпийских играх и 4900 мест на зимних. Однако расположение соревновательных объектов часто требует строительства дополнительных деревень или сооружений, привязанных к тому или иному стадиону. В результате в главной Олимпийской деревне возникает излишек мест. Нижеизложенные рекомендации гарантируют место в Олимпийской деревне для каждого спортсмена и одновременно предлагают эффективные способы удовлетворения реального спроса и потребностей участников.



### Специфические рекомендации

**42** Предоставлять каждому участнику только одно гарантированное место либо в главной, либо в дополнительной Олимпийской деревне.

**43** Корректно планировать размер главной Олимпийской деревни и возможных дополнительных деревень и в сотрудничестве с национальными олимпийскими комитетами осуществлять прогноз размещения спортсменов и официальных лиц. Чтобы обеспечить гибкий подход, ОКОИ может предложить НОК следующие финансовые стимулы:

- выплачивать денежное вознаграждение НОК за каждое место в Олимпийской деревне, которое было выделено спортсмену или официальному лицу, а затем освобождено НОК. Данная сумма будет компенсировать расходы на проживание члена делегации за пределами деревни, предоставляемой ОКОИ; или
- рассмотреть возможность предоставления привилегий для НОК, освобождающих забронированные места в Олимпийской деревне. Например, если НОК возвращает одну аккредитацию, гарантирующую место в Олимпийской деревне, она может быть обменена на две аккредитации для официальных лиц без проживания и питания.

**44** Рекомендовать городам-кандидатам/ОКОИ изучить возможности использования временных или демонтируемых объектов для Олимпийской деревни/деревень, если отсутствуют подходящие готовые объекты и не будет необходимости в постоянных сооружениях после окончания Игр.

**45** Пересмотреть уровни сервисов в Олимпийской деревне/деревнях на основе отзывов НОК и Комиссии спортсменов МОК:

- организовать часы работы обеденных залов в соответствии с расписанием соревнований и тренировок;
- активнее использовать формат «еда на вынос», сокращая таким образом нагрузку на главный обеденный зал;
- пересмотреть требования к ежедневной уборке номеров;
- пересмотреть необходимость проведения церемоний приветствия национальных сборных, которые, согласно жалобам некоторых НОК и спортсменов, проходят слишком шумно и нарушают сон олим-

пийцев, уже проживающих в деревне;

- сократить количество ассистентов НОК на основе дифференцированного подхода;
- пересмотреть стандартный список бесплатно предоставляемой мебели, приспособлений и оборудования;
- все публикации (газета Олимпийской деревни, информационные буклеты и т. п.) должны выходить в электронном формате; не должно производиться никаких бумажных/печатных материалов (см. также рекомендацию 63);
- рассмотреть возможность отказа от комнаты для просмотра соревнований, так как современные технологии позволяют большинству спортсменов следить за событиями на собственных смартфонах, ноутбуках и других устройствах;
- пересмотреть комплекс услуг, предоставляемых в зоне Olympic Village Plaza, и попытаться найти более экономные альтернативы, особенно если аналогичные услуги доступны поблизости (примером может служить использование торгового центра Westfield на Играх 2012 года в Лондоне).

**46** Более эффективно интегрировать услуги Олимпийской деревни/деревень в существующую инфраструктуру с учетом численности проживающих участников и их потребностей, сводя при этом к минимуму необходимость в дополнительных или временных объектах инфраструктуры (например, если в качестве дополнительной Олимпийской деревни используется гостиничный комплекс, основные услуги могут предоставляться в форме, отличной от услуг Олимпийской деревни, в зависимости от условий на месте).

**47** Оценить возможности обслуживания Олимпийской деревни за счет услуг третьей стороны в лице внешних поставщиков.

**Выгоды:** предлагаемые меры позволят уменьшить масштаб объектов и объем оказываемых услуг, в частности, в главной Олимпийской деревне. Кроме того, они обеспечат большую гибкость в выборе типа и вместительности сооружений, что позволит городам-организаторам осуществлять планирование в соответствии с условиями местного рынка и задачами в сфере олимпийского наследия. Адаптация услуг к реальным потребностям олимпийцев также позволит ОКОИ экономить средства без ущерба для качества обслуживания спортсменов.

#### В4. Международный вещательный центр/ Главный пресс-центр / услуги для СМИ

В последние годы материально-техническое обеспечение и услуги для работников СМИ на Играх отвечали мировому уровню и получили высокую оценку журналистов. Вместе с тем анализ организации Олимпийских игр выявил аспекты (главным образом размер и тип сооружений), позволяющие экономить средства, не снижая качества услуг.

##### Специфические рекомендации

**48** Города-кандидаты/ОКОИ должны рассмотреть варианты размещения Международного вещательного центра и Главного пресс-центра на нескольких площадках, во временных или демонтируемых сооружениях, если отсутствуют готовые подходящие объекты.

**МОК и МПК должны разработать такую стратегию бренда, которая позволит осуществлять двойной брендинг в отношении некоторых компонентов, сохраняя при этом уникальность каждого бренда. Двойной брендинг позволит сэкономить средства во многих операционных областях**

**49** Города-кандидаты/ОКОИ должны использовать подходящие прилегающие объекты – офисные здания, рестораны и т. п., чтобы сократить площадь Главного пресс-центра.

**50** Города-кандидаты/ОКОИ должны рассмотреть возможность использования временных сооружений для СМИ, если существующая инфраструктура не удовлетворяет всех потребностей Игр, а постоянные сооружения окажутся ненужными по окончании Олимпиады.

**51** МОК должен создать и обеспечить функционирование олимпийской информационной службы (Olympic Information Services), предоставляющей журналистам новейшую информацию по Играм – например, интервью спортсменов, обзоры пресс-конфе-

ренций и т. п. (см. также рекомендацию 118 относительно готовых решений).

**52** Разработать более эффективную, экологически ответственную политику публикаций ОКОИ, позволяющую сократить количество рабочих языков, и использовать преимущественно электронные средства распространения информации.

**53** Предоставлять профессиональные услуги перевода на пресс-конференциях медального раунда через удаленный переводческий центр вместо последовательного перевода в реальном времени в кабинках синхронистов на месте проведения пресс-конференции.

**54** Пересмотреть требования к Международному вещательному центру:

- уменьшить высоту потолков в большинстве помещений здания;
- сократить срок использования здания (от даты передачи объекта в пользование до даты возврата);
- объединять в группы мероприятия, требующие услуг отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха.

**Возможные выгоды:** предлагаемые меры могут сократить строительные затраты, поскольку дают ОКОИ возможность использовать существующие здания для размещения МВЦ, ГПЦ и пресс-центров соревновательных объектов. Кроме того, соизмерение

объема услуг с реальными потребностями позволит добиться дополнительной экономии с точки зрения общего объема работ и финансовых затрат.

#### В5. Технологии/Энергоресурсы

Модель организации Игр будет пересмотрена с учетом прогресса в сфере информационных технологий, включая появление облачных технологий, возросшую надежность коммерческих телекоммуникационных услуг и изменения в методах работы стейкхолдеров. Чтобы воспользоваться достижениями в сфере стандартных готовых решений, следует модернизировать технологическую составляющую операционной модели Игр. Для этого потребуются пересмотреть услуги, предоставляемые топ-партнерами по технологиям.

### Специфические рекомендации

**55** Разрабатывать отказоустойчивые решения, следуя следующим стандартам:

- использовать готовую инфраструктуру и услуги в городе-организаторе;
- четко определять перспективы для олимпийского наследия при рассмотрении проектов по строительству новых объектов инфраструктуры;
- МОК и Олимпийская вещательная служба должны проводить более тщательную экспертизу проектов, привлекая больше ответствующих экспертов;
- внимательно отслеживать инновации в технологическом и энергетическом секторах и выявлять решения, применимые в контексте Игр.

**56** МОК будет работать в тесном сотрудничестве с городами-кандидатами/ОКОИ и коммунальными предприятиями, начиная с раннего этапа планирования, чтобы использовать оптимальные энергетические решения с точки зрения олимпийского наследия и устойчивого развития.

**57** Современная структура, система управления и дистрибуции услуг телекоммуникации и официальных результатов (Central Results) опираются главным образом на традиционные технологические решения и большой объем ресурсов. Работа этих служб будет модернизирована с учетом новейших технологий (облачная обработка данных и т. п.), обладающих существенным потенциалом экономии ресурсов.

**58** Повысить эффективность сотрудничества между топ-партнерами и ОКОИ в планировании и организации Игр (включая при необходимости пересмотр контрактов) с целью оптимизации затрат, выявления возможностей снижения давления на бюджет оргкомитета и разработки новой технологической модели Игр с точки зрения объема предоставляемых партнерами услуг (см. также рекомендации 26 и 27).

**60** Учитывая, что современная практика не предлагает никакой конкретной модели предоставления сетевых сервисов для спортивных соревнований, их аудиовизуального сопровождения и технической эксплуатации спортивных арен, МОК должен рассмотреть готовые решения для сетей аудио- и видеосвязи (Data Intercom Video Audio, DIVA). МОК должен предложить ОКОИ

идею готового решения DIVA, изучить возможности на рынке и необходимые ресурсы, а также содействовать ОКОИ в организации тендера (см. рекомендацию 118 касательно готовых решений). Такие возможности в настоящее время прорабатываются с оргкомитетом «Токио-2020».

**61** МОК должен предоставить ОКОИ готовое решение для интернет-портала Игр, используя Службу Олимпийского канала (Olympic Channel Services). Оргкомитет «Токио-2020» и МОК достигли принципиальной договоренности по такому решению и будут разрабатывать подробную оценку проекта на протяжении 2018 года (см. также пункт 118 относительно готовых решений).

**62** Оптимизировать операционные аспекты управления технологиями (привлечение персонала на более поздних этапах, сокращение площади рабочих помещений, совместное использование оборудования и т. д.).

**63** Свести к абсолютному минимуму требования в отношении печатных публикаций и максимально использовать электронные публикации и другие технологии для распространения информации среди заинтересованных сторон.

**Выгоды:** предлагаемые меры в конечном итоге повлияют на бюджет ОКОИ, поскольку технологические и энергетические услуги составляют значительную долю расходов оргкомитета. Данные меры могут также повлиять на внешние бюджеты организаторов будущих Игр, так как новые технологии могут, например, сделать некоторые элементы технического оснащения объектов ненужными.

### В6. Бренд, идентичность и образ Игр

#### Специфические рекомендации

**64** МОК и МПК должны разработать такую стратегию бренда, которая позволит осуществлять двойной брендинг в отношении некоторых компонентов, сохраняя при этом уникальность каждого бренда. Двойной брендинг позволит сэкономить средства во многих операционных областях (например, униформа персонала, образ Игр и т. д.).

**65** Обеспечить четкость процесса продажи рекламы «вне дома» (например, рекламных щитов) в пределах города-организатора и периметра Олимпийских игр через ОКОИ. Олимпийские партнеры будут



по-прежнему иметь право преимущественной покупки доступных средств по стандартным рыночным ценам. Однако следует приложить дополнительные усилия, чтобы извлечь из программы максимальную выгоду и избежать негативных для ОКОИ финансовых последствий (например, нераспроданные средства наружной рекламы или штрафные санкции).

**66** Оптимизировать процессы управления брендом с точки зрения распределения ресурсов, а именно: упростить рамки для возможности двойного брендинга с целью снижения затрат на переходный период от Олимпийских к Паралимпийским играм; привлекать стейкхолдеров на раннем этапе и сократить количество циклов одобрения; предоставлять рекомендации, шаблоны и бренд-центры для поддержания единообразия в отношении стандартных элементов брендинга.

**67** Сократить масштаб программы «Образ Игр» и, соответственно, объем затрат и ресурсов на ее реализацию, для чего потребуется уделять больше внимания элементам на игровой площадке – в противовес служебным зонам; отдавать предпочтение крупным рекламным щитам в городской среде вместо малозаметных элементов; разработать оптимальную структуру элементов образа; определять требуемый объем услуг для каждого спортивного объекта отдельно; использовать новые технологии для применения экоустойчивого подхода к созданию элементов образа Игр.

**68** Упростить систему навигации и информационных указателей путем создания централизованной базы таких элементов и разработки модульного подхода к реализации системы. Можно также рассмотреть альтернативные технологические решения. Оргкомитет «Пхенчхан-2018» в настоящее время тестирует такое решение под названием «Go PyeongChang».

**Выгоды:** предлагаемые меры окажут положительное влияние на расходы ОКОИ в таких сферах, как образ Игр, навигационные указатели и униформа для персонала, позволяя при этом создать единый выразительный визуальный облик Игр в городе-организаторе и за его пределами.

## В7. Церемонии, культура и образование

### Специфические рекомендации

**69** ОКОИ следует ограничить затраты на проведение церемоний откры-

тия и закрытия Игр, не отказываясь при этом от задачи сделать их максимально яркими и запоминающимися. МОК и заинтересованные стороны окажут содействие ОКОИ в контроле за расходами, связанными с этими мероприятиями.

**70** На зимних Олимпийских играх достаточно организовать одну площадку празднований и награждений (Medal Plaza). В определенных случаях для этих целей могут использоваться площадки Live Site.

**71** В случае целесообразности города-кандидаты/ОКОИ должны сотрудничать с местными организациями и интегрировать свои культурные и образовательные проекты в существующие программы и мероприятия.

**72** МОК должен предоставлять материалы и ресурсы, имеющиеся в распоряжении Олимпийского фонда культуры и наследия, а именно: обширную коллекцию артефактов, изображений, видео- и аудиозаписей; интерактивные экспозиции; научные публикации и справочные документы; учебные материалы и методические ресурсы; информацию об исторических, экономических, социальных и культурных аспектах олимпизма и проч.

**73** МОК должен оказывать руководящую поддержку ОКОИ в производстве таких специфических активов, как художественные плакаты Игр, официальный постер и официальный фильм Игр, а также в реализации других художественных, культурных и образовательных олимпийских программ.

**74** Использовать Олимпийский дом (Olympic House) в качестве площадки для показа самых ярких мероприятий четырехгодичной олимпийской культурной программы и объединения стейкхолдеров, работающих в сфере культуры. Олимпийский дом должен функционировать как плод тесного сотрудничества между МОК и ОКОИ, опираясь на все богатство олимпийской культуры.

**Выгоды:** предлагаемые меры снизят затраты на проведение торжественных церемоний Игр. Кроме того, сотрудничество с местными властями и использование действующих культурных и образовательных программ позволят установить более тесные связи с общественностью и сохранить расходы ОКОИ в разумных пределах.

## В8. Услуги гостеприимства и распространение билетов

### Услуги гостеприимства. Специфические рекомендации

**75** МОК должен разработать комплексную программу гостеприимства для ОКОИ. Это позволит:

- обеспечить последовательный подход в оказании услуг для стейкхолдеров;
- оптимизировать использование олимпийских активов;
- создать коммерческие возможности, соответствующие уникальному контексту конкретных Игр и отвечающие интересам олимпийского движения.

Специально для услуг гостеприимства, оказываемых на территории олимпийских объектов или парков, МОК должен назначить опытное агентство (агентства), которое будет руководить планированием и предоставлением этих услуг в сотрудничестве с ОКОИ и соответствующими заинтересованными сторонами. Это позволит обеспечить должное качество и экономическую эффективность сервисов, предлагаемых членам олимпийской семьи и ее партнерам.

**76** Будут разработаны новые рамки коммерческой деятельности в целях создания новых коммерческих возможностей для ОКОИ, НОК и авторизованных реселлеров билетов. Цель нового подхода состоит в том, чтобы дать этим субъектам возможность оказывать качественный сервис лицам или группам лиц, желающим получить не только билетные услуги, но и дополнительные удобства. Уровень комфорта может быть повышен, например, за счет предоставления транспортных услуг, услуг общественного питания и проживания, специального доступа к спортивным объектам и зонам отдыха.

**Выгоды:** развитие услуг гостеприимства в соответствии с настоящими рекомендациями поможет ОКОИ и национальным олимпийским комитетам максимально расширить возможности извлечения доходов, а также обеспечить стабильность уровня качества обслуживания.

## Распространение билетов.

### Специфические рекомендации

Для потребителя покупка билетов на олимпийские соревнования представляет собой непростую процедуру. Нижеследующие меры призваны снизить риски, сократить затраты и упростить процесс покупки.

**77** МОК и ОКОИ должны совместно выбрать провайдера билетной системы и услуг по распространению билетов (Ticketing System and Services Provider). Назначение одного провайдера на несколько Игр избавит оргкомитеты от необходимости проектировать, создавать и реализовывать соб-

**МОК и ОКОИ должны совместно выбрать провайдера билетной системы и услуг по распространению билетов. Назначение одного провайдера на несколько Игр избавит оргкомитеты от необходимости проектировать, создавать и реализовывать собственные билетные системы. Долгосрочный контракт снизит риски, связанные с отсутствием у оператора опыта работы в олимпийском контексте**

ственные билетные системы. Долгосрочный контракт снизит риски, связанные с отсутствием у оператора опыта работы в олимпийском контексте.

**78** Такая система также упростит доступ к олимпийским билетам для потребителей. С этой целью будут усовершенствованы правила распределения билетов между ОКОИ, национальными олимпийскими комитетами и авторизованными реселлерами. При сохранении территориальной эксклюзивности для национальных олимпийских комитетов и возможности продавать билеты на своей территории потребители в любой стране смогут также приобретать билеты через Интернет с возможностью выбора либо собственно билетов, либо комплексных продуктов с дополнительными услугами сферы гостеприимства.

**Выгоды:** эти две меры помогут упростить и повысить надежность билетной программы

Игр для ОКОИ и членов олимпийского движения. Кроме того, новая система повысит качество обслуживания потребителей.

## В9. Службы Игр

### Транспорт

**Специфические рекомендации 79–89\*\*.**

### Проживание

Помимо предоставления спортсменам и официальным лицам проживания в Олимпийской деревне/деревнях на ОКОИ также лежат заботы по размещению представителей других стейкхолдеров (судьи, персонал, журналисты, спонсоры и т. п.) на время Игр. Для этого требуется 41 тыс. номеров на летних Олимпийских играх и 24 тыс. номеров на зимних. Предлагаемые ниже меры дадут организаторам большую гибкость и дополнительные возможности в решении этих задач.

**Специфические рекомендации 90–93\*\*.**

### Места для аккредитованных лиц

Места на стадионах разделены на две категории: для зрителей и аккредитованных клиентов, к числу которых относятся спортсмены, высокопоставленные лица, спонсоры, представители СМИ, члены олимпийской семьи и гости Олимпиады. Занятость мест на трибунах для аккредитованных лиц бывает разной на разных соревнованиях. Как показывает анализ данных предыдущих Игр, в большинстве случаев количество зарезервированных мест оказывается избыточным. Нижеприведенные рекомендации описывают возможные способы оптимизации функционирования VIP-трибун, что, в свою очередь, увеличит количество доступных билетов и создаст дополнительные возможности извлечения доходов.

#### Специфические рекомендации

**94** Необходимо адаптировать вместительность трибун для аккредитованных лиц к реальным потребностям и обеспечить более эффективное распределение зрительских мест. Такой подход в настоящее время тестируется на зимней Олимпиаде в Пхенчхане, аналогичные меры применяются в ходе подготовки к Играм «Токио-2020».

**95** В качестве следующего шага по оптимизации доходов от билетной программы ОКОИ должен распределять билеты в соответствии с принципом «Болельщиков – на первые ряды», поскольку места,

расположенные близко к игровому полю, обеспечивают, как правило, более высокий доход. Такая стратегия принесла Оргкомитету зимних Игр в Пхенчхане дополнительно 1,8 млн долларов дохода. Она будет также применяться на летних Олимпийских играх-2020 в Токио.

**96** Поскольку потребность в местах для аккредитованных лиц может значительно колебаться, ОКОИ должен иметь возможность гибко управлять процессом и перед началом соревнований выставлять неостребованные места на продажу. Это позволит использовать зрительские трибуны наиболее эффективным образом и повысит доходы ОКОИ от продажи билетов.

### Услуги общественного питания

**Рекомендации 97, 98\*\*\*\*.**

### Медицинские услуги

**Рекомендации 99–102\*\*\*\*.**

### Контрольно-пропускная служба

**103** Проанализировать реальные потребности на основе данных предыдущих Игр и отказаться от неиспользуемого оборудования и услуг (арочные устройства досмотра автотранспорта и пешеходов). В будущем планирование в этой области должно учитывать время ожидания различных клиентских групп – средний и пиковый показатели. На последних Олимпиадах в среднем 30% досмотровых сканеров не использовались.

## В10. Паралимпийские игры

МПК участвовал в разработке данных рекомендаций с самого начала, стремясь повысить гибкость, эффективность и экологическую устойчивость Олимпийских и Паралимпийских игр. Все предлагаемые в отчете рекомендации касаются в равной степени Олимпийских и Паралимпийских игр. В дополнение к этому МПК предложил ряд мер (см. ниже), ориентированных исключительно на Паралимпийские игры.

#### Специфические рекомендации

**104** Уменьшить площадь Главного пресс-центра на летних Паралимпийских играх и в зависимости от генерального плана объекта рассмотреть возможность его размещения на территории другого сооружения, если при этом может быть гаран-



тировано предоставление тех же услуг, что и на Олимпийских играх. Планы такого размещения ГПС должны рассматриваться на этапе отбора города-организатора.

**105** Поскольку большинство журналистов работают непосредственно на соревновательных объектах, а не в Главном пресс-центре, на будущих зимних Паралимпийских играх, возможно, не будет необходимости в создании ГПС. В таком случае оборудование и услуги необходимо будет предоставлять в другом месте. Данное предложение будет изучено более детально после окончания зимних Паралимпийских игр в Пхенчхане.

**106** Отменить требование по предоставлению помещений для пресс-конференций на всех соревновательных объектах во время Паралимпийских игр (летних и зимних). Все мероприятия могут проводиться в смешанных зонах стадионов. Максимум два конференц-зала должны быть доступны для инвалидов-колясочников. Как правило, они размещаются в ГПС.

**107** Учитывая, что трибуны для прессы, построенные для Олимпийских игр, имеют большой запас мест, оборудованных столами, МПК может отказаться от мест без столов для представителей медиа на паралимпийских соревнованиях (летних и зимних). Это высвободит места для продажи зрителям и позволит повысить заполняемость стадионов.

**108** Отменить классификацию паралимпийцев на месте на летних и зимних Играх и таким образом избавить ОКОИ от необходимости обеспечивать международных классификаторов помещениями и оборудованием. МСФ будут обязаны проводить классификацию до начала Игр в соответствии с требованиями Руководства МПК по квалификации спортсменов для участия в Паралимпийских играх (IPC Games Qualification Guide).

**109** Отменить требование для ОКОИ разрабатывать собственные руководства по доступности и взамен этого использовать в качестве справочника руководство, разработанное МПК (IPC Accessibility Guide).

**Выгоды:** дополнительные рекомендации, предложенные МПК, должны существенно упростить и оптимизировать операционную деятельность и оказание услуг, а также сократить расходы ОКОИ на проведение Паралимпийских игр.

### С. Поддержка организаторов

Чтобы достичь конечной цели – повысить гибкость, эффективность и устойчивость при организации Игр, необходимо усилить поддержку организаторов будущих Олимпиад. Поддержка будет заключаться в следующем: передача части обязанностей ОКОИ стейкхолдерам олимпийского движения, обладающим экспертными знаниями в соответствующих областях; более эффективное решение кадровых вопросов; предоставление организаторам стандартизированных готовых решений.

Некоторые из функций ОКОИ будут переданы стейкхолдерам олимпийского движения – МСФ, НОК и топ-партнерам. ОКОИ будет также рекомендовано использовать опыт местной, национальной и международной индустрии организации мероприятий и разработанными в этой области готовыми решениями. Это позволит снизить объем и сложность работ ОКОИ по организации Игр. Кроме того, анализ бюджетов предыдущих Игр показал, что сотрудники и администрация являются главными статьями расходов, в совокупности составляющими 23% типичного бюджета ОКОИ. Были изучены дополнительные возможности содействия ОКОИ в сокращении численности персонала.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предыдущих Играх показал, что численность персонала ОКОИ определялась главным образом потребностями планирования и утвержденными сроками решения задач. В условиях, заставляющих организаторов уклоняться от рисков и демонстрировать высокие показатели во всех областях, ОКОИ предыдущих Игр обычно стремились создавать организационные структуры на ранних этапах своего жизненного цикла. В результа-

\*\* Сокращено. См. на языке оригинала: [https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf#\\_ga=2.89412370.849181827.1523277351-1292541006.1517213460](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf#_ga=2.89412370.849181827.1523277351-1292541006.1517213460), стр. 35, 36.

\*\*\* Сокращено. См. на языке оригинала по тому же адресу, стр. 37.

\*\*\*\* Сокращено. См. на языке оригинала по тому же адресу, стр. 38.

\*\*\*\*\* Сокращено. См. на языке оригинала по тому же адресу, стр. 38, 39.

те ОКОИ часто разрабатывали стандартные решения с нуля и рано начинали набирать персонал. Следует более активно использовать знания и опыт МОК и других стейкхолдеров, чтобы поддержать ОКОИ. Нижеизложенные меры нацелены на то, чтобы упростить процесс планирования Игр, усилить помощь организаторам и обеспечить их более эффективными инструментами. ОКОИ смогут воспользоваться поддержкой МОК, МСФ и НОК, основанной на опыте проведения предыдущих Игр, и стандартизированными готовыми решениями или договорными услугами, облегчающими задачу планирования и организации Игр.

### С1. Поддержка организаторов со стороны МОК

МОК предоставляет ОКОИ широкий круг услуг поддержки, начиная со справочных материалов и документации и заканчивая пулом ресурсов и консультантов. Исполнительный руководящий комитет по обеспечению проведения Олимпийских игр выявил необходимость адаптировать некоторые услуги к уникальным условиям регионов-организаторов. Цель нижеприведенных рекомендаций состоит в том, чтобы оптимизировать услуги, снизить риски и расходы, рационализировать использование трудовых ресурсов и укрепить сотрудничество между стейкхолдерами.

#### Специфические рекомендации

**110** Новые рамки планирования Игр «3+4» и подход, ориентированный на конкретные спортивные дисциплины, отличаются от предыдущего подхода к организации Игр. Как отмечено в пунктах 24 и 25, новые принципы позволят рационализировать деятельность и повысить эффективность затрат. Поскольку это совершенно новый подход, МОК, эксперты и стейкхолдеры олимпийского движения будут оказывать помощь ОКОИ будущих Игр в реализации этих принципов.

**111** ОКОИ тратят значительное количество времени на оценку уровня сервисов, оказываемых в ключевых функциональных областях и для стейкхолдеров. Постоянное обновление соответствующей информации также требует больших трудозатрат. МОК будет предоставлять ОКОИ центральное хранилище информации, которое поможет им документировать свои планы в различных ключевых областях, таких как транспорт, проживание, общественное

питание, прибытие/отъезд спортсменов и гостей и т. п.

**112** МОК будет предоставлять услуги обучения и коучинга для руководящего персонала Игр. Это позволит ускорить процесс накопления опыта и знаний у ключевых руководителей, которым придется принимать важные решения в новых для них условиях деятельности.

**113** Чтобы оказать максимально эффективную помощь ОКОИ в области обучения, МОК и стейкхолдеры олимпийского движения будут предлагать индивидуально разработанные программы, учитывающие специфические потребности, требования и условия деятельности конкретного ОКОИ.

**114** МОК и стейкхолдеры олимпийского движения будут участвовать в процессе отбора кандидатов на руководящие должности в ОКОИ.

**115** Оказывать поддержку властям городов/стран – организаторов будущих Олимпийских игр в разработке и реализации стратегии в области олимпийского наследия, используя сеть стейкхолдеров МОК и опыт, накопленный в рамках Всемирного союза олимпийских городов (см. также раздел 2 «Олимпийское наследие»).

**Выгоды:** предлагаемые меры значительно упростят решение стоящих перед ОКОИ организационных задач. В комбинации с рамками планирования Игр «3+4» и ориентацией на конкретные спортивные дисциплины эти меры позволят повысить эффективность работы ОКОИ и обеспечить плавный переход от планирования к реализации. Поскольку эти меры нацелены на повышение организационной эффективности, они могут значительно сократить затраты ОКОИ будущих Игр.

### С2. Поддержка организаторов со стороны МСФ и НОК

Опыт показывает, что степень и уровень вовлеченности МСФ в планирование и проведение Игр варьируются в зависимости от сложности вида спорта и соревновательных объектов, а также от специфики местных условий. В связи с этим был разработан План организации спортивных соревнований (ПОСС; Sport Delivery Plan), определяющий обязанности, задачи и/или сроки их выполнения для ОКОИ, МСФ, МОК и Олимпийской вещательной службы.

### Специфические рекомендации

**116** После выбора принимающего города МСФ должны продолжать оказывать поддержку организаторам, предоставляя им возможности аутсорсинга в ключевых функциональных областях. Реализация ПОСС на раннем этапе деятельности ОКОИ поможет организаторам в подготовке соревнований в соответствующих видах спорта и обеспечит более гибкий подход, учитывающий специфику конкретного вида спорта, потребности ОКОИ и возможности МСФ, в следующих аспектах:

- согласование организационных приоритетов между ОКОИ и МСФ;
- выявление наилучших решений для аутсорсинга и решения операционных задач.

В случае успешной реализации ПОСС на летних Играх «Токио-2020» подход будет применяться на последующих Олимпийских играх.

**117** В дополнение к мерам, изложенным в разделе ВЗ «Олимпийская деревня (деревни)», НОК будут оказывать содействие ОКОИ во всем, что касается услуг и мероприятий, связанных с деятельностью НОК.

### С3. Готовые решения

Готовые решения – это решения «под ключ», предоставляемые оргкомитетам Игр в различных областях, от методологии планирования закупок товаров и услуг до комплексных сервисов, подразумевающих поставку товаров или оказание услуг наиболее простым и эффективным способом. Исполнительный комитет МОК поручил председателям координационных комиссий и департаменту Олимпийских игр изучать и разрабатывать такие решения в сотрудничестве с ОКОИ во всех возможных случаях.

### Специфические рекомендации

**118** В настоящее время рассматриваются следующие сферы потенциального применения готовых решений:

- провайдеры билетных услуг;
- планирование и управление затратами по обслуживанию инфраструктуры олимпийских объектов;

- планирование и проектирование объектов, планирование эксплуатационной деятельности;
- комплексный план-график по объектам, включая планирование, проектирование, строительство и эксплуатацию;
- аудиовизуальное сопровождение спортивных соревнований;
- сервисы Игр – мебель, фурнитура и оборудование;
- информационные услуги по олимпийским результатам;
- эстафета олимпийского огня (оборудование и программное обеспечение);
- услуги сферы гостеприимства;
- сети аудио- и видеосвязи (DIVA);
- обслуживание интернет-портала и технологии CRM;
- временное энергоснабжение для вещания.

Некоторые готовые решения применяются уже сегодня – например, олимпийские информационные услуги (Olympic Information Services) в Пхенчхане. Другие – DIVA и обслуживание интернет-портала и технологии CRM (Олимпийский канал) – обсуждаются с оргкомитетом «Токио-2020» и будут в дальнейшем обсуждаться с организаторами Игр Пекин-2022.

Рамки применения и договорная основа готовых решений подробно разрабатываются в сотрудничестве с оргкомитетами «Токио-2020» и «Пекин-2022» и будут определяться фазой подготовки в соответствующих сферах. С оргкомитетами Игр «Париж-2024» и «Лос-Анджелес-2028» обсуждения по каждому конкретному решению будут вестись с самого начала их деятельности. Другие возможности готовых решений для действующих ОКОИ могут выявляться в ходе совместной работы.

Приложение 1: методология расчетов и максимальная экономия \*\*\*\*\*

Приложение 2: консультационные процессы \*\*\*\*\*

Приложение 3: глоссарий терминов \*\*\*\*\*

Приложение 4: источники \*\*\*\*\*



\*\*\*\*\* Annex 1: Calculation Methodology and Maximum Savings. См. на языке оригинала по адресу: [https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf#\\_ga=2.89412370.849181827.1523277351-1292541006.1517213460](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/2018-02-06-Olympic-Games-the-New-Norm-Report.pdf#_ga=2.89412370.849181827.1523277351-1292541006.1517213460), стр. 45–49.

\*\*\*\*\* Annex 2: Consultation Processes. См. на языке оригинала по тому же адресу, стр. 50.

\*\*\*\*\* Annex 3: Glossary. См. на языке оригинала по тому же адресу, стр. 51–55.

\*\*\*\*\* Annex 4: Sources. См. на языке оригинала по тому же адресу, стр. 56–58.





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

## Красноярск-2019: до и после «настоящей зимы»

В КОНЦЕ ФЕВРАЛЯ УЧАСТНИКИ КЛУБА SPORT CONNECT СТАЛИ ГОСТЯМИ КРАСНОЯРСКА. ЗДЕСЬ СОСТОЯЛСЯ ДВУХДНЕВНЫЙ СЕМИНАР, ОДНОЙ ИЗ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ТЕМ КОТОРОГО СТАЛА ПОДГОТОВКА ГОРОДА К ВСЕМИРНОЙ ЗИМНЕЙ УНИВЕРСИАДЕ – 2019. ЭТО РУБЕЖНОЕ СОБЫТИЕ «ЗОЛОТОЙ ДЕКАДЫ» СПОРТИВНЫХ МЕГАСОБЫТИЙ В РОССИИ, ВМЕСТИВШЕЙ В СЕБЯ ВСЕМИРНУЮ ЛЕТНЮЮ УНИВЕРСИАДУ В КАЗАНИ 2013 ГОДА, ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ СОЧИ-2014 И ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ – 2018. КАК И ВО ВСЕХ ЭТИХ СЛУЧАЯХ, ВСЕМИРНАЯ УНИВЕРСИАДА В КРАСНОЯРСКЕ – НЕ ПРОСТО СПОРТИВНОЕ СОБЫТИЕ, А КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ С БОГАТЫМ НАСЛЕДИЕМ.

**П**роведение Всемирной зимней универсиады в 2019 году в Красноярске предполагает масштабное обновление спортивной инфраструктуры этого города (а также ряд других инфраструктурных проектов, напрямую со спортом не связанных). При этом каждый спортивный объект, реконструируемый или возводимый за-

ново, будет multifunctional – для максимальной эффективности его использования. Уже сегодня можно говорить о том, что Красноярск с запуском всей этой системы с полным правом будет претендовать на роль главного спортивного центра в Сибири, касается ли это подготовки элитных спортсменов или же массовых занятий.



## Real Winter

Real Winter («Настоящая зима») – так для международной аудитории отмаркирована Всемирная зимняя универсиада 2019 года в Красноярске. Можно воспринять это как некую перекличку со слоганом «Жаркие. Зимние. Твои» Сочи-2014: таким образом подчеркивалась исключительность самого факта проведения зимних Олимпийских игр в городе с субтропическим климатом. Теперь на очереди Сибирь. Лучших представителей мирового студенческого спорта пальмами не побалуют, но и экстремально лютых морозов пугаться им не стоит. Усредненные данные метеорологов говорят о температурах в диапазоне минус 5–10 градусов по Цельсию в первой декаде марта, что вполне комфортно для спортсменов, болельщиков, а также систем оснежения и другой техники (период проведения универсиады – с 2 по 12 марта).

В плане опыта у Красноярска все в порядке. С одной стороны, это край с богатыми спортивными традициями. На протяжении многих лет воспитанники красноярского спорта регулярно пополняют национальных сборные по

### СПОРТИВНЫЕ ТРАДИЦИИ

*в Красноярском крае никогда не прерывались, и все же комплексная программа строительства и реконструкции к Всемирной универсиаде выглядит как полная перезагрузка.*

*Фото: Sport Connect*

Клуб спортивных менеджеров – один из форматов в рамках бренда Sport Connect. Первым мероприятием стал сочинский форум Sport Connect 2016, прошедший в Сочи и собравший ведущих практиков спортивной индустрии. Этот форум стал ежегодным, а встречи клуба Sport Connect проходят еще чаще в разных городах страны и стали коммуникационной платформой для профессионалов из различных областей спортивной отрасли. Организаторы Sport Connect – группа «Интеррос», крупнейший российский инвестор, создатель горного курорта «Роза Хутор» и соучредитель РМОУ, и сам университет.

зимним видам спорта, да и не только зимним, завоеывая медали на Олимпийских играх и чемпионатах мира. В этом славном ряду Владимир Буре, обладатель серебряных и бронзовых медалей далеких Мехико-68 и Мюнхена-72 в плавании вольным стилем, двукратная олимпийская чемпионка Атланты-1996 в беге на 800 и 1500 метров Светлана Мастеркова, двукратная олимпийская чемпионка в биатлоне Ольга Медведцева (Пылева), Евгений Устюгов с двумя золотыми медалями (Ванкувер-2010 и Сочи-2014) в биатлоне, чемпионы и медалисты Сочи-2014 бобслеист Дмитрий Труненков, скелетонист Александр Третьяков и сноубордист Николай Олюнин, серебряный медалист Пхенчхана-2018 Никита Трегубов. Поклонники футбола, особенно если они еще и болельщики «народной команды» – московского «Спартака», увидят определенный символизм в том, что продолжателями дела воспитанника красноярского футбола, легендарного тренера Олега Романцева стали в местном футбольном клубе «Енисей» знаменитые спартаковцы Андрей Тихонов (главный тренер в 2016–2017 годах), Дмитрий Аленичев (главный тренер в настоящее время) и Егор Титов (тренер клуба в настоящее время). Ну а величие в истории другого «Енисея» – одиннадцатикратного чемпиона СССР по хоккею с мячом, четырехкратного чемпиона России, семикратного обладателя Кубка европейских чемпионов – требует отдельной монографии.

С другой стороны, в очереди за глобальными мегасобытиями Красноярск пропускает вперед Казань, Сочи и города, принимающие игры финального турнира чемпионата мира по футболу, а потому имеет максимум возможностей поучиться у других. «Колоссальная работа проведена по перенятию опыта организации крупных спортивных соревнований, – отмечает Денис Бранчуков, заместитель генерального директора АНО «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в городе Красноярске». – В ней особую роль сыграл Российский Международный Олимпийский Университет, разработавший и внедривший специализированные образовательные продукты для этих целей. Немаловажно и внимание Международной федерации студенческого спорта (FISU): в ходе регулярных визитов ее представителей дирекция аккумулирует ценную информацию, касающуюся проведения соревнований и требований к этому процессу».

## Перезагрузка

Спортивные традиции в крае никогда не прерывались, и все же комплексная программа строительства и реконструкции к Всемирной универсиаде выглядит как полная перезагрузка. Количество спортивных объектов вырастет скачкообразно. Они проектировались и возводятся (или реконструируются) по параметрам, предусматривающим их максимальную востребованность в дальнейшем. Во-первых, это касается вместимости. Все объекты достаточно компактны, с тем чтобы соответствовать текущему и прогнозируемому спросу на их услуги (и, соответственно, чтобы их содержание не оказалось бременем для бюджета). Во-вторых, все они многофункциональны. Изначально на каждом объекте заложена возможность не ограничиваться одним базовым видом спорта, а действовать шире, чтобы на объект могли зайти детско-юношеские спортивные школы, клубы и секции и, разумеется, чтобы здесь предоставлялись услуги в сфере физической культуры и спорта для населения.

Условно можно выделить два типа объектов обновленной спортивной инфраструктуры Красноярска: арены и стадионы, точно расположенные внутри городских районов с плотной застройкой, и спортивные центры кластерного типа – на окраинах. Кластеры аккумулируют возможности по занятиям «снежными» видами спорта, хотя могут принять профессионалов и любителей из других видов. Таков, например, кластер «Сопка», или, если официально, спортивно-тренировочный комплекс «Академия зимних видов спорта». Помимо специальных трасс для различных дисциплин лыжного спорта и сноубординга (спортивно-тренировочные комплексы «Фристайл» и «Снежный» возводятся, блок «Горный» уже действует) в закрытых помещениях комплекса оборудованы залы, готовые принять, например, боксеров, представителей различных единоборств, некоторых игровых видов спорта.

Частью той же организации станет расположенный примерно в 2 километрах от «Сопки» кластер «Радуга». Во время универсиады здесь пройдут соревнования по лыжным гонкам и спортивному ориентированию на лыжах. «Радуга» тоже многофункциональна: помимо лыжной базы и трасс в ее составе несколько спортивных залов и бассейнов. Представители дирекции употребляют выражение «кластерная дуга», характеризуя эту группу объектов, и с подбором выражений на этот счет действи-



тельно не все просто: в поиске аналогов таким комплексным проектам на ум приходят только элементы олимпийского Сочи. «Мы рассматриваем их как уникальные», – говорит Денис Бранчуков. Неподалеку расположен еще один объект, «Академия биатлона». Он был запущен в 2011 году, востребован как воспитанниками школ олимпийского резерва, так и спортсменами-любителями, а сейчас переживает глубокую реконструкцию с расширением и дополнительным оснащением трасс.

На другом берегу Енисея, в рекреационной зоне на границе с государственным заповедником «Столбы», расположен фанпарк «Бобровый лог», открытый почти 12 лет назад и давно ставший, возможно, самым популярным местом для любителей активного отдыха. Он действует круглогодично, и если говорить о зиме, то его отличительная черта – горнолыжные трассы мирового уровня с «жестким» спортивным снегом (в отличие от также весьма популярных у красноярцев горнолыжных склонов с мягким снегом в окрестностях соседнего Дивногорска). Девять трасс «Бобрового лога» прошли сертификацию на соответствие мировым стандартам Международной федерации лыжного спорта (FIS). В дни универсиады он примет соревнования горнолыжников.

## Воздушные ворота, новый мост через Енисей и другие системные улучшения

Если взглянуть на карту Красноярска, можно увидеть: между вышеописанными центрами прочерчивается прямая линия, но через разделяющий их Енисей. Собственно, к Всемирной универсиаде и запланировано введение в строй нового мостового перехода через эту могучую сибирскую реку. Тут стоит заметить, что Красноярск, население которого пять лет назад перевалило за миллион, не имеет (по крайней мере пока) метрополитена, и проблема пробок актуальна для города. Поэтому строительство этой трассы рассматривается как комплексный проект, способный существенно разгрузить дороги в центральной части Красноярска. «А в период универсиады спортсмены, которые будут проживать на территории атлетической деревни недалеко от кластера «Сопка», смогут комфортно приезжать на объекты, расположенные на правом берегу Енисея (это «Бобровый лог» и «Платинум арена»), и скорость этого перемещения повысится в разы», – отмечает Денис Бранчуков.



**«КЛАСТЕРНАЯ ДУГА»,**  
включающая комплексы «Сопка» и «Радуга»,  
рассматривается организаторами как  
уникальный проект.

Фото: Sport Connect



**КАЧЕСТВО РЕШАЮТ ДЕТАЛИ.**  
Например, в залах блока «Горный» кластера «Сопка»  
своды потолка специально обработаны, чтобы  
акустика помещения была комфортной и звук  
«не летал». Редкий пример в российской практике.

Фото: Sport Connect



**СНОУБОРДИСТЫ ВЫПИСЫВАЮТ**  
на горных склонах удивительные кульбиты.  
Оказывается, можно создать условия для  
тренировок подобного рода и в помещениях.

Фото: Sport Connect



## В ТИРЕ КРАСНОЯРСКОЙ

«Академии биатлона». Действующий с 2011 года спортивный комплекс сейчас переживает реконструкцию с расширением трасс.

Фото: Sport Connect

Но чтобы приступить к ориентированию на местности, участникам и гостям Всемирной универсиады в Красноярск сначала нужно прилететь. Воздушные ворота города – международный аэропорт Емельяново перед наступлением нового 2018 года открыл новый пассажирский терминал, уровень которого впечатляет даже на общем фоне обновления российского аэропортового хозяйства последних лет.

Представив себя на месте участника студенческих Игр и сопоставив ваши нужды в этом качестве с планами организаторов, можно увидеть полную картину. Вот путь из аэропорта, скажем, в атлетическую деревню, которая расположится на территории кампуса Сибирского федерального университета. Вас везет один из 150 комфортабельных автобусов, которые впоследствии должны пополнить

краевой парк общественного транспорта и различных организаций, в том числе спортивных. Вы прибыли, время перекусить. Вы могли и не знать, что когда-то было решено системно модернизировать краевое учреждение, которое организовывало питание для социальных нужд, и на период универсиады сделать его фабрикой-кухней. Она полностью обновлена как в отношении оборудования, так и технологий и готовит разнообразную еду для любых рационов питания (спортсменам, конечно, нужно покалорийнее; равно как детям и школьникам, для которых наряду с другими категориями горожан это предприятие будет работать в дальнейшем).

Если, не дай бог, вы столкнетесь с неприятностями (а от травм не застрахован не один спортсмен), вам помогут медики в новом госпитале. Два таких построены с нуля, оборудованы по последнему слову медицинской техники и отвечают самым современным стандартам. Планируется, что оба этих корпуса будут задействованы в период Всемирной универсиады для оказания квалифицированной медицинской помощи, если таковая понадобится,





а впоследствии будут оказывать услуги красноярцам. В частности, студентам и преподавателям Сибирского федерального университета, ведь именно на его территории расположилась атлетическая деревня (иметь в атлетической деревне медицинский центр – это стандартное требование FISU).

Этот список улучшений городской среды можно продолжать. «Кто-то из коллег из Казани сказал нам однажды: благодаря проекту универсиады в городе за несколько лет было сделано столько полезного, сколько в обычном ритме потребовало бы лет двадцать», – говорит Денис Бранчуков. Пожалуй, это самая доходчивая и лаконичная характеристика проектов развития такого рода. В этой статье описаны вкратце лишь некоторые крупные спортивные объекты, всего же их к универсиаде готовится больше десятка.

## Ожидания

Гостями непосредственно Всемирной универсиады, по ожиданиям организаторов, станут около 15–20 тыс. человек, большей частью из самого Красноярского края и других сибир-

## ЛЕГЕНДАРНЫЙ КЛУБ

по хоккею с мячом «Енисей» получит обновленную уютную арену с фантастическими сводами.

Фото: Sport Connect

ских городов. Билетная политика будет демократичной, цена самого дорогого билета едва ли превысит 500 рублей.

Ну а в широком смысле красноярцы ждут укрепления имиджа города и края благодаря Всемирной универсиаде. Она повлияет на продвижение бренда Красноярска, а модернизированная инфраструктура для спорта и активного отдыха привлечет в город новых гостей, туристов и болельщиков. С точки зрения делового туризма Красноярск давно является заметной точкой на карте страны, в первую очередь благодаря Красноярскому экономическому форуму, который проводится здесь ежегодно. В краевом центре базируются офисы крупных финансово-промышленных групп, а деловая активность носит международный характер. Спортивный проект развития добавит городу новые привлекательные черты.







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

## Продуктовая политика спортивной организации

В СЕРИИ «БИБЛИОТЕКА РМОУ» ВЫШЛА В СВЕТ КНИГА АНДРЕЯ МАЛЫГИНА «СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ. ДЛЯ ТЕХ, КТО В ИГРЕ». ОНА АДРЕСОВАНА ТЕМ, КТО СТРЕМИТСЯ РАЗВИВАТЬ СПОРТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЕКТЫ В УСЛОВИЯХ ОСТРОЙ КОНКУРЕНЦИИ. ПРЕДЛАГАЕМЫЕ АВТОРОМ МОДЕЛИ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ АДАПТИРУЮТСЯ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОЗВОЛЯЮТ ЭФФЕКТИВНО РЕШАТЬ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ПРОЦЕССЕ РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В ЭТОМ НОМЕРЕ «ВЕСТНИКА» ПУБЛИКУЕТСЯ ОДНА ИЗ ГЛАВ КНИГИ, ПОСВЯЩЕННАЯ ПРОДУКТОВОЙ ПОЛИТИКЕ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

**С**оздание продукта как средства решения конкретных и значимых проблем клиента, оценка его стоимости, продвижение и организация продаж – все эти маркетинговые действия выстраиваются в единый процесс и координируются менеджментом спортивной организации в соответствии с целями. Продукт – системообразующий элемент, сердцевина этого комплекса. Но независимо от того, в какой форме он существует – товара, услуги, сам факт его наличия не решает задач рыночного

обмена – получения выгод за счет удовлетворения потребностей клиентов. Только согласованные с другими инструментами маркетинга продуктовые решения могут быть по-настоящему эффективными.

### Понятие спортивного продукта и содержание продуктовой политики

Весь комплекс инструментов, нацеленных на реализацию маркетинговых стратегий, выстраивается вокруг про-

# 58



Фото: РМОУ

дуктовой политики. Ее главная задача – создать эффективное средство решения определенных проблем клиентов, превратить выбранный ранее объект маркетинга в конкурентоспособный продукт.

Ключевая задача маркетинга спортивной организации – удовлетворение потребностей ее клиентов: потребителей услуг, болельщиков, зрителей, покупателей атрибутики, спонсоров, рекламодателей и т. п. Болельщику необходимы эмоции, переживания, чувство единения – все это он может получить, сходя на матч с участием своей команды, покупатель кроссовок нуждается в экипировке для занятий спортом, клиент фитнес-клуба – в совершенствовании физических навыков. Все они готовы заплатить (деньгами, а в некоторых случаях и собственным временем) за возможность решить свои актуальные проблемы. Рыночные продукты как раз и являются теми самыми средствами, которые способны сделать это.

Таким образом, по своей сути продукт представляет собой различные комплексные решения актуальных проблем клиентов спортивной организации, создаваемые в форме товаров, услуг или иных выгод.

Продукт должен быть действенным средством решения проблем клиентов, он является ключевым звеном рыночного предложения спортивной организации, ядром комплекса маркетинга. Без продукта не может быть и самого маркетинга, поскольку именно он является предметом обмена с клиентами, по отношению

к нему выстраиваются процессы ценообразования, продвижения и продажи.

Неэффективность деятельности многих спортивных организаций связана прежде всего с тем, что у них нет как таковых рыночных продуктов. Даже блестяще организованное спортивное соревнование может быть обделено вниманием зрителей и спонсоров лишь потому, что никто даже и не подумал о необходимости понять, чего именно они хотят и что нужно сделать для удовлетворения выявленных потребностей. В такой ситуации рыночный продукт просто не сможет появиться, а соревнование так и останется одним из мероприятий, не реализовавшим свой маркетинговый потенциал.

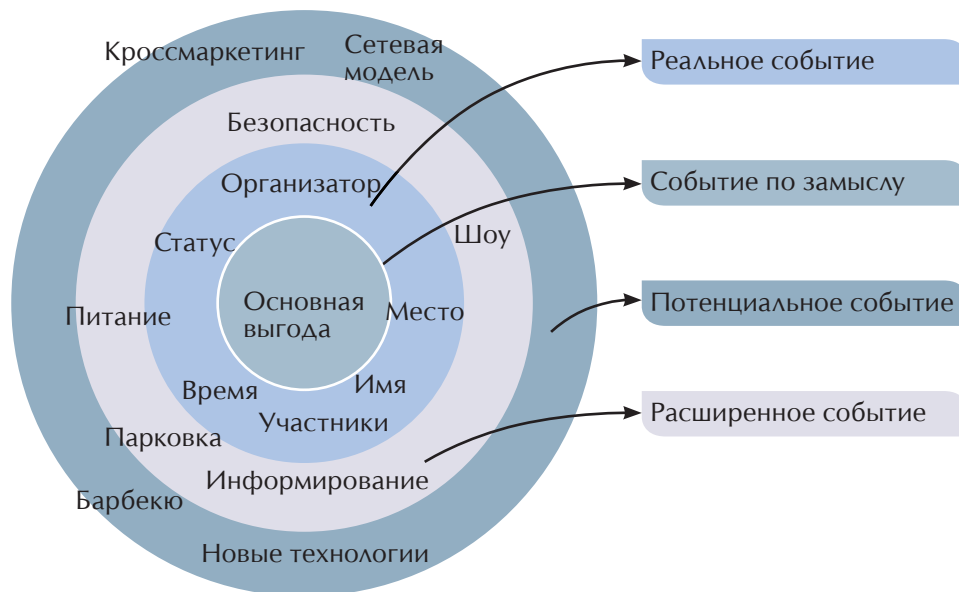
Способность продукта решать актуальные проблемы клиентов лежит в основе его рыночного позиционирования.

Клиенты спортивной организации воспринимают ее продукты с точки зрения их ценности для себя как средства решения собственных проблем. Но эти потребительские ценности имеют разную сущность.

Функциональная ценность спортивного продукта – его способность удовлетворять потребности клиента за счет своих физических и функциональных свойств и качеств. Например, услуги физкультурно-оздоровительного комплекса (ФОК) позволяют получать человеку требуемую физическую нагрузку в ходе тренировок различного типа с использованием оборудования и снарядов, а спортивное зрелище болельщики ценят за возможность ярко прове-

РИСУНОК 1

Четыре уровня событийного продукта. Каждый из них помогает создать конкурентные преимущества



сти свободное время в кругу единомышленников. Создавая функциональную ценность своих спортивных продуктов, организации стремятся найти решения, создающие базовые конкурентные преимущества. Так, при производстве горных лыж Fischer используются самые современные аэрокосмические технологии, что делает продукты уникальными, наделяет их преимуществами перед конкурентами, это высоко ценится спортивными профессионалами.

Психологическая ценность продукта имеет не менее важное значение, поскольку помогает потребителю удовлетворить собственные амбиции, почувствовать себя более уверенным, способным достигать поставленных целей. Владелец билетов на матчи чемпионата мира по футболу повышает собственную самооценку, осознавая, что смог позволить себе купить уникальный событийный продукт. Покупатель кроссовок, изготовленных из переработанных пластиковых отходов, уверен, что вносит значимый вклад в защиту окружающей среды.

Социальная ценность – способность продукта позиционировать клиента в его социальном пространстве. Посетитель фитнес-клуба премиального класса демонстрирует свой общественный статус, и в его восприятии именно эта ценность может быть наиболее значимой при выборе продавца спортивно-оздоровительных услуг.

Эмоциональная ценность воспринимается как способность продукта возбуждать чувства

и переживания. Хоккейные болельщики ценят высочайший уровень мастерства участников Олимпийских игр, в их восприятии этот событийный продукт обладает максимальной эмоциональной ценностью.

Эпимистическая ценность продукта связана с его способностью возбуждать у клиента любопытство, создавать новизну, удовлетворять стремление к знаниям, способствовать развитию. Мобильные приложения ведущих профессиональных футбольных клубов позволяют болельщикам иметь актуальную информацию о командах, стадионах и услугах, вовлекают их в промоакции, позволяют вести диалог со своими кумирами.

Наконец, особая условная ценность продукта подчеркивает его функциональную или социальную значимость в необычных и даже чрезвычайных условиях. Владелец карты сети магазинов Decathlon пользуется дополнительными преимуществами, например, увеличенным сроком и уникальными условиями возврата товара, не подошедшего ему по какой-то причине. Эта возможность добавляет ценности каждому из продуктов, предлагаемых сетью.

Теория ценностей лежит в основе многоуровневых моделей товара, наиболее известные из которых разработаны Т. Левиттом, Ф. Котлером (рис. 1).

Сердцевина продукта – продукт по замыслу, уровень, раскрывающий его рыночное позиционирование, способность удовлетворять базо-





Фото: РМОУ

вые потребности клиентов. Причем один и тот же продукт может иметь совершенно разные выгоды для разных групп клиентов. К примеру, хоккейный матч КХЛ для фаната – это возможность поддержать свою команду в матче с принципиальным соперником. А для туриста, посетившего хоккей в процессе ознакомления с городом, матч поможет лучше познакомиться с нравами местных болельщиков. Для обладателя абонеента в VIP-ложу посещение матча связано с возможностью поддерживать свой социальный статус.

Создание базового уровня продукта имеет стратегическое значение, поскольку определяет все последующие решения. По-настоящему революционные продукты возникают в результате выявления новых потребностей и способов их удовлетворения.

Второй уровень – реальный продукт, который характеризуется свойствами, способными воплотить в жизнь базовые ценности. Именно эти конкретные компоненты продукта непосредственно воспринимаются клиентами, формируют его личный потребительский опыт. На этом уровне продукт приобретает качества, присущие всем продуктам подобного типа в соответствии с заданными стандартами и регламентами. С одной стороны, этот уровень стал основной площадкой для конкуренции спортивных продуктов, а с другой – получить конкурентные преимущества здесь очень непросто, так как процесс производства достаточно стандартизирован и доступен многочисленным игрокам

рынка. Выделиться на этом фоне можно лишь за счет более высокого качества изготовления продукта и обслуживания клиентов.

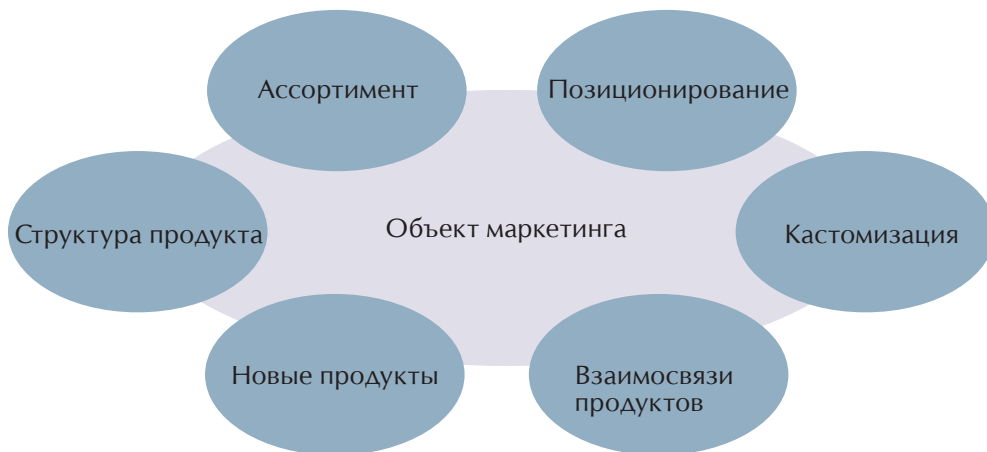
Впрочем, благодаря внедрению инноваций реальный продукт может на определенное время заметно опередить своих конкурентов. Например, появление в 2002 году нового стадиона у футбольного клуба «Локомотив» (Москва) позволило значительно повысить качество зрелища, привлечь на трибуны не только болельщиков клуба, но и многочисленных столичных любителей футбола, желавших почувствовать атмосферу и комфорт современной арены. Лишь через несколько лет московские футбольные клубы «Спартак» и ЦСКА обзавелись своими еще более современными стадионами, которые не только лишили бывшего преимущества железнодорожников, но и задали новую планку для мест проведения массовых зрелищных спортивных событий.

Продолжая анализ примера событийного продукта, отметим, что его реальные характеристики определяют следующие компоненты: организаторы (клуб, лига или федерация), статус события (регулярный матч чемпионата, кубковый турнир и т. п.), место и время проведения события, состав участников.

Третий уровень – расширенный продукт – дополнен новыми выгодами. Здесь есть прекрасные возможности подчеркнуть уникальность рыночного предложения спортивной организации. Организация предматчевого шоу, питания, информирование болельщиков, наличие

РИСУНОК 2

## Содержание продуктовой политики спортивной организации



парковки и помещений для детей, обеспечение безопасности и т. п. – все эти элементы вовсе не обязательны для того, чтобы матч состоялся. Но их наличие серьезно увеличивает конкурентные преимущества матча как событийного продукта. Именно на это сделал ставку ФК «Локомотив» в условиях появления у его столичных конкурентов новых, более современных стадионов.

Инструменты, создающие расширенный продукт, со временем могут стать неотъемлемой частью реального продукта, и тогда возникают новые стандарты типовых продуктов. Сто лет назад баскетбольные матчи представляли собой исключительно соревнования между двумя командами соперников. Сегодня даже в не самых основных баскетбольных лигах мира болельщики хотят видеть лазерные шоу, выступления команд чирлидеров и трюки маскотов. Теперь это – полноценные стандарты успешного matchday.

Уровень расширенного продукта позволяет реализовать самые смелые идеи, придав тем самым неповторимые черты рыночному предложению спортивной организации.

Для дальнейшего эффективного развития рекомендуется подумать и о четвертом уровне – потенциальном продукте. Это те новые возможности, которые пока не используются в маркетинге продукта. Перспективы открывают новые технологии, партнерство, кросс-маркетинг или создание сетевых моделей продукта. Оценить потенциал развития продукта может помочь бенчмаркетинг (использование чужого опыта маркетинга). Например, много новых идей по работе с болельщиками может быть взято у клубов NHL. Весьма популярным компонентом хок-

кейного матчевого дня является предметные барбекю – болельщики могут приготовить их на специально оборудованных автопарковках рядом с ледовым дворцом и обсудить за бутылочкой пива перипетии предстоящего противостояния.

Многоуровневая модель создает условия для системного подхода к построению продукта, помогает контролировать его состояние, конкурентоспособность, определять перспективы и направления развития. С ее помощью можно диагностировать конкурентоспособность продукта, выявлять его сильные и слабые стороны, определять направления совершенствования.

Содержание продуктовой политики составляют решения по поводу рыночного позиционирования продукта, его ассортимента и структуры, адаптация к нуждам конкретных клиентов (кастомизация), разработка новых продуктов и организация взаимосвязи между всеми разнообразными продуктами спортивной организации (наглядно представлены на рис. 2).

Именно продуктовую политику, а не сам продукт следует рассматривать в качестве инструмента из комплекса маркетинга 4P. Именно эти специфические действия в отношении сначала объекта маркетинга, а потом и продукта могут создавать конкурентоспособные решения проблем клиентов и приносить доход спортивной организации.

## Признаки спортивного продукта

Современные концепции маркетингового продукта представляют его как сложную систему, состоящую из материальных и нематериаль-

РИСУНОК 3

Признаки спортивных продуктов



ных элементов, взаимосвязанных процессов, которая тем не менее воспринимается клиентом как наиболее простое и эффективное средство удовлетворения его насущных потребностей. Посетитель фитнес-клуба, решивший снизить вес, может выбрать из ассортимента услуг одну из стандартных групповых программ.

Задача менеджмента – скомпоновать воедино согласованные действия персонала, процесс использования спортивных сооружений, инвентаря и оборудования – создать конкурентоспособный рыночный продукт, соответствующий спросу.

Помочь в решении этой непростой задачи может знание признаков, присущих спортивным продуктам (рис. 3).

**1)** Продукт – это всегда результат целенаправленной деятельности спортивной организации, связанной с его разработкой, созданием и позиционированием.

Игра в футбол на школьном стадионе и матч между клубами РФПЛ по сути представляют собой очень похожие процессы: и в первом, и во втором случае по одним и тем же правилам между собой соревнуются по две команды. А с точки зрения маркетинга мы видим огромную разницу между двумя матчами, поскольку игра профессиональных клубов задумывалась и организовывалась как рыночный продукт, ориентировалась на потребности болельщиков, телезрителей и спонсоров.

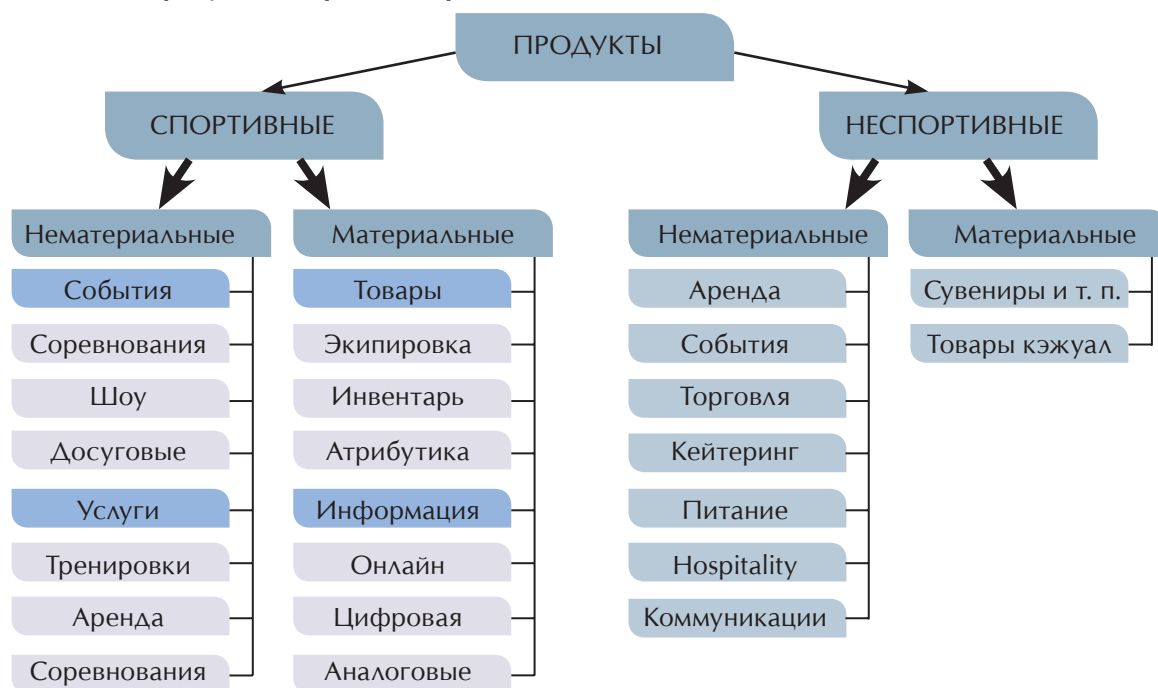
Школьные футболисты просто играют в футбол, получая от этого удовольствие. Чтобы превратить такой матч в продукт, необходимо понять, кому он может понадобиться в качестве средства решения важных и актуальных проблем. Например, в качестве клиентов такого событийного продукта могут быть родители игроков и их одноклассники, которым предлагается поддержать свою команду в эмоциональном противостоянии с соперниками, показать свое единение с футболистами и просто интересно провести время. Для этого организаторам придется приложить определенные усилия: сформулировать сообщение о предстоящем матче, подчеркивая его важность, обеспечить размещение зрителей и т. д.

**2)** Продукт обладает способностью решать конкретные проблемы клиентов. Услуги фитнес-клуба помогают клиенту избавиться от лишнего веса, приобрести уверенность и подчеркнуть свой социальный статус. Футболка любимого клуба позволяет болельщику почувствовать себя частью фанатского сообщества. Кроссовки Asics помогает бегуну комфортно и безопасно преодолеть марафонскую дистанцию. Вещь или деятельность, не способные решать актуальные проблемы клиентов, не будут пользоваться спросом, их нельзя предлагать для обмена, а значит, они не могут быть рыночными продуктами.



РИСУНОК 4

Типология продуктов спортивной организации



Продукты, производные от спортивных (персоны, права...)

3) Продукт всегда обладает физической и процессной обособленностью, его можно рассматривать как отдельную самостоятельную систему. Наличие этого признака предотвращает распространенную ошибку, связанную с выбором в качестве объекта маркетинга составной части продукта. Например, кейтеринг в VIP-ложах стадиона является не самостоятельным продуктом, а лишь частью статусного событийного продукта. В то время как продажа еды и напитков в кафе в фойе стадиона представляет собой самостоятельный продукт – торговую услугу, которую покупают остальные болельщики.

Обособленность события как продукта определяется местом и временем его проведения, участниками и специфическими действиями.

4) Наличие у продукта родового названия, позволяющего быстро идентифицировать его всеми участниками рынка, прежде всего клиентами и конкурентами. Ассортимент клубного магазина состоит из футболок, бейсболок, фанатских шарфов и т. п. Главным рыночным продуктом фитнес-клуба являются спортивно-оздоровительные услуги.

5) Продукт обычно обладает и собственным именем, это позволяет выделить его среди конкурентов. Часто таким именем является название зарегистрированного торгового знака (знака обслуживания). Сочетание с родовым названием создает уникальное отличие продукта – футболка Forward, кроссовки Nike, матч КХЛ, телеканал «Матч ТВ» и т. п.

6) Продукт имеет собственную номинальную цену, которая подчеркивает его обособленность и способствует рыночной дифференциации. Цена является публичной информацией для клиентов и используется ими для сравнения различных, в том числе схожих продуктов. Для различных типов спортивных продуктов существуют специфические способы предложения цены. Так, цена посещения хоккейного матча обозначается на бланке билета, цена баскетбольного мяча в магазине – на ценнике, а цена годовой карты фитнес-клуба – в прейскуранте. По этим признакам определяются продукты, с которыми придется иметь дело спортивной организации, в отношении которых разрабатывается программа маркетинга.



Фото: РМОУ

## Продуктовый портфель спортивной организации

Как правило, спортивной организации приходится иметь дело сразу с несколькими рыночными продуктами – событиями, услугами, товарами и т. п., управление которыми осуществляется в соответствии с общими целями маркетинга.

Набор взаимосвязанных между собой продуктов, которые спортивная организация предлагает рынку, называют продуктовым портфелем.

Для того чтобы определить, какие именно продукты следует включить в продуктовый портфель конкретной федерации, лиги, клуба и т. п., используем классификацию, представленную на рис. 4. Эти продукты могут быть спортивными и неспортивными, материальными и нематериальными. Задача менеджмента – выбрать те из них, которые позволят максимально эффективно достичь маркетинговых целей спортивной организации.

Рассмотрим подробнее некоторые характеристики спортивных и неспортивных продуктов, с которыми приходится иметь дело спортивным организациям.

## СПОРТИВНЫЕ ПРОДУКТЫ

### Спортивные события

Главным системообразующим для всей спортивной индустрии продуктом, безуслов-

но, следует считать спортивное событие. Вокруг него выстраиваются все отношения между спортсменами, клубами, лигами, федерациями, промоутерами, спонсорами, лицензиатами и т. п.

Именно ради участия и побед в соревнованиях атлеты проводят изнурительные тренировки, а создаваемое ими зрелище, непредсказуемое, яркое и эмоциональное, привлекает внимание многочисленных болельщиков и зрителей. Желание быть похожими на чемпионов, быть ближе к любимому виду спорта приводит впоследствии к возникновению спроса на услуги фитнес-клубов, спортивную экипировку, оборудование, информацию и т. п.

По своей экономической сути спортивное событие как зрелище представляет собой нематериальную выгоду для клиента, то есть является специфической услугой, а значит, обладает и их характеристиками: неосязаемостью, неотъемлемостью от производителя, несохраняемостью, непостоянством качества, одновременно процессом производства, продажи и потребления.

По целевому признаку спортивные события делятся на четыре группы: соревновательные, развлекательные, социально ориентированные и досуговые.

Для привлечения внимания к событию и повышению его экономической или социальной эффективности организаторы комбинируют несколько целей. Например, современные

Олимпийские игры помимо соревнований самого высокого спортивного уровня включают многочисленные развлекательные, социальные и деловые мероприятия.

При создании событийного продукта следует обратить внимание на его главные компоненты, каждый из которых формирует конкурентные преимущества – цели, место и время проведения события, а также его участники (спортсмены, зрители, спонсоры и т. п.) и действия, которые будут составлять воспринимаемое зрителями зрелище.

## Спортивные услуги

Еще один тип спортивного продукта, имеющего нематериальный характер, – спортивные услуги, представляющие собой деятельность или иные выгоды, способствующие физическому совершенствованию человека, проведению тренировок и спортивных событий. Как все услуги, они неосозаемы, неотделимы от производителя, обладают непостоянством качества и несохраняемы.

Спортивные услуги могут быть предложены рынку в форме:

**а)** тренировок (занятия с тренером или по специально разработанной программе в фитнес-клубе, спортивной школе и т. п.);

**б)** аренды (самостоятельные занятия в спортивном сооружении в оплаченный отрезок времени, например, в бассейне или на беговой дорожке, на льду или в игровом зале);

**в)** участия в соревнованиях (игровые тренировки и единоборства в фитнес-клубе, участие в беговых любительских соревнованиях и т. п.).

Среди главных мотивов потребления спортивно-оздоровительных услуг можно назвать стремление вести здоровый образ жизни, физическое совершенствование, желание овладеть спортивными навыками, самоутверждение, поддержание определенного социального статуса, отвлечение от повседневных забот, общение с друзьями.

## Спортивные товары

Спортивные товары представляют собой материальные продукты, предназначенные прежде всего для занятий спортом, поддержки спортсменов и рекламирования.

Экипировка (одежда, обувь и инвентарь) необходима для занятий тем или иным видом спорта в комфортных и безопасных условиях,

а также для отличия команд и атлетов на спортивных аренах.

Атрибутика используется фанатами для поддержки спортсменов во время соревнований. К этой категории могут быть отнесены предметы одежды – футболки, головные уборы, шарфы и т. п., а также специальные изделия для болельщиков (флаги, грим и т. п.).

Еще одна товарная группа представлена товарами для спортивной медицины – спортивным питанием, тейпами, суппортами и т. п. Они востребованы в среде как профессиональных спортсменов, так и любителей.

В клубных магазинах пользуются популярностью разнообразные сувениры, игрушки, канцелярские товары с символикой, а также повседневная одежда. Но эти товары не относятся к категории спортивных.

## Информационные продукты

Современный спорт благодаря СМИ превратился в одну из самых публичных сфер общественной жизни. Востребованность информации о спортивных событиях, спортсменах, клубах и лигах сформировала особую разновидность спортивных информационных продуктов. Цели их создания могут быть разными: информирование болельщиков, продвижение других продуктов спортивной организации, коммуникация с клиентами, получение доходов от продажи.

В зависимости от видов информации эти продукты могут быть цифровыми (телетрансляции спортивных событий, мультимедийные файлы и документы на различных носителях), аналоговыми (специализированные печатные СМИ, программки, брошюры и т. п.), а также онлайн-продукты, обеспечивающие коммуникацию с клиентами в режиме реального времени, в том числе обратную связь (материалы на сайтах, публикации в социальных сетях, интернет-трансляции, мобильные приложения и т. п.).

Информационные продукты создаются как самими спортивными организациями, так и специализированными компаниями, имеющими соответствующие права. Так, британский спутниковый телеведущий Sky предлагает трансляции самых популярных в мире соревнований по десяткам видов спорта, а американский медиахолдинг Time Warner уже 60 лет издает популярнейший еженедельный журнал Sports Illustrated, тираж которого давно преодолел трехмиллионную отметку.

Еще в 1940-х годах телевизионная трансляция спортивных событий стала приобретать





Фото: РМОУ

черты самостоятельного рыночного продукта. Сегодня он пользуется огромным спросом со стороны зрителей, рекламодателей и спонсоров и прочно занял свое место в спортивном маркетинге. Вместе с доходами от игрового дня и спонсорства продажа медиаправ формирует основу бюджета большинства ведущих спортивных федераций, лиг и клубов.

Хотя телевизионная трансляция – отражение реального спортивного события, происходящего на стадионе, она представляет собой совершенно самостоятельный вид рыночного продукта. Телезрители, в отличие от болельщиков на трибунах, могут видеть повторы опасных и спорных моментов, крупные планы игроков и тренеров, комментарии специалистов, статистику и т. п. В создание такого информационного продукта вовлечены режиссеры, операторы, инженеры, звукорежиссеры и т. п.

Потребность в потреблении информационного продукта в окружении единомышленников привела к появлению зрелищного продукта нового типа – публичному просмотру спортивных событий в специально оборудованных фанзонах, сочетающих преимущества телевизионного и реального событий. Болельщики наблюдают за ходом состязания на больших экранах в теплой компании друзей,

окунаясь в особую эмоциональную атмосферу, очень похожую на ту, что существует на стадионе.

Помимо перечисленных четырех типов продуктов объектами маркетинга также могут быть сама спортивная организация (точнее, ее публичный образ), а также производные продукты: места проведения спортивных и деловых событий (страна, регион, город, стадион), идеи (здоровый образ жизни, борьба с физической пассивностью и т. п.), персоны (спортсмены, тренеры, менеджеры) – в том случае, если они будут обладать соответствующими признаками.

## Неспортивные продукты

Может показаться, что этот тип продуктов выполняет второстепенные функции, тем не менее они имеют важное, а иногда и решающее значение для экономики спортивной организации. Их основная функция – приносить дополнительные доходы, обслуживая потребности клиентов, возникающие в ходе потребления спортивных продуктов. Кроме того, неспортивные продукты предназначены клиентам, не имеющим потребностей, связанных непосредственно со спортивной деятельностью федерации, лиги или клуба.

РИСУНОК 5

## Иерархия продуктов хоккейного клуба

<p>Атрибутивные продукты</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хоккейные матчи</li> </ul>	<p>Выражают сущность организации, принадлежность к отрасли, дают основной доход</p>
<p>Дополнительные продукты</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программы гостеприимства</li> <li>• Атрибутика</li> <li>• Аренда помещений</li> <li>• Спортивные услуги</li> <li>• Рекламные возможности</li> <li>• Медиаправа</li> </ul>	<p>Расширяют рынок, дают дополнительный доход</p>
<p>Вспомогательные продукты</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Промособытия</li> <li>• Товарищеские и мемориальные матчи</li> </ul>	<p>Используются в качестве инструментов продвижения и позиционирования</p>

Иными словами, неспортивные продукты должны приносить доход федерации, лиге или клубу в промежутках между матчевыми днями и турнирами. Только в этом случае может быть реализован принцип «7/24» – получение доходов 7 дней в неделю, 24 часа в сутки. К числу неспортивных продуктов относится, например, аренда помещений, находящихся в распоряжении спортивной организации.

Так, футбольный клуб «Локомотив» предлагает в аренду оборудованные помещения для занятий спортом и проведения любительских соревнований, а основную арену – профессиональным клубам и национальной сборной для проведения матчей. Часть подтрибунных помещений центрального стадиона сданы в аренду сети фитнес-клубов «Зебра», в пресс-центре и VIP-ложах проходят бизнес-семинары и конференции. В этом случае к привычным компетенциям спортивных менеджеров добавляются знания специфики деятельности на рынке коммерческой недвижимости в сегментах спортивной, событийной и деловой аренды.

Спортивная организация может предлагать клиентам и собственные событийные продукты, организуемые своими силами. Так, некоторые профессиональные клубы проводят собственные детские праздники или развлекательные мероприятия для болельщиков. Наиболее продвинутые спортивные федерации регулярно организуют обучающие семинары и конференции по актуальным вопросам развития своего вида спорта.

Еще одним коммерческим продуктом может быть розничная торговля и оказание ресторанных услуг. На мюнхенском стадионе «Альянс

Арена» ФК «Бавария» – несколько прекрасных ресторанов и магазинов, пользующихся популярностью не только в дни проведения футбольных матчей клубов «Бавария» или «Мюнхен 1860».

Услуги гостеприимства (hospitality) также становятся все более популярными среди клиентов спортивных организаций. В столице Белоруссии на «Минск Арене» всем желающим предлагаются услуги косметологов и массажистов, а молодожены могут отпраздновать свадьбу.

Ассортимент неспортивных продуктов, как мы видим, напрямую зависит от инфраструктуры, которая находится в распоряжении спортивной организации. Кроме того, имеют значение ее задачи и специфика деятельности. Так, профессиональный спортивный клуб, сдавая в аренду место для ресторана на своем стадионе, рассматривает будущего арендатора как партнера по обслуживанию прежде всего своих болельщиков. Если же в похожей ситуации арендодателем выступает компания, управляющая спортивным сооружением, то ее вряд ли будут интересовать фанатские пристрастия арендатора.

Но, пожалуй, наиболее важным продуктом являются коммуникационные возможности спортивной организации, предлагаемые рекламодателям, лицензиатам, спонсорам, бордкастерам и другим партнерам; разработка таких рыночных предложений в форме спонсорских и рекламных пакетов, лицензий и медиаправ.

## Иерархия продуктов спортивной организации

Многообразие продуктов, с которыми приходится иметь дело спортивным организациям,



требует определения приоритетов в соответствии с ролью и значимостью каждого из них. В итоге выстраивается трехступенчатая иерархия, включающая атрибутивные, дополнительные и вспомогательные продукты (рис. 5)<sup>1</sup>.

Атрибутивными следует считать те продукты, которые выражают сущность спортивной организации, ее принадлежность к определенной части спортивной индустрии. Их выбор закрепляется в миссии, формулируемой спортивной организацией. Например, у спортивной федерации таких продуктов будет два. Во-первых, сам вид спорта как некая система специфической тренировочной и соревновательной физической активности, представляющая интерес в качестве способа собственного развития для профессиональных спортсменов и любителей, в качестве зрелища – для болельщиков и маркетинговый интерес в качестве маркетингового инструмента – для спонсоров и партнеров.

Во-вторых, атрибутивным продуктом будет конкретное событие – чемпионат страны, права на проведение которого принадлежат федерации. По его результатам формируется национальная сборная для участия в международных соревнованиях. С точки зрения маркетинга этот продукт должен представлять сбалансированный комплекс соревнования и развлекательного зрелища.

Атрибутивный продукт профессионального баскетбольного клуба – домашние матчи, а фитнес-клуба – спортивно-оздоровительные услуги.

Атрибутивными продуктами невозможно пренебречь и отказаться от них, в этом случае спортивная организация перестанет соответствовать своей миссии и выполнять поставленные перед ней задачи.

Как это ни парадоксально, но часто сами атрибутивные продукты не могут обеспечить спортивную организацию необходимыми денежными и материальными ресурсами. Решение проблемы – включить в свой портфель дополнительные продукты, расширяющие рынок, способные приносить дополнительные доходы. Они могут быть как спортивными, так и неспортивными. Так, спортивная федерация может предлагать клиентам атрибутику, ком-

мерческие соревнования, права на телетрансляцию и т. п.

Количество, виды и содержание дополнительных продуктов спортивная организация определяет, исходя прежде всего из экономической целесообразности.

Вспомогательные продукты используются в качестве инструментов позиционирования и продвижения атрибутивных и дополнительных продуктов. Чаще всего они не приносят спортивной организации дохода, наоборот, для их создания приходится тратить значительные ресурсы. Вспомогательными продуктами фитнес-клуба, например, являются специальные маркетинговые события – презентации новых

**МНОГООБРАЗИЕ ПРОДУКТОВ ТРЕБУЕТ ОТ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ. ВЫСТРАИВАЕТСЯ ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ ИЕРАРХИЯ: ПРОДУКТЫ АТТРИБУТИВНЫЕ, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ**

программ, дни открытых посещений, спортивные праздники для клиентов и т. п. Каждое из них решает коммуникационные задачи и требует полноценного маркетинга.

Наличие в продуктовом портфеле спортивной организации сразу нескольких продуктов делает необходимым четкое согласование между ними. В зависимости от места в иерархии, типа продукта, этапа жизненного цикла каждого из них нужно выстроить такую систему взаимосвязи, которая позволит максимально эффективно использовать их сильные стороны для достижения маркетинговых целей.

Подчеркнем, что продуктовая политика должна быть у любой спортивной организации, независимо от формы собственности или размера. Но довольно часто у менеджмента отсутствует само понимание необходимости четкого определения рыночных продуктов своей спортивной организации и управления ими во взаимосвязи с другими инструментами маркетинга.



<sup>1</sup> Малыгин А., Силина Е. Специфика продуктовой политики спортивно-оздоровительного клуба в конкурентной среде // Современная конкуренция. № 5 (59), 2016. С. 75.



# ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



*Владислав Столяров,  
профессор, д. ф. н.*

## Проблема реализации ценностей олимпизма и пути ее решения

### Постановка проблемы и ее актуальность

Важнейшую роль в олимпийском движении играют духовные (гуманистически ориентированные) ценности олимпизма. Они раскрывают содержание понятий «олимпизм», «олимпийская идея», «олимпийский дух», и согласно концепции современного олимпизма и Олимпийской хартии именно ориентация на эти ценности отличает олимпийское движение от других разновидностей социального и спортивного движения.

- «Олимпийское движение представляет собой концентрированную, организованную, универсальную и постоянную деятельность всех лиц и организаций, вдохновляемых **ценностями олимпизма** (выделено мной. – В.С.), осуществляемую под руководством МОК»<sup>1</sup>.

- «Олимпийское движение отличается от других спортивных организаций тем, что оно связано с рядом ценностей и убеждений, которые в общем принято называть олимпизмом»<sup>2</sup>.

Впервые ценности олимпизма (идеал личности и социальных отношений, принципы поведения в спортивном соперничестве) сформулировал и обосновал Пьер де Кубертен, которому, как отмечается в Олимпийской хартии, принадлежит концепция современного олимпизма. Идеал личностных качеств олимпийца: гармоничное развитие личности (полноценно развитые физические, психические и духовно-нравственные качества). Этот идеал выражен в девизе, предложенном Кубертенем: «Возвышенный дух в развитом теле!» (Mens fervida in corpore lacertoso!)<sup>3</sup>. Идеал поведения олимпийца – не просто участие, а проявление мужества, воли, стремление к достиже-

# 70



ОЛИМПИА, ГРЕЦИЯ.  
Участники велопробега с факелами.  
Фото: Валерий Мельников / МПА «Россия сегодня»

ниям, к максимально возможному результату, победе; предпочтение честному, благородному поведению в спортивных поединках, отсутствие желания победить соперника любой ценой; стремление одержать победу прежде всего над собой<sup>4</sup>. К числу ценностей олимпизма Кубертен причисляет гуманные социальные отношения.

Современная интерпретация ценностей олимпизма сохраняет их содержание, но несколько меняет формулировку. К числу основных ценностей олимпизма, как правило, относят совершенство, уважение, дружбу<sup>5</sup>.

Учитывая важное значение ценностей олимпизма, в современном олимпийском движении с момента его зарождения ставится задача не только разъяснить и пропагандировать, но и практически реализовать данные ценности – содействовать формированию у участников олимпийского движения реальной ориентации в своем личностном развитии и поведении на эти ценности.

Однако уже в начале своего развития, когда Кубертен предложил проект возрождения Олим-

пийских игр, он столкнулся с существенными трудностями в решении этой задачи. Прежде всего он столкнулся с полным непониманием замысла своего проекта<sup>6</sup> и его ошибочной интерпретацией. Замысел Кубертена восприняли как предложение провести еще одно шоу в виде Олимпийских игр, тогда как он предлагал возродить благородный дух Олимпийских игр Древней Греции, а на основе этого – олимпийское движение, призванное использовать спорт в целях воспитания, совершенствования человека и общества в целом. «Несмотря на всю их благосклонность, – писал Кубертен, – они не смогли все же уловить мою мысль, не смогли осознать уже давно забытое понятие «олимпийское движение» и постичь его душу, суть, принцип, античные формы, которые его окружали и которые были похоронены во тьме пятнадцати столетий». В олимпийском движении большинство политических деятелей того времени «видели... только эксцентричный и бесполезный неологизм»<sup>7</sup>.

Но речь идет не только о непонимании лидерами олимпийского движения идей Кубертена.

<sup>1</sup> Олимпийская хартия (в действии с 9 сентября 2013 г.) / Пер. с англ. Лозанна: МОК, 2010. С. 6.

<sup>2</sup> Tavares Otavio. Values and conceptions of the Olympic athlete: hero, performer or mediator? // 6th Joint international session for educators and officials of higher institutes of physical education, 26.6–2.7.2003. Ancient Olympia, International Olympic Academy, 2003. P. 541.

<sup>3</sup> Coubertin Pierre de. Mens fervida in corpore lacertoso // Revue Olympique, 11e année, juillet 1911. P. 99–100.

<sup>4</sup> Coubertin Pierre de. From L'Esprit olympique // Revue Olympique, juillet 1908. P. 19.

<sup>5</sup> Методические рекомендации для классных руководителей по проведению олимпийского урока «Ценности олимпийского и паралимпийского движения». АНО «Оргкомитет «Сочи 2014». Департамент образования. Москва – Сочи, 2010.

<sup>6</sup> Кубертен Пьер де. Олимпийские мемуары. М.: РИД Групп (серия «Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета»), 2011. С. 12.

<sup>7</sup> Кубертен Пьер де. Олимпийские мемуары. М.: РИД Групп (серия «Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета»), 2011. С. 13, 47.

Главное состоит в том, что вопреки его замыслу в современном олимпийском движении уже в начале развития в центре внимания оказались не педагогические, не воспитательные, а чисто спортивные цели и задачи: вовлечение в спорт как можно большего числа людей, содействие высоким спортивным достижениям, высокий технический уровень организации соревнований. На основе этого не только у взрослых, но и у юных спортсменов преобладает стремление победить любой ценой – даже за счет одностороннего (прежде всего телесного) развития личности, нарушения принципов честной игры, приема допинга и т. д. Тем самым формируется противоречие между декларируемыми духовными ценностями олимпизма и реальной ценностной ориентацией участников олимпийского движения.

Данное противоречие стало особенно наглядным в результате той «революции» в олимпийском движении, которую произвел бывший президент МОК Х.-А. Самаранч, провозгласив новый курс этого движения. Этот курс привел к коммерциализации и профессионализации олимпийского спорта, к его превращению в сферу «большого бизнеса»<sup>8</sup>. «В настоящее время многие люди рассматривают переплетенные кольца не столько как символ идеи Кубертена объединить нации вокруг его идеи, а как торговую марку постоянно работающей машины по зарабатыванию денег»<sup>9</sup>. На основе этого изменились и ценностные ориентации олимпийского движения. Приоритетными в спортивном соперничестве у участников Олимпийских игр являются не гармоничное развитие личности и нравственное поведение, а победа и связанные с ней прагматические ценности (успех, карьера, материальные блага и т. п.)<sup>10</sup>. Ориентация на победу в соперничестве, пишет известный немецкий философ и олимпийский чемпион Г. Ленк, стала «наиболее важной и характерной нормой, стандартом спортивного соревнования на высшем уровне и Олимпийских игр, даже самой выразительной чертой олимпийского движения»<sup>11</sup>. Подлинным символом этой новой главной ценности олимпийского движения является, по-видимому, мифологическая богиня победы Ника. «В древности олимпийская победа была представлена как визит крылатой богини Ники (Nike), которая устремилась вниз с Олимпа, чтобы кратко благословить спортсменов божественной короной священной оливы. Для нас, современных людей, победа на Олимпийских играх, более вероятно, связана с огромной многонациональной компанией Nike, которая устремляется вниз с Уолл-

стрит, чтобы кратко благословить спортсмена большой зарплатой и временным статусом в качестве корпоративного подставного лица»<sup>12</sup>.

Противоречие между декларируемыми духовными ценностями олимпизма и реальной ориентацией участников олимпийского движения, ярко проявившееся в связи с коммерциализацией и профессионализацией олимпийского спорта, по мере развития олимпийского движения не только не уменьшается, но и становится все более острым. Возрастает стремление олимпийских спортсменов победить любой ценой, о чем свидетельствуют все чаще повторяющиеся скандалы, связанные со стремлением участников Олимпийских игр использовать допинг. Использование Олимпийских игр в корыстных политических и пропагандистских целях, имевшее место и ранее<sup>13</sup>, в настоящее время приобретает все более масштабный характер, что ярко проявилось в событиях 2017–2018 годов в олимпийском движении.

Изложенное выше объясняет сложившуюся в современном олимпийском движении ситуацию: ведется активная пропаганда ценностей олимпизма, но не удается добиться существенных результатов в их практической реализации.

Поэтому актуальной является задача поиска инновационных форм и методов реализации декларируемых гуманистических ценностей олимпизма.

Показателен в этом плане проведенный 12–14 октября 2017 года в Санкт-Петербурге (Россия) VIII Международный научный конгресс «Спорт, человек, здоровье»<sup>14</sup>.

В информационном письме указаны следующие цели конгресса:

- осмысление проблем, с которыми столкнулось современное олимпийское, паралимпийское и сурдлимпийское движение;
- поиск путей, разработка и формулировка предложений по выходу из кризиса в международном олимпийском, паралимпийском и сурдлимпийском движении;
- содействие интеграции усилий международного научного сообщества, общественных организаций и государственных органов разных стран по сохранению олимпийских идеалов и принципов, нравственных ценностей мирового спорта, решению задач физического, духовно-нравственного развития общества;
- объединение усилий международных и национальных организаций в распространении инновационных проектов и передовых



практик, направленных на гармоничное развитие личности в системах физической культуры, спорта, здравоохранения и образования.

Президент Олимпийского комитета России А.Д. Жуков в приветствии участникам, организаторам и гостям отметил, что тема конгресса – «Спорт для всех: целостность олимпийского движения, сохранение нравственных ценностей мирового спорта» – «сейчас особенно актуальна» и «представляет собой уникальную площадку для взаимодействия, обмена опытом, определения целей и задач, формирования планов, создания новых совместных как национальных, так и международных проектов»<sup>15</sup>.

Какие пути решения обсуждаемой проблемы предлагаются и какова их эффективность?

## Олимпийское образование

Чаще всего решение задачи приобщения детей и молодежи к ценностям олимпизма связывают с разворачиванием и активизацией олимпийского образования – информационно-просветительской, образовательной деятельности, направленной на повышение уровня олимпийской образованности участников олимпийского движения.

На необходимость в олимпийском движении этой педагогической деятельности указывал еще П. Кубертен. В Олимпийской хартии специально подчеркивается, что НОК должны всемерно содействовать пропаганде основополагающих принципов олимпизма, распространению его в учебных программах по физическому воспитанию и спорту в школах и вузах. 8 декабря на 127-й сессии Международного олимпийского

комитета в Монако была утверждена программа Olympic Agenda 2020 – план из 40 рекомендаций по реформированию олимпийского движения до 2020 года. Важное значение в рекомендациях уделяется пропаганде ценностей олимпизма.

«1. МОК ориентирован на укрепление партнерства с ЮНЕСКО для включения спорта и его ценностей в школьную программу по всему миру.

2. МОК направлен на разработку электронной платформы для возможности делиться программами образования на основе ценностей олимпизма в разных национальных олимпийских комитетах и других организациях.

3. МОК ищет и поддерживает инициативы, которые помогут распространить ценности олимпизма»<sup>16</sup>.

В России и других странах разработан и апробирован на практике комплекс направлений, форм и методов олимпийского образования.

Важное направление этой деятельности – учебный процесс в школах, вузах и других учебных заведениях, и прежде всего в рамках тех учебных дисциплин, которые непосредственно связаны с областью физической культуры и спорта (на уроках физкультуры, занятиях по физическому воспитанию). Широкое распространение получают и занятия, специально организуемые для этих целей – олимпийские уроки, уроки олимпийских знаний, уроки олимпизма, олимпийские часы и т. д. В соответствии с этим важнейшая роль в организации олимпийского образования, в разъяснении и пропаганде ценностей олимпизма отводится преподавателям физического воспитания и тренерам.

<sup>8</sup> Столяров В.И. Современное олимпийское движение: гуманистическая миссия («храм») или «рынок»? М.: РУСАЙНС, 2017. 246 с.; Столяров В.И. Социальные проблемы современного спорта и олимпийского движения (гуманистический и диалектический анализ). Бишкек: Максат, 2015. 462 с.

<sup>9</sup> Lennartz Karl. From Symbol of Idealism to Money-Spinner // J. of Olympic History. 2014. Vol. 22. № 1. P. 15.

<sup>10</sup> Кыласов А.В. Окольцованный спорт. Истоки и смысл современного олимпизма. М.: АИРО–XXI, 2010; Миа Энди, Гарсиа Беатрис. Основы олимпизма. М.: Рид Медиа, 2013; Миллер Дэвид. Официальная история Олимпийских игр и МОК от Афин до Пекина (1894–2008). М., 2008; Столяров В.И. Современное олимпийское движение: гуманистическая миссия («храм») или «рынок»? Монография. М.: РУСАЙНС, 2017; Столяров В.И. Социокультурные антитипы современному спорту и олимпийскому движению. М.: РУСАЙНС, 2017; Столяров В.И. Философия спорта и телесности человека: Монография. В 2 кн. Кн. 1. Введение в мир философии спорта и телесности человека. М.: Университетская книга, 2011; и др.

<sup>11</sup> Lenk H. An Anthropology of the Olympic Athlete Towards a Modernised Philosophy of the Olympic Games and Athletes // J. of Olympic History. 2007. Vol. 15, № 1. P. 40.

<sup>12</sup> Reid Heather L. Olympic Sport and Its Lessons for Peace // Journal of the Philosophy of Sport. 2006. Vol. XXXIII, № 2. P. 205.

<sup>13</sup> Столяров В.И. Спорт вне политики и в мире политики. М.: РУСАЙНС, 2017. 290 с.

<sup>14</sup> VIII Международный конгресс «Спорт, человек, здоровье». 12–14 октября 2017 г., Санкт-Петербург, Россия: материалы конгресса / Под ред. В. А. Таймазова. СПб.: Изд-во СПб ун-та, 2017. 516 с.

<sup>15</sup> VIII Международный конгресс «Спорт, человек, здоровье». 12–14 октября 2017 г., Санкт-Петербург, Россия: материалы конгресса / Под ред. В. А. Таймазова. СПб.: Изд-во СПб ун-та, 2017. С. VI.

<sup>16</sup> www.olympic.org/olympic-agenda-2020

В настоящее время признается необходимость участия в олимпийском образовании не только преподавателей физического воспитания, но также тренеров, медиков, работников средств массовой информации и т. д.

Для повышения эффективности работы по разъяснению и пропаганде идеалов олимпизма предлагается, чтобы она проводилась не только на уроках физкультуры, занятиях по физическому воспитанию, но и на занятиях по другим учебным дисциплинам, особенно гуманитарным (например, на уроках истории, литературы, изобразительного искусства, мировой художественной культуры, этики, эстетики, географии, социологии и т. д.).

Общепризнано также, что олимпийское образование должно проводиться не только в учебное, но и во внеучебное время. Апробированы на практике разнообразные формы такой работы. К их числу, как правило, относят:

- конкурсы знатоков олимпизма;
- изготовление олимпийской символики, фильмов и слайдов;
- театральные постановки на спортивную и олимпийскую тематику, олимпийские КВН;
- оформление стендов, фотовитрин и даже олимпийских залов;
- организация досок (книг) почета для тех учащихся, кто наиболее успешно сочетает учебу, спорт и общественную активность;
- викторины, беседы, лекции, семинары, дискуссии, конференции, круглые столы по олимпийской тематике с участием известных спортсменов, тренеров, деятелей культуры и т. д.;
- просмотр и обсуждение слайдов, книг, кино- и видеofilmов, посвященных спорту, истории Олимпийских и Паралимпийских игр, современным Олимпийским и Паралимпийским играм, тренировкам и соревнованиям спортсменов, их мужеству, воле, патриотизму, нравственному поведению в остром спортивном соперничестве, эмоциональным переживаниям участников Игр, закономерностям движения человеческого тела, искусству и т. д.;
- прослушивание и просмотр музыкальных записей на спортивную и олимпийскую тематику;
- организация переписки со школьниками, студентами, спортсменами других стран, интересующихся проблемами олимпийского движения;

- встречи с известными спортсменами, участниками Олимпийских игр и тренерами сборных команд.

В нашей стране активизации и совершенствованию этой педагогической деятельности всемерно содействовало проведение в 2014 году Олимпийских игр в Сочи. В связи с этими Играми департаментом образования Оргкомитета «Сочи 2014» проделана огромная работа по разработке и внедрению в практику научно обоснованной инновационной системы олимпийского образования «Сочи-2014». Цель данной системы – «распространение олимпийских и паралимпийских идеалов для создания дружественной среды для XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр в Сочи в 2014 году, а также интеграция олимпийского знания в образовательную систему России для формирования полного представления об олимпийском движении и индустрии спорта» (Методическое пособие; [www.Sochi2014.com](http://www.Sochi2014.com)).

С точки зрения форм и методов система олимпийского образования «Сочи-2014» делает акцент прежде всего на междисциплинарный подход к организации этой педагогической деятельности. В методических материалах департамента образования Оргкомитета «Сочи 2014» указывается на необходимость включения всех учебных предметов в систему образования олимпийского и паралимпийского образования школьников. Основная цель такого подхода, с одной стороны, использовать учебные предметы для повышения уровня информированности школьников об олимпийском движении, а с другой – повысить их интерес к самим учебным предметам.

К числу самых массовых и популярных направлений системы олимпийского образования «Сочи-2014» относятся олимпийские уроки. К их проведению привлекались не только учителя, но и олимпийские чемпионы, звезды спорта и волонтеры. Всего с 2010 по 2014 год проведено 30 тыс. уроков в 75 субъектах Российской Федерации, в которых участвовало более 6 млн школьников.

Важное значение в процессе разработки и реализации системы олимпийского образования «Сочи-2014» уделялось использованию информационных, в том числе мультимедийных, технологий. Одной из них была интерактивная программа «Мультимедийная «прививка» – интерактивный квест, компьютерная программа, знакомящая школьников, студентов, учителей с историей, философией Олимпийских игр, эта-

пами подготовки к Играм Сочи-2014, ценностями олимпизма, выдающимся спортсменами, их достижениями, наследием Олимпийских игр в Сочи и т. д. Используются и другие технологии, основанные на использовании компьютера и Интернета:

- Olympedia (selected and integrated Olympic knowledge) – обновляемая и пополняемая пользователями интерактивная контентная база («Олимпедия» – [www.olympedia.org](http://www.olympedia.org)) типа «Википедии», а также интернет-словаря «Мультитран»;
- CD «Олимпийская энциклопедия»;
- видеоконференции на олимпийскую тематику;
- тематические программы по телевидению и передачи.

Такова краткая характеристика форм и методов олимпийского образования<sup>17</sup>.

## Олимпийские спортивные акции

В теории и практике олимпийского образования, как правило, предусматривается, что формы информационно-разъяснительной и пропагандистской работы должны дополняться непосредственным включением детей и молодежи в олимпийские соревнования и другие связанные с ними олимпийские спортивные акции.

К их числу помимо Олимпийских игр относятся, например, Европейские олимпийские юношеские дни, проводимые под патронажем Международного олимпийского комитета. Недавно стали проводиться Юношеские олимпийские игры.

Популярны и внутринациональные олимпийские спортивные акции.

Прежде всего это так называемые Малые олимпийские игры, то есть спортивные соревнования детей и молодежи с использованием олимпийской символики, изготовленной сами-

ми участниками, и соблюдением олимпийских ритуалов (зажжение олимпийского огня, произнесение олимпийской клятвы и т. п.). Основные участники таких олимпийских акций – школьники и студенты.

Важным элементом олимпийских спортивных акций для них являются и такие олимпийские мероприятия, как Олимпийские дни<sup>18</sup>. Чаще всего они проводятся в связи с Олимпийскими играми. В эти дни организуются соревнования в духе Олимпийских игр, встречаются учащиеся различных учебных заведений, слушают лекции, обмениваются мнениями относительно спорта и олимпийского движения.

Аналогичными по содержанию являются олимпиады и Олимпийские недели для школьников и студентов<sup>19</sup>.

## Необходимость других форм и методов реализации ценностей олимпизма

Олимпийское образование как информационная, просветительская деятельность имеет важное значение для формирования уровня олимпийской образованности детей и молодежи, а потому и их ориентации на ценности олимпизма. Без соответствующего уровня знаний и понимания этих ценностей невозможно и воспитание такой ориентации. Именно поэтому автор еще с 80-х годов прошлого столетия активно участвует в разработке и реализации концепции олимпийского образования<sup>20</sup>.

Следует учитывать, однако, что олимпийское образование не позволяет в полной мере решить проблему реализации духовных ценностей олимпизма. В педагогике обосновано положение о том, что «нравственное формирование личности не равно нравственному просвещению»<sup>21</sup>. Признается и положение о том, что «прямое обучение ценностям, как правило, не достигает цели. Оно воспринимается как

<sup>17</sup> Подробнее см.: Столяров В.И. Олимпийское воспитание: теория и практика. М.: Национальное образование, 2014. 416 с. (Библиотека РМОУ); *Olympic education: an international review / edited by Roland Naul, Deanna L. Binder, Antonin Rychtecky and Ian Culpan*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, 2017. 361 p.

<sup>18</sup> *Olympic Day in the Schools «Focus on Excellence»: A Project of the United States Olympic Committee Education Council*. USOC Education Council, 1987; *Olympic Day in the Schools. A Worldwide Connection. The Atlanta Committee for the Olympic Games. Vol. II, 1993–1994. Curriculum Guide for Teachers*; *Olympic Day in the Schools. The Olympic Spirit: History of the Games and Atlanta Committee for the Olympic Games. Vol. I, 1992–1993. Curriculum Guide for Teachers*.

<sup>19</sup> Никольская С.В., Филиппов С.С., Комаров С.Н. Олимпийская неделя в образовательном учреждении: уч.-мет. пособие. СПб, 2009. 53 с.; *Olimpiada szkół zawodowych*. Warszawa, 1966. 130 s.

<sup>20</sup> Например, см.: Столяров В.И. Олимпийское воспитание: теория и практика. М.: Национальное образование, 2014; Столяров В.И. Олимпийское движение и воспитание молодежи: Методич. разработки для аспирантов и слушателей ВШТ. М.: ГЦОЛИФК, 1989; Столяров В.И. Система олимпийского образования, воспитания и обучения. Бишкек: Максат, 2013; и др.

<sup>21</sup> Фельдштейн Д.И. Психология становления личности. М., 1992. С. 50.



моральная проповедь... Любое информирование есть воздействие на память и рассудок, возможно, опосредованно и на поведение. На систему ценностей, внутренних убеждений человека оно может оказать или не оказать влияния, а может и оказать влияние, обратное задуманному»<sup>22</sup>.

Важнейшую роль в ценностных ориентациях олимпийцев помимо их информированности о ценностях играют факторы социальной среды:

- общая ситуация в обществе, приоритетные социальные ценности;
- сам спорт, центральным элементом которого являются спортивные соревнования.

И первый, и второй факторы имеют такие особенности, которые затрудняют приобщение спортсменов к ценностям олимпизма.

Ориентация современного общества на ценности рыночной экономики, как отмечено выше, привела к коммерциализации и профессионализации олимпийского спорта, а последнее – к выдвиганию на передний план в шкале реальных ценностей всех субъектов олимпийского движения не гуманных духовных ценностей, а ценностей успеха, победы, славы, экономического благополучия и т. п.

При оценке влияния спорта на ценностные ориентации личности, как впервые обосновано в работах автора, важно учитывать особенности используемого в спортивных соревнованиях способа организации игрового соперничества, то есть принципы формирования:

- программы соревнования,
- состава участников,
- системы выявления и поощрения победителей,
- организации и поощрения сотрудничества участников соревнования.

В настоящее время при проведении спортивных (в том числе олимпийских) соревнований, как правило, применяется традиционный способ организации игрового соперничества, для которого характерны следующие принципы.

- Участники соревнования распределяются по группам (с учетом пола, возраста, уровня подготовленности и т. д.), и соревнования проводятся раздельно в этих группах (в частности, лица, имеющие ограниченные возможности, инвалиды соревнуются отдельно от других).
- Программа соревнований предполагает узкую специализацию участников в одном виде игровой деятельности (например, в беге, плавании и т. п.) или нескольких ее

видах, но в основном требующих проявления «односторонних» (например, физических – в легкоатлетическом десятиборье или интеллектуальных – в шахматах) способностей. При таком подходе спортивное соревнование изолируется от художественных, научных и других творческих конкурсов, хотя может дополняться культурной программой.

- По итогам соревнования всем участникам присваивается определенное место, причем количество мест равно количеству участников. При определении мест участников учитываются только их результаты и соблюдение правил вида спорта; не принимаются во внимание нравственные аспекты поведения. На одно место не может быть поставлено несколько участников: ставится задача на основе одного основного или ряда дополнительных критериев сравнить их результаты, учитывая разницу (даже минимальную) по каким-то показателям обязательно выяснить, у кого результат лучше, а у кого хуже.
- Лица, занявшие первое место или несколько первых мест, всемерно восхваляются и поощряются (в том числе призами и наградами, имеющими большую материальную ценность), тогда как другим обычно достаются лишь упреки, насмешки и т. д.

С точки зрения влияния на ценностные ориентации участников спортивной деятельности этот способ имеет как позитивные, так и негативные аспекты.

## Позитивные аспекты

- Выработывает у его участников стремление к постоянному физическому совершенствованию, формированию и развитию волевых и ряда других психических качеств, повышению спортивных результатов.
- Позволяет проверить резервные возможности человека.
- Создает привлекательное для огромной массы зрителей зрелище.
- Стимулирует их интерес к соревнованиям и т. д.

## Негативные аспекты

- Содействует формированию у спортсменов желания победить любой ценой, даже за счет одностороннего (прежде всего телес-

ного) развития личности, нарушения принципов честной игры, приема допинга.

- Приводит к формированию стрессов и таких негативных качеств личности, как эгоизм, агрессивность, зависть и т. п.
- Предполагает разделение спортсменов на группы в зависимости от их возраста, пола, физического и психического состояния и т. д., вследствие чего инвалиды, даже если они включаются в спорт, выделяются в особую, обособленную от других группу, что подчеркивает их ущербность и содействует их социальному отчуждению<sup>23</sup>.

Вот почему Олимпийские игры и другие спортивные олимпийские акции, использующие традиционный способ организации соперничества, с одной стороны, приобщают детей и молодежь к спортивной деятельности, формируют у них интерес к спорту, олимпийскому движению, повышают уровень физической подготовленности и спортивного мастерства, пробуждают желание добиваться высоких спортивных достижений и т. д., а с другой – существенно затрудняют формирование ориентации на ценности олимпизма.

## Олимпийский проект «СпАрт»

**Основная идея и социально-педагогические акции проекта.** Основная идея проекта состоит в том, что для более эффективной реализации ценностей олимпизма (гармоничного развития личности атлетов-олимпийцев, преодоления разрыва между их физическим и духовным развитием, воспитания у них ориентации на нравственное поведение в спортивном соперничестве) необходимо:

- 1) использовать такой инновационный способ организации игрового сопер-

ничества, который в отличие от традиционно ориентирует участников на гармоничное развитие личности, нравственное поведение в соперничестве, не развивает стремление победить любой ценой, не дает повода для насилия, грубости, агрессивности, национализма и т. д.;

- 2) обеспечить интеграцию, синтез спорта и искусства в процессе обучения, отдыха и соревнования олимпийцев.

Слово «СпАрт (SpArt)», придуманное автором проекта, образовано на основе трех английских слов: sport – спорт, spirituality – духовность и art – искусство. Оно подчеркивает ориентацию проекта на интеграцию спорта с искусством (на основе принципов гуманизма, духовности, нравственности).

Проект предусматривает комплекс инновационных социально-педагогических форм и методов, реализующих указанную идею: СпАрт-игры, клубы, школы, игротеки, игровые оздоровительные лагеря и т. д.<sup>24</sup>

При этом важно отметить два момента.

- 1 Эти социально-педагогические средства призваны не заменить, а дополнить формы и методы олимпийского образования, Олимпийские игры и другие олимпийские акции.

- 2 Для более эффективного использования СпАрт-акций, форм и методов в целях реализации духовных ценностей олимпизма предусматривается соответствующая коррекция не только их названия, но и программы.

- 3 Главная цель и основное направление реализации в настоящее время – повышение реальной ориентации на духовные ценности олимпизма (гармоничное развитие личности, нравственное поведение

<sup>22</sup> Никандров Н.Д. Проблема ценностей в российском обществе и образовании // *International Higher Education Research*, vol. II /Ed. by Masanao Takeda. Sapporo, Japan: Hokkaido University, March 1998. P. 11.

<sup>23</sup> Столяров В.И. Игровая модель соперничества и ее разновидности // *Спортивные игры в физическом воспитании и спорте: Материалы междунар. научно-практич. конф. (Смоленск, 24–26 декабря 2002 г.)*. Смоленск, 2002. С. 14–20; Столяров В.И. Проблема гуманизации современного спорта и комплексная спартианская программа ее решения: российский опыт // *Спорт, духовные ценности, культура*. Вып. 3: Сб. ст. М.: Гуманитарный центр «СпАрт» РГАФК, 1998. С. 54–263; Столяров В.И. Социокультурные антиподы современному спорту и олимпийскому движению. М.: РУСАИНС, 2017.

<sup>24</sup> Спартианская гуманистическая программа: содержание, опыт реализации и перспективы: Сб. ст./Под общей ред. В.И. Столярова. Саратов: Научная книга, 2012. 124 с.; Столяров В.И. Олимпийский проект «СпАрт» (основные идеи и первые итоги реализации) // *Ежегодник. Труды ученых ГЦОЛИФК*. М., 1993. С. 36–49; Столяров В.И. Проект «СпАрт» // *Спортивно-гуманистическое движение СССР. Основные документы*. М., 1990. С. 13–16; Столяров В.И. Проект «СпАрт». М., 1991. 69 с.; Столяров В.И. Спартианские инновационные формы и методы воспитания и организации досуга детей и молодежи: пособие для педагогов и организаторов досуга детей и молодежи (серия «Библиотека Спартианского гуманистического центра». Вып. 2). М., 2008. 231 с.; *Теория, проекты и технологии интеграции спорта с искусством: материалы международной научной конференции, посвященной 20-летию разработанного в ГЦОЛИФК проекта «СпАрт» (14–15 апреля 2011 г.)* / Под общ. ред. проф. В.И. Столярова. М.: РГУКСМиТ, 2011. 286 с.

в соперничестве и т. д.) юных спортсменов (школьников), участников детского олимпийского движения «СпАрт».

Олимпийский проект «СпАрт» реализуется уже более 25 лет (с 1991 года по настоящее время). В этот период наряду с общими СпАрт-акциями проводились и такие акции, которые специально ориентированы на реализацию ценностей олимпизма:

- олимпийские игры «СпАрт»;
- СпАрт-игры в рамках Олимпийского дня и других акций олимпийского движения;
- СпАрт-игры и лагеря, посвященные датам, событиям и т. д., связанным с этим движением;
- деятельность СпАрт-клубов, школ, игровых лагерей, ориентированных на олимпизм;
- олимпийское образование, олимпийский зачет и другие олимпийские мероприятия в программе СпАрт-игр, клубов, школ, игровых лагерей.

В деятельности СпАрт-игр, клубов, школ, игровых лагерей значительное внимание уделялось организации олимпийского образования для участников. Так, в 2011–2012 годах на основе гранта Министерства образования и науки Российской Федерации группа исследователей под руководством автора данной книги разработала проект «Разработка и апробация модели социализации детей на основе комплексной системы олимпийского и паралимпийского образования». В ходе реализации проекта были разработаны и внедрены в практику для учащихся начальной, средней и основной школ учебно-методические комплексы и программы внеурочной деятельности по олимпийской и паралимпийской тематике, предусматривающие широкое использование форм и методов социально-педагогической системы «СпАрт» в олимпийском и паралимпийском образовании.

**Итоги реализации проекта в период с 1991 по 2018 год.** Детальный анализ социально-педагогического значения проекта, в том числе для реализации ценностей олимпизма, содержится не только в многочисленных публикациях, но и в кандидатских и докторских диссертациях, в материалах конференций, в том числе международных<sup>25</sup>. Ниже дается краткая характеристика итогов реализации проекта.

**1** Как показывает анализ, акции, формы и методы проекта содействуют формированию и повышению уровня олимпийской образованности детей и молодежи. Об эффективно-

сти этой работы свидетельствует опыт работы ряда вузов и школ. Так, например, школа № 39 города Смоленска, на протяжении многих лет реализующая СпАрт-программу, заняла первое место в проведенном Олимпийским комитетом России в 1996 году Всероссийском конкурсе на лучшую общеобразовательную школу и среднее профессионально-техническое учебное заведение в области олимпийского образования.

**2** Формы и методы СпАрт-программы олимпийской педагогической деятельности являются важным средством физического, психического и духовного совершенствования детей и молодежи. Активное участие в СпАрт-играх и других тесно связанных с ними акциях благотворно влияет на состояние здоровья и физического развития, способствует ориентации на здоровый образ жизни, физическое совершенствование. Особое внимание на СпАрт-играх, в СпАрт-клубах и школах уделяется формированию и развитию творческих способностей. Интеграция спорта с искусством в программе Игр содействует формированию и развитию эстетических способностей участников. Все это свидетельствует о важной роли акций, форм и методов программы в воспитании одного из важнейших идеалов олимпизма – гармонично развитой личности.

Значима их роль в решении и особенно сложной педагогической задачи приобщения детей и молодежи к гуманистическим ценностям олимпизма – воспитании нравственного поведения участников игрового соперничества и нравственной культуры детей и молодежи в целом. Комплексная программа СпАрт-игр, огромная палитра разнообразных соревнований и конкурсов, показателей, по которым выявляются достижения участников, и они награждаются, позволяют каждому из них в чем-то проявить себя, почувствовать победителем. На играх не вручаются призы, имеющие большую материальную ценность. При выявлении победителей учитываются лишь существенные различия в результатах. Вместе с тем на играх всемерно поощряются и учитываются при определении победителей высоконравственное поведение, красота действий и поступков, превышении участником тех результатов, которые он показывал раньше, соревнования сочетаются с «играми без побежденных» и т. д. Тем самым СпАрт-игры позволяют повысить ориентацию участников соревнований на внутренние, духовно-нравственные и эстетические ценности (преодоление самого себя, творчество, рыцарское поведение,



красота действий и поступков и т. п.), снизить интерес к внешним ценностям (получение связанных с победой ценных призов, наград, других материальных благ), устранить, по крайней мере уменьшить, желание победить любой ценой, зависть к победителям, воспрепятствовать проявлениям грубости, насилия, агрессивности, национализма.

Значит, включение детей и молодежи в гуманистически ориентированные СпАрт-игры, а затем в деятельность СпАрт-клуба, школы, игрового оздоровительного лагеря обеспечивают интересную, увлекательную форму рекреации (отдыха, развлечения, общения), а вместе с тем создают специально организуемую педагогическую среду целостного, разностороннего и мультикративного развития личности, побуждают личность к самосовершенствованию, обеспечивают помощь в этом со стороны специалистов, то есть оказывают целостное гуманистическое воздействие на индивида при его самом активном участии в собственном личностном совершенствовании. Все это содействует формированию и повышению уровня реальной ориентации детей и молодежи на гуманистические ценности олимпизма, в том числе на гармоничное развитие личности и нравственное поведение в соперничестве.

Именно поэтому проект «СпАрт» и предусматриваемые им акции, основанные на идее интеграции спорта с искусством, с самого начала были поддержаны руководящими деятелями олимпийского движения.

Так, президент МОК Х.-А. Самаранч в ответ на письмо автора проекта «СпАрт» написал следующее.

*ПИСЬМО ПРЕЗИДЕНТА МОК  
Х.-А. САМАРАНЧА  
АВТОРУ ПРОЕКТА «СпАрт»  
Лозанна, 21 августа 1990 г.*

*Уважаемый профессор В. Столяров!*

*Благодарю Вас за очень интересное письмо, которое я получил 19 июля 1990 года.*

*...Воспитание молодежи посредством синтеза спорта и культуры является одной из важнейших задач олимпийского движения.*

*МОК готов оказать моральную поддержку и дать патронаж всем инициативам, содействующим союзу спорта, искусства и культуры и помогающим реализовать фундаментальные принципы олимпийского движения...*

*Поздравляю Вас с проектом.*

*Хуан Антонио Самаранч*

Вице-президент МОК, председатель Олимпийского комитета СССР В.Г. Смирнов направил приветственные письма организаторам и участникам Олимпийского турнира рыцарей СпАрта (24 августа – 3 сентября 1991 года, Анапа) и олимпийских соревнований школьников под названием Российские игры «СпАрт» (9 августа – 3 сентября 1992 года на базе РДЦ «Орленок»).

*ОБРАЩЕНИЕ К ОРГАНИЗАТОРАМ  
И УЧАСТНИКАМ  
ОЛИМПИЙСКОГО ТУРНИРА  
РЫЦАРЕЙ СпАрта*

*(24 августа – 3 сентября 1991 года  
в городе Анапа)*

*Москва, 24 августа 1991 года*

*Организаторам и участникам*

*Олимпийского турнира*

*рыцарей СпАрта*

*Дорогие друзья!*

*Происходящие в нашей стране и в мире в целом изменения направлены на то, чтобы сделать более гуманными все сферы человеческой жизни. Эти изменения затрагивают и сферу физической культуры и спорта. Свидетельством этого является и Олимпийский турнир рыцарей СпАрта.*

*Благороден замысел турнира. Он делает первый шаг на пути реализации международного проекта «СпАрт», который направлен на преодоление все увеличивающегося разрыва между физическим и духовным развитием людей, прежде всего детей и подростков.*

*Основные идеи турнира – союз спорта и искусства, что отвечает идеалам олимпизма. Ведь олимпизм – это прежде всего образ мышления, пропагандирующий стремление к физическому и духовному совершенству человека, благородство, честь, рыцарство в спорте, взаимопомощь*

<sup>25</sup> Например, см.: *Материалы Междунар. научн. конф. «Спорт, спартианское движение и культура мира» (23–25 мая 2007 года)/РГУФКСИТ. М.: Светотон, 2009; Спартианское движение – детище России и международное достояние: Сб. / Сост. и ред.: В.И. Столяров, Е.В. Стопникова. М.: Центр развития спартианской культуры, 2005; Спорт. Спартианское движение. Культура мира: сб. Вып. 1/Сост. и ред.: В.И. Столяров, Е.В. Стопникова. М.: Физическая культура, 2007; Теория, проекты и технологии интеграции спорта с искусством: матер. Междунар. научн. конф., посвященной 20-летию разработанного в ГЦОЛИФК проекта «СпАрт» (14–15 апреля 2011 г.) / Под общ. ред. проф. В.И. Столярова. М.: РГУКСИТ, 2011; Stolyarov V.I. The International Project «SpArt» – a program of increasing spiritual and cultural potential of modern sport on the basis of strengthening its connection with art // Second IOC World Congress on Sport Sciences, Barcelona, 26 to 31 October 1991. Barcelona, 1991. P. 341–342.*

*и уважение к сопернику, мир и дружбу среди молодежи всех государств планеты. Он предполагает и гармоничное сочетание спорта и искусства в жизни человека. Не случайно первые Олимпийские игры включали в себя как спортивные состязания, так и конкурсы в области искусства.*

*Я верю в успех вашего турнира. Он должен открыть путь новому детскому гуманистическому движению, которому Олимпийский комитет СССР будет оказывать всемерную помощь и поддержку.*

*Счастливых вам стартов.*

*Вице-президент МОК, председатель ОК СССР  
В.Г. Смирнов*

**ОБРАЩЕНИЕ К УЧАСТНИКАМ  
РОССИЙСКИХ ИГР  
(ОЛИМПИЙСКОГО ТУРНИРА) «СпАрт»  
(9 августа – 3 сентября 1992 года,  
Российский детский центр «Орленок»)  
Москва, 9 августа 1992 года  
Участникам Российских игр «СпАрт»  
Дорогие друзья!**

*Олимпийский комитет России сердечно приветствует вас и поздравляет с началом доброго праздника юных спортсменов и любителей искусства – Российских игр «СпАрт».*

*Знаменательно, что ваши Игры проводятся в те дни, когда весь спортивный мир еще находится под впечатлением прекрасного выступления атлетов России и других спортсменов объединенной команды независимых государств на Играх XXV Олимпиады в Барселоне. И пусть успех ваших старших товарищей станет вам путеводной звездой в спорте.*

*Благородная идея ваших Игр – укрепление связи между спортом и искусством – глубоко соответствует идеалам олимпизма, призывающего к гармонии физического и духовного совершенства человека. У стартовой черты вы ни на мгновение не должны забывать и о другой заповеди олимпизма – благородстве, чести, взаимопомощи и уважении к сопернику.*

*Позвольте пожелать упорства и настойчивости в вашем повседневном постижении сложной и многообразной жизни, в достижении благородных целей, которые, без сомнения, вы перед собой ставите, в созидательном труде, творчестве и спорте. Счастливого вам финиша!*

*Президент Олимпийского  
комитета России,  
Вице-президент Международного  
олимпийского комитета  
В.Г. Смирнов*

Олимпийский комитет СССР поддержал идею создания под своим патронажем детского гуманистического движения и детской организации.

- Вице-президент МОК, председатель Олимпийского комитета СССР В.Г. Смирнов в обращении к организаторам и участникам Олимпийского турнира рыцарей СпАрта (24 августа – 3 сентября 1991 года, Анапа) написал: «Я верю в успех вашего турнира. Он должен открыть путь новому детскому гуманистическому движению, которому Олимпийский комитет СССР будет оказывать всемерную помощь и поддержку».
- Исполком Олимпийского комитета СССР принял решение о создании детской организации «Олимпийский орден рыцарей СпАрта».

Впоследствии социально-педагогические СпАртации, на использование которых ориентирован олимпийский проект «СпАрт», неоднократно получали высокую оценку со стороны Госкомспорта РФ, Олимпийского комитета России, других государственных и общественных организаций, а также положительный отклик в средствах массовой информации: на телевидении, в газетах и журналах. О позитивных результатах реализации проекта в целях формирования и повышения уровня реальной ориентации детей и молодежи на ценности олимпизма – гармоничное развитие личности и нравственное поведение в соперничестве – свидетельствует и тот факт, что автор проекта награжден высшей наградой российского движения «Фэйр плей» и высшей наградой европейского движения «Фэйр плей».

Таким образом, в целом следует позитивно оценить первые результаты использования социально-педагогических акций, форм и методов системы «СпАрт» для более эффективной реализации ценностей олимпизма.

Вместе с тем следует признать эти достижения весьма скромными. И дело не только в определенных недостатках содержания и организации тех или иных акций проекта. В условиях господства в обществе рыночных отношений и соответствующей ориентации не на гуманистические, а на сугубо прагматические ценности выживают и успешно развиваются, как правило, лишь те социальные явления, в том числе социально-педагогические проекты, которые ориентированы на эти ценности, реализуют маркетинговый подход, помогают зарабатывать деньги,

приносить доход. А противоположные проекты (олимпийский проект «СпАрт») испытывают серьезнейшие затруднения в своем развитии и, если не пользуются прямой государственной поддержкой, чаще всего прекращают свое существование – прежде всего из-за финансовых трудностей.

Это не означает, что надо смириться с указанной тенденцией и забыть про олимпийский проект «СпАрт». Напротив, изложенная выше ситуация показывает необходимость проекта и его реализации в настоящее время.

Олимпийский проект «СпАрт» – уникальная российская программа реализации ценностей олимпизма. Поэтому пропаганда многолетнего (более 25 лет) позитивного опыта его внедрения в практику олимпийского воспитания детей и молодежи и новый этап обращения к нему имеют важное значение для сохранения и повышения престижа нашей страны в решении актуальной проблемы олимпийского движения – реализации гуманистических ценностей олимпизма.

Вместе с тем, учитывая отмеченные не только позитивные, но и некоторые негативные аспекты опыта реализации олимпийской программы «СпАрт», в настоящее время необходима активизация и совершенствование как содержания, так и организации социально-педагогических акций этой программы.

**Перспективы и план дальнейшей реализации проекта.** В качестве предварительного можно представить следующий план активизации и совершенствования социально-педагогических акций олимпийского проекта «СпАрт».

**I** Главная цель и основное направление его реализации в настоящее время – повышение реальной ориентации на духовные ценности олимпизма (гармоничное развитие личности, нравственное поведение в соперничестве и т. д.) юных спортсменов (школьников), участников детского олимпийского движения «СпАрт».

Приоритетными являются не отдельные, разрозненные акции проекта, а их система.

Возможные элементы этой системы:

- олимпийские игры «СпАрт»;
- СпАрт-игры в рамках Олимпийского дня и других акций олимпийского движения;
- организация СпАрт-игр и игровых лагерей, посвященных тем или иным датам, событиям и т. д., связанным с этим движением, и др.;

- создание олимпийских клубов «СпАрт» в школах, вузах и других учебных заведениях;
- включение олимпийского образования, олимпийского зачета и других олимпийских мероприятий в программу СпАрт-игр, клубов, школ, игровых лагерей;

Особенно важное значение имеет организация одной или нескольких смен олимпийского лагеря «СпАрт»:

- в РДЦ «Артек»;
- в РДЦ «Орленок» (такой лагерь там уже проводился в 1992 году);
- для детей с ограниченными возможностями (инвалидов), отдыхающих на базе Национального центра паралимпийской и дефлимпийской реабилитации инвалидов (Крым, поселок Заозерное), с участием в организации для них олимпийского лагеря «СпАрт» известных спортсменов-паралимпийцев.

**III** Для сохранения и повышения престижа России в решении проблемы практической реализации ценностей олимпизма целесообразны следующие акции:

- пропаганда за рубежом (прежде всего в МОА, Греция) олимпийского проекта «СпАрт»;
- включение олимпийских СпАрт-игр или других акций проекта в программу олимпийских международных мероприятий (например, Юношеских Олимпийских игр).

**IV** Для эффективной реализации проекта необходима соответствующая подготовка к этой работе не только учителей физкультуры, преподавателей физического воспитания, тренеров, но и других педагогов учебных заведений, организаторов досуга детей и молодежи и т. д. Для решения этой проблемы целесообразно организовать курсы повышения квалификации для представителей НОА России с целью их подготовки к использованию СпАрт-акций в олимпийской педагогической деятельности.

**V** Полноценная и эффективная реализация проекта возможна лишь при условии помощи со стороны Олимпийского комитета и национальных олимпийских академий России.

Со стороны ОКР в этом плане возможны следующие акции:

- рассылка в НОА России одобренного текста олимпийского проекта «СпАрт» и рекомендуемого плана его реализации;



- организация под патронажем ОКР детско-юношеской организации и детского движения юных олимпийцев «СпАрт», создание которых, как отмечено выше, ранее было поддержано ОК СССР, но не реализовано;
- организация на детском ТВ-канале «Карусель» креативных игр «СпАрт-Олимпик»;
- создание олимпийского центра «СпАрт», основная цель которого – реализация Российской олимпийской СпАрт-программы.

Один из вариантов финансирования этих акций – представление олимпийского проекта «СпАрт» или его отдельных акций (например, олимпийского лагеря «СпАрт») на грант Президента Российской Федерации от имени ОКР или другой общественной организации.

## Заключение

Проблема ценностей олимпизма (идеала личности олимпийца, его поведения в соперничестве, социальных отношений) и их реализации – одна из наиболее актуальных проблем современного олимпийского движения, особенно в связи с коммерциализацией и профессионализацией олимпийского спорта.

Еще более актуальной эта проблема является в свете таких событий 2017–2018 годов в олимпийском движении, которые не только выявили остроту проблемы допинга в олимпийском движении, но и продемонстрировали политическую ориентированность МОК, стремление США и других западных стран дополнить экономические санкции использованием Олимпийских игр для политического давления на Россию (запрет команды российских легкоатлетов участвовать в Олимпийских играх, а российских паралимпийцев – права участия в Паралимпийских играх).

При обсуждении данных событий российские спортивные и общественные деятели, а также СМИ, как правило, занимали одностороннюю и в основном сугубо оборонительную позицию. На первый план выдвигался вопрос о том, ехать нашим спортсменам на зимние Олимпийские игры в Пхенчхане-2018 на условиях МОК или отказаться от этой поездки. Основным аргументом тех, кто выступал за положительный ответ на этот вопрос, следующий: спортсмены-олимпийцы посвящают спорту всю свою жизнь, стремятся к самым высоким спортивным достижениям, и их главная мечта состоит в том, чтобы, победив в соревнованиях по тому или иному виду спорта на Олимпийских играх, доказать, что они лучшие в данном виде

спорта. Сторонники отказа наших спортсменов от такого участия в Олимпийских играх, когда они не должны выступать как спортсмены России, использовать российскую символику и т. п., указывали на то, что это было бы непатриотично.

Все эти вопросы и аргументы заслуживают внимания. Вместе с тем необходим более целостный и наступательный подход к решению указанной проблемы.

Во-первых, прежде всего важно указывать на то, что проблема допинга, как уже отмечено выше, – это острая проблема олимпийцев не только России, но и других стран, да и не только олимпийцев, но и всех спортсменов в спорте высших достижений и профессиональном спорте.

Поэтому требует обсуждения вопрос о том, можно ли и каким образом решить данную проблему и еще более острую проблему использования в современном спорте средств генной инженерии. В связи с этим многие исследователи отмечают, что до сих пор отсутствуют четкие критерии определения того, что такое допинг, существует огромная финансовая заинтересованность различных компаний, разрабатывающих допинг и средств против него, а также средств генной инженерии. По мнению автора данной статьи, проблема допинга вряд ли будет решена в рамках такой организации спортивного соперничества (особенно в результате коммерциализации и профессионализации), при которой на первом плане в этом соперничестве – успех, победа и связанные с ними материальные блага, слава и т. п., что, естественно, порождает стремление его участников победить любой ценой.

Во-вторых, при обсуждении указанных событий ошибочно рассматривать Олимпийские игры просто как самое крупное международное спортивное мероприятие. Как показано выше, в соответствии с разработанной Кубертенем концепцией современного олимпизма и Олимпийской хартией олимпийское движение – это особое спортивное движение, которое ориентировано на реализацию ценностей олимпизма. Поэтому и Олимпийские игры следует оценивать как особое спортивное мероприятие, которое призвано всемерно содействовать реализации ценностей олимпизма в практическом плане, наглядно демонстрировать, что такое олимпизм, олимпийский дух, олимпийская идея, олимпийская философия и т. п.

В-третьих, следует обращать внимание на то, что для декларируемых ценностей олимпизма характерна ориентация на идеалы гуманизма, а потому для олимпийского движения в целом претензия на гуманистическую миссию, на статус спортивно-гуманистического движения.

Важно отмечать неправомочность такой претензии. Проведенный автором анализ, а также результаты других исследований выявляют все обостряющееся (особенно в связи с процессом коммерциализации и профессионализации олимпийского спорта) противоречие между декларируемыми духовными ценностями олимпизма и реальной ценностной ориентацией современного олимпийского движения: в результате коммерциализации и профессионализации олимпийский спорт фактически превратился в сферу большого бизнеса, олимпийское движение – в спортивно-коммерческое движение, а Олимпийские игры – в самое крупное международное соревнование спортсменов высокого класса, в котором на первом плане не духовные ценности олимпизма (гармоничное развитие личности и нравственное поведение в спортивном соперничестве), а успех, победа, слава, деньги и т. п. В связи с этим заслуживает обсуждения вопрос: возможно ли и каким образом в современных условиях не только декларировать ценности олимпизма, но и практически их реализовывать.

В-четвертых, с учетом всего изложенного выше особенно важно указывать на то, что наша страна с момента вступления в олимпийское движение и по настоящее время демонстрирует постоянную приверженность гуманистическим ценностям олимпизма и в отличие от многих других стран, обвиняющих Россию, не только декларирует, но и практически реализует эти ценности, используя для этого комплекс разнообразных форм и методов. Как показано выше, одно из убедительных доказательств этого – более чем 25-летний опыт реализации в системе воспитания детей и молодежи, организации досуга населения олимпийского проекта «СпАрт».

Поэтому необходимо пропагандировать этот проект и тем самым показать реальную приверженность России гуманистическим идеалам олимпизма на основе не только новой системы антидопинга, но и внедрения в практику

воспитания детей и молодежи инновационных форм и методов, позволяющих от декларации ценностей олимпизма перейти к их практической реализации.

В-пятых, безусловно, важно иметь в виду и отмеченные выше аргументы как сторонников, так и противников участия спортсменов России в Олимпийских играх на условиях МОК, в том числе ссылку на то, что нельзя лишать спортсменов-олимпийцев права доказать на этих Играх свой титул лучшего спортсмена в том или ином виде спорта. Но при этом нельзя упускать из виду и то, что спортсмен может доказать, что он лучший в том или ином виде спорта, на основе победы не только в олимпийских соревнованиях, но и в соревнованиях на чемпионатах мира, других крупных международных соревнованиях, где выступают те же сильнейшие спортсмены, что и на Олимпийских играх.

В-шестых, при обсуждении указанных вопросов важно оценивать приоритеты тех или иных решений.

Так, например, для повышения престижа страны на мировой арене могут использоваться не только спортивные достижения, но и качество жизни населения. Причем справедливо поставить вопрос: что в этом плане имеет более важное значение – спортивные успехи или повышение качества жизни населения? Данный вопрос особенно актуален в связи с разработанной и признаваемой во всем мире концепцией устойчивого развития, которое обеспечивает лучшее качество жизни для всех групп населения и всех стран.

Заслуживает обсуждения вопрос о приоритетах государственной политики в области спорта. В этом плане нельзя не согласиться с той позицией, которую по этому вопросу занимает президент Международной федерации физического воспитания П. Серен: «Правительства и социальные лидеры должны произвести полную перестановку приоритетов вместо того, чтобы все свои силы, время и зачастую щедрость отдавать во благо славы чемпионов (этой новой социальной аристократии), они должны развернуть, энергично и настойчиво, информационную кампанию за здоровье народа, гигиеническую и рекреационную физическую активность»<sup>26</sup>.



<sup>26</sup> Seurin Pierre. *Olympic Movement and Education // Report of the International Sessions for Educationists 1973–1977–1979. Ancient Olympia. IOC, Athens, 1980. P. 150–151.*

# ВИДЫ СПОРТА



*Павел Ермаков,  
академик Российской академии образования,  
первый вице-президент Российского  
психологического общества, профессор,  
д. б. н., вице-президент Ростовской ассоциации  
киокусинкай*



*Олег Захаров,  
мастер спортивного администрирования (MSA),  
тренер высшей категории, президент Ростовской  
ассоциации кюкусинкай*

## Карате в олимпийской программе: перспективы вида на массовом уровне

Соревнования по карате в двух дисциплинах – кумитэ и ката – включены в программу Олимпийских игр, которые пройдут в Токио в 2020 году. Активизация в связи с этим продвижения карате посредством теле- и интернет-вещания будет способствовать (и уже способствует) росту популярности этого вида спорта. С точки зрения спортивного управления и тренерского дела это вызов, ответом на который может стать определенная корректировка подходов к работе на массовом уровне. Массовый уровень предполагает широкий разброс по возрасту и степени физической подготовки тренирующихся, которых, однако, объединяет некая общая мотивация к занятиям. С этой точки зрения особого внимания заслуживает феномен ката.

Единоборства занимают особое место в мировом спортивном движении, в истории древних и современных Олимпийских игр. Их популярность отражает, в частности, факт организации Всемирных игр боевых искусств, которые с 2010 года регулярно проводятся под эгидой представительной международной организации SportAccord.

Одним из самых известных видов является карате. Целую группу популярных единоборств, включая и этот вид спорта, принято по происхождению называть восточными, но такое понятие употребляется теперь реже: их распространение приобрело глобальный характер. Сегодня, по данным Всемирной федерации карате (World Karate





Фото: Алексей Куденко/МНА «Россия сегодня»

Federation, WKF), различные направления карате практикуют около 100 млн человек.

В XXI веке турниры по карате становятся частью все большего числа мультиспортивных мегасобытий: помимо вышеупомянутых Всемирных игр боевых искусств каратисты соревновались в ходе первых Европейских игр Баку-2015, в августе 2016 года сессия МОК в Рио-де-Жанейро поддержала предложение о включении карате в программу летних Олимпийских игр 2020 года в Токио, а спустя несколько месяцев стало известно о решении Исполкома МОК добавить карате в спортивную программу Юношеских Олимпийских игр 2018 года, которые пройдут в Буэнос-Айресе.

Включение вида в программу Олимпийских игр в Токио состоялось в рамках новой

процедуры согласно «Повестке 2020»: формально сами хозяева Игр, японцы, предложили карате в числе пяти видов спорта и нашли поддержку<sup>1</sup>. Нужно отметить, что вопрос о более долгосрочном пребывании карате в программе Игр, нежели на один олимпийский цикл, остается открытым. Конкуренция за право быть в программе между различными видами спорта очень высока, особенно в отношении единоборств. Достаточно вспомнить историю пятилетней давности, когда над спортивной борьбой нависла угроза исключения из программы Игр и потребовались неординарные усилия, чтобы этого не случилось<sup>2</sup>. Кстати, среди группы видов спорта, стремившихся тогда занять место борьбы в олимпийской программе, было и карате.

<sup>1</sup> Сергей Муравьев. Волны, скалы, доски. Новая гибкость олимпийской программы // Вестник РМОУ. № 4, 2016. С. 14–17.

<sup>2</sup> Михаил Мамиашвили. Борьба. Продолжение следует // Вестник РМОУ. № 4, 2013. С. 24–27.





**ИВАННА ЗАЙЦЕВА  
(РОССИЯ)**  
и Хана Антунович  
(Швеция) в поединке  
за третье место  
на соревнованиях  
по карате  
среди женщин  
на I Европейских играх  
в Баку.

Фото: Владимир Астапкович/  
МИА «Россия сегодня»

## Между боем и спортом

На первый взгляд может показаться странным, что давно обретшее популярность во всем мире единоборство так долго не имело олимпийского статуса. Объяснить это можно несколькими причинами. Во-первых, налицо противоречие философского плана: изотерическое (т.е. доступное и понятное лишь посвященным) боевое искусство и глобальный вид спорта с едиными правилами – вещи несовместимые.

Из первого вытекает второе: в Японии соответствующие организационные структуры разнообразны, в известной степени обособлены, наследуют тому или иному основателю, отсюда и стилевое разнообразие карате. Нужно учитывать, что это стилевое разнообразие с распространением карате за пределами Японии привело к созданию и в других странах сообществ поклонников того или иного стиля.

Наконец, третье. Исторически карате как будо (буквально – боевой путь, по смыслу – военное дело. – Прим. ред.) предполагало полный контакт: бой есть бой, в бою о травмах не заботятся, а уж тем более о здоровье оппонента. Однако таким глобальный вид спорта в современном понимании быть не может.

Степень контактности боя является принципиальным моментом, и в зависимости от отношения к этому вопросу каратисты делятся на два условных лагеря. К первому относятся сторонники полного контакта. В этом лагере наиболее представительная группа – поклонники карате-киокусинкай (еще один вариант написания по-русски – кекусинкай. – Прим. ред.); поединки проводятся без защитного снаряжения, единственное ограничение – запрет ударов в голову руками. Второй лагерь формируют практикующие карате без контакта или ограниченного контакта в по-

единке. Нетрудно догадаться, какая философия оказалась ближе членам МОК, голосовавшим за включение вида в программу Игр Токио-2020.

## Новейшая история

Международным олимпийским комитетом признана Всемирная федерация карате, и олимпийские соревнования на Играх Токио-2020 будут проводиться именно по ее правилам. Штаб-квартира федерации расположена в Мадриде, а президентом на протяжении последних десяти лет является испанец Антонио Эспиньос. Вот как он формулирует кредо этой организации: «Всемирная федерация карате является единственной организацией, обеспечившей консенсус среди бесчисленных видений, стилей и культур карате. Ее усилия в течение 40 лет ради безопасности спортсменов, стандартизации правил и судейской компетентности, равно как и продвижения в СМИ, способствовали превращению эзотерического азиатского боевого искусства в увлекательный и динамичный вид спорта, который вошел в жизнь людей по всей планете»<sup>3</sup>.

Если заглянуть чуть глубже в историю, мы увидим французское влияние в процессе интернационализации карате в 60–70-х годах прошлого века. Персоной, с которой связывают объединение в Европе, является Жак Делькур. По инициативе этого энтузиаста в 1965 году на конгрессе во Франции решением шести национальных федераций (Франции, Германии, Испании, Бельгии, Швейцарии и Великобритании) был создан Европейский союз карате. Позднее уже в качестве его главы Жак Делькур и президент Федерации карате Японии Реити Сасакава обсуждают омологацию правил спортивного карате для международных соревнований и создание международной федерации. В октябре 1970 года создается Всемирный союз карате (World Union of Karate Organizations – WUKO). В 1985 году этот союз был официально признан МОК, а в 1992-м преобразован во Всемирную федерацию карате.

В завершение краткого исторического экскурса нужно напомнить, что в Советском Союзе во второй половине 1970-х наблюдался бум карате, однако после нескольких лет взрывного распространения единоборство фактически оказалось под запретом: в 1983

году за «незаконное преподавание карате» была введена уголовная ответственность (ст. 219, ч. 1 Уголовного кодекса РСФСР; исключена из кодекса законом РСФСР № 1982-1 от 05.12.1991).

## Кратко о дисциплинах, судействе, раскладе сил

Карате как олимпийский вид предлагает в виде двух соревновательных дисциплин: кумитэ (поединки) и ката (технические комплексы). Правила WKF, согласно которым проводятся соревнования под ее эгидой (в частности, чемпионат мира), представляют собой, если можно так выразиться, европеизированную версию единоборства: контактный поединок (кумитэ) постарались по возможности смягчить. Например, в поединке спортсмены используют специальные перчатки, смягчающие удар, обувь с той же функцией, защитные жилеты под кимоно. При выполнении ката (технических комплексов) каратист выглядит более привычно, нежели в поединке: никаких перчаток и обуви, только опоясанное кимоно.

Соревноваться на Играх в Токио будут как мужчины, так и женщины – в соответствии с принципом гендерного равенства, который исповедует МОК. Общее число участников олимпийских соревнований составит 80 человек. В поединках сойдутся по 30 спортсменов и спортсменок различных весовых категорий (три категории у мужчин: до 67 кг, до 75 кг и свыше 75 кг; три категории у женщин: до 55 кг, до 61 кг и свыше 61 кг), а 20 продемонстрируют ката (10 мужчин и 10 женщин).

Судейство базируется на методе экспертных оценок. Такая система используется во многих видах спорта и с известной регулярностью провоцирует конфликтные ситуации – с жалобами на субъективность судей.

Любопытно, что расклад сил в современном карате по правилам WKF с чисто спортивной точки зрения словно отсылает к истории. По результатам выступлений последних лет можно предположить: основную конкуренцию в борьбе за медали Игр в Токио составят каратисты из Японии и Франции, то есть представители стран – соосновательниц международной федерации. В это противостояние способны вклиниться спортсмены из Египта, Ирана и Турции; нельзя сбрасывать со счетов также спортсменов из Италии, Испании, Гер-

<sup>3</sup> Взято из <https://www.wkf.net/thebook/>



мании и Азербайджана, стабильно демонстрирующих достаточно высокие результаты.

## Рост популярности

Сам факт обретения карате олимпийских перспектив запускает процессы, которые со временем могут вывести карате на уровень регулярного присутствия в программе Игр (как в свое время произошло с дзюдо). И уж определенно можно утверждать, учитывая огромную аудиторию Игр, что даже сравнительно недолгое, в течение одного олимпийского цикла, пребывание карате в программе Игр даст дополнительный импульс к увеличению числа занимающихся этим единоборством.

**ФОРМАЛЬНЫЕ КОМПЛЕКСЫ ПРИЕМОВ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В ОБУЧЕНИИ И ПРАКТИКЕ БОЕВОГО ИСКУССТВА, – УНИКАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ. ЭТИ ФОРМЫ ПОЛУЧИЛИ В ЯПОНИИ НАЗВАНИЕ КАТА**

Посещение спортивных соревнований, особенно с участием спортсменов высокого класса, а также просмотр соответствующих телевизионных трансляций способствует росту числа занимающихся физической культурой и спортом. Анализ результатов опроса зрителей XXIX Олимпийских игр в Пекине свидетельствует о высоком уровне эмоционального воздействия Игр (зрелищность соревнований и азарт спортивной борьбы) на респондентов: 34% среди занимающихся спортом и 26% среди занимающихся физической культурой. Существенную роль в формировании мотивации играют средства массовой информации – 22 и 20% соответственно<sup>4</sup>.

В свою очередь Всемирная федерация карате уделяет повышенное внимание его продвижению через телевизионные и интернет-трансляции. Телетрансляции соревнований по карате в 2006 году охватывали 46 стран, в 2010 году – 80 стран, а в 2014 году – уже 120 стран мира. Канал федерации на YouTube позволяет смотреть соревнования по карате в HD-формате в режиме реального времени. Он был запущен в апреле 2016 года, и в течение первых 18 месяцев своего существования этот канал набрал более 10 млн просмотров<sup>5</sup>.

## Феномен ката

Решение выделить в качестве отдельной дисциплины демонстрацию технического комплекса (ката) сначала на международных соревнованиях по карате (соревнования по ката впервые были включены в программу чемпионата мира в Мадриде в 1980 году), а затем и на Олимпийских играх лишний раз подтверждает, что в случае с ката мы имеем дело с феноменом. Что же это такое?

Формальные комплексы приемов, применяемые в обучении и практике боевого искусства, – уникальное явление. Эти формы получили в Японии название ката (названию соответствует японский иероглиф, обозначающий земляную форму для отливки металлических и керамических изделий). Ката стали традиционным, повсеместно применяемым методом подготовки учеников и предметом упорной работы мастеров, своеобразной «технической энциклопедией стиля», обязательной частью экзаменов на мастерство<sup>6</sup>. В современном спортивном карате ката также является методом индивидуальной интегральной подготовки бойца, в основе которого лежит последовательное изучение и совершенствование ката различных уровней сложности<sup>7</sup>.

В отечественной литературе к теме изучения истории ката в системе боевых искусств обращаются А.М. Горбылев и Н.С. Демченко. Они рассматривают ката как систему подготовки воина в ракурсе дальневосточной воинской традиции. Предлагают богатый теоретический материал исторического и библиографического характера. Так, авторы представляют ката как метод развития физических возможностей, формирования специальных навыков, совершенствования технического мастерства и достижения особого состояния сознания, оптимального для боя. Истоки данной практики они находят в самурайских боевых искусствах Японии эпохи Токугава (1603–1867)<sup>8</sup>.

Ю.Л. Орлов в своих работах предлагает понимать ката как индивидуальный метод боевой подготовки, заключающийся в многократном повторении строго регламентированных упражнений, представляющих собой комбинации приемов защиты и нападения, выполняемые по определенным траекториям и в точно установленной последовательности и имитирующие реальный бой с несколькими противниками, из которого исполнитель ката

условно выходит победителем. Ката подразделяются на группы: начальные, базовые, повышенной сложности, высшие<sup>9</sup>.

Ката формирует основу японского традиционного подхода к обучению боевым искусствам<sup>10</sup>. В большинстве традиционных японских школ и систем боевых искусств есть свод отдельных ката, которые ученики изучают на разных этапах тренировочного процесса. Но ката – это нечто большее, чем просто комплексы приемов, предназначенные для отработки техники или демонстрации. Они также нужны для передачи знаний, накопленных прошлыми поколениями мастеров<sup>11</sup>. Однако обучение боевым навыкам не обязательно требует такого высокоструктурированного, ритуалистического подхода. Например, западные борцы и боксеры не обучены таким сложным комплексам приемов. Спортсмены классических европейских единоборств (бокс, борьба, смешанные единоборства) практикуют более современные системы подготовки, отказались от ката в пользу того, что они считают более реалистичными и практическими упражнениями. Это современное стремление к релевантности, которое хорошо знакомо педагогам. Однако практика ката сегодня продолжает существовать во многих японских боевых системах<sup>12</sup>.

Организация любой человеческой деятельности отражает ее культурный контекст, и японские боевые традиции не являются исключением. Хотя механика боевых приемов в значительной мере обусловлена физиологией и кинезиологией человека, стилистические подходы и организационные модели обусловлены культурой. Ката передаются от

высокоранговых инструкторов новичкам. Способность ученика подражать своему учителю в выполнении ката считается ключом к продвижению по статусу и уровню. Усилия практики ката в отношении иерархии, авторитета, организационной принадлежности и соответствия всецело резонируют с японскими культурными традициями. Действительно, с социологической точки зрения мы можем понимать японские боевые искусства как корпоративные образования с сильно иерархической организацией и четкой идеологической установкой. Эти структурные факторы в большой степени обуславливают процесс обучения и поэтому требуют дополнительного обсуждения<sup>13</sup>.

Практика ката является важной частью психотренинга в боевых искусствах как средства динамической медитации. Все классические ката основаны на общем принципе чередования двух противоположных начал (кит. инь и ян): твердости и мягкости, гибкости и жесткости, покоя и движения, которые реализуются в них через вдохи и выдохи, напряжение и расслабление мышц, наступление и отступление, удары и блоки. В реальном бою (даже тренировочном) все это подвергается трансформации из-за необходимости учета конкретных особенностей противника (его физических данных, тактики, техники) и всей ситуации в целом (одежды, местности, степени опасности и т. д.). Поэтому практика ката выступает как уникальное средство отработки техники со всеми ее нюансами (психологическими, энергетическими и т. д.)<sup>14</sup>.

Наработка наиболее эффективных связей приемов в ката дает человеку набор определен-

<sup>4</sup> Мельникова Н.Ю. Влияние Игр XXIX Олимпиады на формирование мотивации населения КНР к занятиям физической культурой и спортом // Спортивный психолог. № 3 (34), 2014. С. 89–92.

<sup>5</sup> Взято из <https://www.wkf.net/thebook/>

<sup>6</sup> Крон В. *Kyokushin kata encyclopaedia*. VP-Masberg, 2015. Стр. 8.

<sup>7</sup> Горбылев А.М., Демченко Н.С. Становление концепции ката в традиционной японской культуре. Исследования ката каратэдо // Хидэн. Боевые искусства и рукопашный бой. Научно-методический сборник. Вып. 1. М., 2008. С. 12–31.

<sup>8</sup> Горбылев А.М., Демченко Н.С. Ката в традиционных боевых искусствах самураев эпохи Токугава (1603–1867). Исследования ката каратэдо // Хидэн. Боевые искусства и рукопашный бой. Научно-методический сборник. Вып. 2. М., 2009. С. 90–129.

<sup>9</sup> Орлов Ю.Л. Терминология тактики спортивного каратэ // Додзе. Боевые искусства Японии. М.: ООО «Будо-спорт», 2003. № 4. С. 37.

<sup>10</sup> Donohue J. *Kaho: Cultural Meaning and Educational Method in Kata Training // Karate kata. For the Transmission of High-Level Combative Skills*. 2015. Vol. 1. P. 1–12.

<sup>11</sup> Гэнва Н. Большое обозрение каратэдо. Базовые ката каратэдо. Пер. А. Горбылева // Хидэн. Боевые искусства и рукопашный бой. Научно-методический сборник. Вып. 10. М., 2013. С. 89–325.

<sup>12</sup> Лапшин С.А. *Каратэ-до. Ката для начинающих и мастеров*. Донецк: Сталкер, 1996. Стр. 6–7.

<sup>13</sup> Donohue J. *Kaho: Cultural Meaning and Educational Method in Kata Training // Karate kata. For the Transmission of High-Level Combative Skills*. 2015. Vol. 1. P. 1–12.

<sup>14</sup> Гожин В.В. *Формирование состояния боевой готовности спортсмена-единоборца: монография / В.В.Гожин, В.Л. Дементьев, С.В. Сизяев*. М.: Физическая культура, 2009. Стр. 56.

ных клише двигательных реакций, которые он может мгновенно «выдавать» после общего опознания характера ситуации. Специальными исследованиями было установлено, что для такого опознания требуется всего 60 миллисекунд, тогда как на ее поэлементный анализ надо уже 320 миллисекунд. Но если два удара следуют один за другим с интервалом менее 250 миллисекунд, то человек физически не успевает среагировать на второй из них. Поэтому, пытаясь понять детали ситуации, он неизбежно опаздывает с адекватным ответом. И напротив, воспринимая ситуацию в целом (на основе отработанных в ката и «закодированных» в подсознании схем), мастер укладывается с ответной реакцией в этот временной интервал.

Практика ката позволяет реализовывать дзэнский принцип чистого сознания, то есть осуществлять переход на беспонятийное, интуитивное мышление, за счет чего и обеспечивается оперативность реагирования в бою. Подобная перестройка мышления почти полностью подавляет работу оценочно-критического блока сознания. Отключение этого мощного «предохранителя» открывает двери в кладовые подсознания, где хранится огромный запас многообразного (в том числе двигательного) опыта не только конкретного человека от момента его рождения, но и всех его генетических предков. Освобожденный «разум тела» практически мгновенно запускает нужную двигательную реакцию. Достигаемая в итоге скорость ответного реагирования такова, что «мастер отражает нападение и контратакует раньше, чем сам успевает подумать об этом». Он действует спонтанно, непредсказуемым для противника способом<sup>15</sup>.

### Практические результаты в России

Практиками тренировочной деятельности в карате неоднократно высказывалось эмпирическое предположение, что спортсмены, демонстрирующие высокую лояльность и удовлетворенность, относительно чаще проявляют приверженность к определенной форме тренировочной работы – работе с ката<sup>16</sup>.

Циклический характер обучения с использованием ката позволяет добиться общего прогресса и в то же время сосредоточить внимание отдельных лиц на конкретных недостатках. Практика ката может проводиться в одиночку или группой обучающихся различных возрастных категорий или компетенций. Таким

образом, это метод, идеально подходящий для максимизации обучаемости среди гетерогенных групп населения, что является актуальным, когда мы рассматриваем добровольный характер спортивной деятельности в рыночном аспекте.

Результаты анкетирования, проведенного среди участников соревнований по карате в Ростове-на-Дону и Краснодаре в 2017 году, позволяют говорить о высокой удовлетворенности результатами тренировочной деятельности среди занимающихся со стереотипом частой практики ката. Выявлен преобладающий интерес к практике ката в большинстве возрастных групп занимающихся и высокий интерес в возрастной группе от 10 до 17 лет (учащиеся).

В свою очередь анализ протоколов регистрации участников соревнований по карате в Ростовской области, проведенных Ростовской ассоциацией киокусинкай и Ростовским региональным отделением Федерации всестилевого карате России в 2014–2017 годах, позволяет сделать следующие выводы:

- число участников соревнований в дисциплине ката выросло за этот период на 43% среди женщин и на 38% у мужчин;
- рост числа участников соревнований в дисциплине ката-группа составил 87%;
- расширились возрастные границы участников соревнований по ката (в 2015 году введены соревновательные категории для детей от 5 лет и для ветеранов старше 50 лет);
- увеличилось количество турниров в дисциплине ката в течение соревновательного года (стали проводиться турниры среди студентов при поддержке Ростовского регионального отделения РССС «Буревестник», а также турниры среди лиц с ограниченными возможностями).

Российский Союз боевых искусств объединяет более 5 млн человек, практикующих разнообразные направления спортивно-боевых единоборств. При такой популярности достижение значимых спортивных результатов становится возможным только в результате многолетней интенсивной тренировочной работы. А это, в свою очередь, требует стабильности состава занимающихся и подразумевает их высокую лояльность к своей спортивной организации. Прямой путь к завоеванию такой лояльности – создание условий для обеспечения высокого уровня субъективной удовлетворенности занимающихся учебно-тренировочной





**В СИЛУ ПОПУЛЯРНОСТИ ВИДА СПОРТА**  
*тренеру приходится планировать учебно-тренировочную нагрузку на контингент занимающихся, сильно различающихся по возрасту, физическим кондициям, тренировочным возможностям, а также целям своих спортивных занятий.*

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

деятельностью. Факторы такой удовлетворенности и высокой мотивации на результат приобретают серьезное значение в планировании деятельности и спортивных организаций, и отдельных тренеров (учитывая тот факт, что наиболее распространенная модель спортивной деятельности подразумевает добровольный характер в условиях рыночных отношений).

Опосредованно стимулирует занятия единоборствами и государство. Так, «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы», принятая правительством в 2009 году, прямо говорит о необходимости увеличения доли граждан, регулярно занимающихся физической культурой и спортом<sup>17</sup>.

Тренеры по карате в отечественном массовом спорте ориентируются на эту программу.

Одним из следствий становится усложнение деятельности тренера контактных единоборств: в силу популярности вида спорта тренеру приходится планировать учебно-тренировочную нагрузку на контингент занимающихся, сильно различающихся по возрасту, физическим кондициям, тренировочным возможностям, а также целям своих спортивных занятий<sup>18</sup>.

Учитывая вышеизложенное, логичным представляется увеличение времени на практику ката в структуре учебных занятий спортивных организаций, а также корректировка подходов к общей подготовке тренерско-преподавательского состава – ради углубления знаний тренеров в отношении всех аспектов практики ката с учетом ее мотивационного эффекта.



<sup>15</sup> Самохвалова В. Дзэнский психотренинг в боевых искусствах // Кэмпо. Минск, 1992. № 5. С. 18–20.

<sup>16</sup> Захаров О.Ю. Феномен ката в системе дальневосточной воинской педагогики // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. № 4, 2017. С. 63–70.

<sup>17</sup> Концепция федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы». Взято из // <https://www.minsport.gov.ru/konceptciaFCP16-20.doc>

<sup>18</sup> Захаров О.Ю., Ингерлейб М.Б. Психолого-педагогические особенности обучения формальным упражнениям в контактных единоборствах // Северо-Кавказский психологический вестник. 2017. № 15/1. С. 42–53.



*Нелли Верховенко,  
PR-менеджер следж-хоккейного клуба  
«Санкт-Петербург», мастер спортивного  
администрирования*

## Следж-хоккей: мир возможностей

*От редактора.* ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПУТИ ВЫПУСКНИКОВ ФЛАГМАНСКОЙ ПРОГРАММЫ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ» РАЗНЫХ ЛЕТ, БУДУЧИ ОТМЕЧЕНЫ И ИЗУЧЕНЫ, СОСТАВЯТ КАРТУ ИНДУСТРИИ РОССИЙСКОГО СПОРТА ВО ВСЕМ МНОГООБРАЗИИ. РАССКАЗ НЕЛЛИ ВЕРХОВЕНКО В ЭТОМ СМЫСЛЕ ПОЗНАВАТЕЛЕН: ОН КАСАЕТСЯ ОБЛАСТИ, ДЛЯ ШИРОКОЙ АУДИТОРИИ ПОКА ЕЩЕ ОСТАЮЩЕЙСЯ ЗА КАДРОМ, А ИМЕННО — АДАПТИВНОГО СПОРТА ДЛЯ ДЕТЕЙ И ВЗРОСЛЫХ.

**В** моей жизни спорт – с самого детства. С 12 лет профессионально занималась легкой атлетикой, являюсь многократным победителем и призером всероссийских и международных соревнований. Закончила свой спортивный путь после полученной травмы. Окончив школу, я поступила в Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени Петра Францевича Лесгафта – на кафедру адаптивной физической культуры. С этого момента я начала погружаться в мир паралимпийского спорта. Программа обучения была разнообразной и выстроена очень интересно: помимо профильных и общеобразовательных предметов мы посещали различные спортивные соревнования, выступали на конференциях и мероприятиях.

Во время обучения в магистратуре я загорелась идеей поездки на Паралимпийские игры Сочи-2014, однако не в качестве волонтера, а в качестве зрителя. Мне было очень интересно почувствовать атмосферу Паралимпийских игр, приобщиться к этому масштабному мировому событию. Все сложилось замечательным образом, и я отправилась на Паралимпийские игры в Сочи.

Первая встреча со спортсменами состоялась на территории комплекса для соревнований по лыжным гонкам и биатлону «Лаура». Я присутствовала на гонке, по результатам которой наши лыжники в итоге заняли весь пьедестал. Столько адреналина, радости и чувства гордости за этих героев я бы не могла получить ни на каких других соревнованиях.

Вторым паралимпийским видом из тех, с которыми тогда мне удалось по-





знакомиться воочию, был следж-хоккей. Поддержка на трибунах была невероятной, а то, что демонстрировали эти люди на льду, казалось просто невозможным. На следующий день я посетила горнолыжную трассу на курорте Роза Хутор, а именно – соревнование по гигантскому слалому. И это было поразительным зрелищем. Сначала выступали незрячие спортсмены с лидерами, затем – спортсмены с нарушениями слуха и опорно-двигательного аппарата. Некоторые спортсмены падали, иногда так сильно, что мы, болельщики, с замиранием сердца ждали новостей о состоянии их здоровья. Эти спортсмены были в наших глазах особыми героями. Казалось, что перед их колоссальной волей и мужеством смогут расступиться самые могучие горы.

Получив заряд эмоций, позитива и энергии, вернувшись в Санкт-Петербург, окончив магистратуру университета, поработав тренером по легкой атлетике, я поняла, что мне стало скучно, чего-то не хватает в жизни, что я должна развиваться, идти вперед.

По стечению обстоятельств я обратилась на сайт РМОУ, где увидела объявление о наборе студентов. Решила принять участие в конкурсе на получение гранта на годичное обучение. И тут снова удача. Я была счастлива, когда узнала, что получила грант на обучение от Министерства спорта Российской Федерации.

#### ЗА ГОД СУЩЕСТВОВАНИЯ

*команда «Санкт-Петербург» одержала победу в международном товарищеском матче со сборной Финляндии и дебютировала на первом этапе чемпионата России по следж-хоккею, где заняла шестое место.*

*Фото: СХК «Санкт-Петербург»*

Так начался новый этап моего профессионального становления. Это был очень плодотворный, насыщенный и безумно интересный год в моей жизни. Учеба в РМОУ была увлекательной, хотя поначалу было непросто разобраться в новой для меня сфере управления и менеджмента в спорте. В то же время это было для меня совершенно новой стезей – прочувствовать спорт не в качестве спортсмена, который выступает и участвует в соревнованиях, а в качестве организатора, менеджера-управленца. Во время обучения я приняла участие в нескольких крупномасштабных спортивных мероприятиях, поработав в следующих организационных комитетах: III Всемирные военные игры, Formula 1 ВТБ Гранпри России 2017, Ночная хоккейная лига 2017, Fight Nights Global.

Решение о написании дипломного проекта на тему паралимпийского спорта я приняла в самом начале учебы, во время так называемой вводной недели, когда мы знакомились с преподавателями университета. По приезду преподавателя на курс лекций «Паралимпийские игры





### КОМАНДА «АВРОРА» –

*уникальный социально-спортивный проект. На данном этапе сформирована команда из 10 детей в возрасте от 9 до 14 лет, со временем можно ожидать, что количество желающих заниматься следж-хоккеем будет увеличиваться.*

*Фото: СХК «Санкт-Петербург»*

и адаптивный спорт» мы с Евгением Александровичем Бухаровым уже более подробно обсудили тему моей квалификационной работы, остановились на детском адаптивном спорте, а более конкретно – на развитии детско-юношеского следж-хоккея.

Следж-хоккей – это паралимпийская версия хоккея на льду для лиц с инвалидностью. В игре принимают участие спортсмены с нарушениями опорно-двигательного аппарата. Перемещаются они на специальных санях, а отталкиваются ото льда специальными клюшками, ими же и управляют шайбой.

К большому сожалению, в нашей стране развитию детского адаптивного спорта уделяется еще недостаточно внимания. Следж-хоккей – совсем новая дисциплина для России. Первая взрослая команда появилась в 2008 году, а детская – всего несколько лет назад. В этот период родилась и идея создания детско-юношеской следж-хоккейной команды на базе профессионального хоккейного клуба. В силу того, что тема эта для паралимпийского российского

спорта новая, научно-методическая литература практически отсутствует, выпущено несколько методичек. Для написания работы была проделана довольно большая аналитическая работа с зарубежными источниками и сайтами.

Во время написания выпускной работы я поехала в Санкт-Петербург для работы на мероприятии. В это же время познакомилась с Андреем Васильевичем Ивановым, который за год до нашей встречи открыл первую в городе следж-хоккейную команду и организовал следж-хоккейный клуб «Санкт-Петербург». За год существования сборная команда «Санкт-Петербург» одержала победу в международном товарищеском матче со сборной Финляндии, дебютировала на первом этапе чемпионата России по следж-хоккею, где заняла шестое место.

После защиты дипломной работы я вернулась из Сочи в Санкт-Петербург и практически сразу получила возможность воплотить дипломный проект в жизнь. 6 октября 2017 года состоялось торжественное открытие первой в городе детско-юношеской следж-хоккейной команды «Аврора» на базе следж-хоккейного клуба «Санкт-Петербург».

Команда «Аврора» осуществляет свою деятельность по двум направлениям: проведение учебно-тренировочных занятий спортивной направленности (для детей с различными нарушениями опорно-двигательного аппарата) и ре-



абилитационной направленности (для детей с детским церебральным параличом; в этом случае спорт рассматривается как элемент реабилитации). На данном этапе сформирована команда из 10 детей в возрасте от 9 до 14 лет, со временем можно ожидать, что количество желающих заниматься следж-хоккеем будет увеличиваться.

Это уникальный социально-спортивный проект. Для детей это не просто занятия спортом, им организуют очень насыщенную досуговую программу: это походы на матчи СКА, выступления на различных мероприятиях, посещение фестивалей и спортивных праздников. За несколько месяцев ребята очень сплотились, стали дружной семьей, с такой радостью и с огромным удовольствием посещают тренировки, для особенных детей открылся целый мир – мир хоккея.

В данный момент я занимаюсь развитием, популяризацией детской и взрослой следж-хоккейных команд, принимаю активное участие в различных форумах и конференциях, занимаюсь поиском спонсоров и партнеров для дальнейшего развития следж-хоккея в Санкт-Петербурге. Стоит множество задач, которые постепенно нужно решать для достижения поставленной цели. А цель – популяризировать следж-хоккей, создать благоприятные условия для занятий хоккеем лиц с инвалидностью, изменить отношение к людям с инвалидностью. Уже сейчас в начале пути встречаются отзывчивые люди, которые по-

#### СЛЕДЖ-ХОККЕЙ –

*это паралимпийская версия хоккея на льду. В игре принимают участие спортсмены с нарушениями опорно-двигательного аппарата. Перемещаются они на специальных санях, а отталкиваются ото льда специальными клюшками, ими же и управляют шайбой.*

*Фото: СХК «Санкт-Петербург»*

могают развивать проекты: так мы нашли тренера, который на безвозмездной основе тренирует взрослую команду, нам разрабатывают сайт.

Следж-хоккей – очень зрелищный вид спорта, пожалуй, в этом аспекте не уступающий классическому хоккею. Многие вообще не слышали о существовании такого вида спорта, но когда узнают о нем, когда я рассказываю или приглашаю на тренировки и открытые занятия корреспондентов, друзей, коллег, все заряжаются позитивом и энергией. Наши хоккеисты – люди действительно необычные, они особенные люди, заряженные позитивом и добром, несмотря на жизненные обстоятельства и испытания, через которые каждому из них пришлось пройти.

Следж-хоккей – это не просто спорт. Это мир возможностей для людей с инвалидностью. Я убеждена, что в Санкт-Петербурге, хоккейном городе, должен развиваться и следж-хоккей. И я приложу все усилия для того, чтобы это осуществилось.



# Summary

## Lessons from the PyeongChang Games

Vladimir Lednev, First Vice-Rector of the Moscow Synergy University for Industry and Finance and Academic Supervisor of the Sports Management Department, discusses the main lessons learned from the PyeongChang 2018 Games and the future outlook for the Olympic Movement.

## New Norms in the New Realities

RIOU Vice-Rector for Research Nikolay Peshin looks at the IOC's new document «Olympic Games: the New Norm» and shares his thoughts about the reasons for the adoption of the plan and the scale of the proposed change.

## Krasnoyarsk 2019: Before the After

After staging the 2019 Winter Universiade, Krasnoyarsk will claim centre stage as the leading centre in Siberia for both elite winter sport athlete training and grassroots sports, according to RIOU Herald's editor-in-chief Sergey Muravyev.

## Product Policy of a Sports Organisation

The RIOU Library series has seen the publication of a new book – Sports Marketing. For Those Who Are «in Play» by Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University and Director



of the Sport Marketing School. The book suggests marketing models that can be easily adapted to a specific sports organisation and help to effectively solve practical problems.

### The Problem of Implementing the Olympic Values and Possible Solutions

Professor Vladislav Stolyarov discusses the progress towards achieving the goal of encouraging people to implement the Olympic values in their personal development and behavior.

### Karate in the Olympic Programme: Prospects for the Sport at the Grassroots Level

Karate's debut at the Olympic Games Tokyo 2020 will boost its popularity at the grassroots level. The future outlook for the sport is discussed by Pavel Yermakov, member of the Russian Academy of Education and Vice-President of the Rostov Kyokushinkai Association, and Oleg Zakharov, top-tier coach and President of the Rostov Kyokushinkai Association.

### Sledge Hockey: the World of Opportunities

Master of Sport Administration Nelly Verkhovenko tells readers about Saint Petersburg, the first sledge ice hockey team in Russia's «Northern Capital».

# Annotation

## **Vladimir Lednev. Lessons from the PyeongChang Games**

The Olympic Winter Games in PyeongChang are over. They will remain highly ambiguous for Russia, particularly because of the increased competition in global sport which could hardly be viewed as healthy. Vladimir Lednev, First Vice-Rector of the Moscow Synergy University for Industry and Finance and Academic Supervisor of the Sports Management Department, discusses the main lessons learned from these Games and the future outlook for the Olympic Movement.

## **Nikolay Peshin. New Norms in the New Realities**

The 132nd session of the International Olympic Committee held in PyeongChang in early February unveiled an ambitious new document called «Olympic Games: the New Norm», which details some of the recommendations of Olympic Agenda 2020 and offers 118 specific measures for future Games organisers. RIOU Vice-Rector for Research Nikolay Peshin shares his thoughts about the reasons for the adoption of the plan and the scale of the proposed change.

## **Sergey Muravyev. Krasnoyarsk 2019: Before the After**

The staging of the 2019 Winter Universiade in Krasnoyarsk involves a massive modernisation of the host city's sports infrastructure, as well as some other infrastructure projects not directly connected with sport. Importantly, each updated or newly-built facility will be made multi-purpose to maximise the efficiency of their use. According to RIOU Herald's editor-in-chief Sergey Muravyev, this will allow Krasnoyarsk to claim centre stage as the leading centre in Siberia for both elite winter sport athlete training and grassroots sports.

## **Andrey Malygin. Product Policy of a Sports Organisation**

The RIOU Library series has seen the publication of a new book – Sports Marketing. For Those Who Are «in Play» authored by Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University and Director of the Sport Marketing School. The book is designed for those who are delivering sports projects and developing their sports organisations in the highly competitive environment of today. The marketing models suggested by the author can be adapted to a specific sports organisation and offer effective solutions to practical problems arising in the market. This issue of RIOU

Herald publishes a chapter from the book dedicated to the product policy of sports organisations.

### **Vladislav Stolyarov. The Problem of Implementing the Olympic Values and Possible Solutions**

The spiritual (humanistic) values of Olympism play a major role in the Olympic Movement. They underlie the notions of Olympism, Olympic Idea and Olympic Spirit, and, according to the concept of modern Olympism and the Olympic Charter, it is the emphasis on these values that differs the Olympic Movement from other social and sports movements. Given the importance of the Olympic values, the modern Olympic Movement has always sought to not only disseminate but also put them into practice by encouraging its members to use these values as the guiding principles in their personal development and behavior. Professor Vladislav Stolyarov looks at the progress towards this goal.

### **Pavel Yermakov, Oleg Zakharov. Karate in the Olympic Programme: Prospects for the Sport at the Grassroots Level**

Karate will make its debut appearance at the Tokyo 2020 Summer Olympics featuring two events, Kumite and Kata. The increased promotion of the sport through TV and the internet will, and is already, contributing to its growing popularity. This presents a challenge in terms of sports management and coaching work, which can be effectively addressed by making relevant adjustments to approaches used at the grassroots level. These adjustments are discussed by Pavel Yermakov, member of the Russian Academy of Education and Vice-President of the Rostov Kyokushinkai Association, and Oleg Zakharov, top-tier coach and President of the Rostov Kyokushinkai Association.

### **Nelly Verkhovenko. Sledge Hockey: the World of Opportunities**

If tracked and analysed, the professional pathways of RIOU's graduates from the Master of Sport Administration course could represent the map of the Russian sports industry in all its diversity. In this respect, Nelly Verkhovenko's story is quite insightful, as it deals with an area still little known to the broad public – adaptive sport for children and adults. Nelly is the PR Manager of Saint Petersburg's first sledge hockey team.





# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Программы повышения квалификации для руководителей и специалистов:

- Спортивный менеджмент
- Спортивный маркетинг
- Управление объектами
- Формирование безбарьерной среды
- Спортивное право и безопасность в спорте



Интерактивные лекции лучших преподавателей и экспертов отрасли



Примеры из российской и зарубежной практики

Знакомство с работой спортивных объектов



Наследие Игр: опыт, знания, навыки

Программы учитывают потребности профессиональной аудитории. По итогам обучения выдается сертификат РМОУ



Более подробная информация о содержании образовательных программ:

тел. +7 (495) 956-24-30

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

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



## РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

