



# ВЕСТНИК

Российского Международного  
Олимпийского Университета

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ИНДУСТРИИ СПОРТА

Спортивный  
маркетинг  
в цифровую  
эпоху

Осознанность  
в спортивной  
подготовке

Переход  
соревнований  
в онлайн  
на примере  
карате



## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Лев БЕЛОУСОВ,**

ректор Российского Международного  
Олимпийского Университета,  
профессор, д. и. н.,  
действительный член  
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: 119270, Москва, Лужнецкая набережная, д. 8, стр. 1

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-т, 80/42.

Тираж 600 экземпляров. Заказ № 03357-20 от 18 декабря 2020 года.

Фото на обложке: Александр Кряжев/ МИА «Россия сегодня»

В номере использованы фото МИА «Россия сегодня», из архивов РМОУ и пресс-служб



# СОДЕРЖАНИЕ

---

## РМОУ

4

### **ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ**

*Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета*

## ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

10

### **АНДРЕЙ СЕЛЬСКИЙ: «ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СЛУЖИТ ДОСТИЖЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ»**

*Интервью с заместителем министра спорта Российской Федерации*

## ИНДУСТРИЯ СПОРТА

14

**АНДРЕЙ МАЛЫГИН. СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ**  
*Специфика действий в условиях роста влияния технологических факторов*

22

**ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ. ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ОБЪЕКТИВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ И ВОЗМОЖНЫЕ ПРОГНОЗЫ**

*Мировой спорт уже не будет прежним*

## ВИДЫ СПОРТА

28

**ОЛЕГ ЗАХАРОВ, ПАВЕЛ ЕРМАКОВ. ПЕРЕХОД СОРЕВНОВАНИЙ В ОНЛАЙН НА ПРИМЕРЕ КАРАТЕ**

*Индивидуальная дисциплина ката подходит идеально*

## ИНДУСТРИЯ СПОРТА

34

**АЛЕКСЕЙ КИРИЧЕК. РОССИЙСКИЙ ФУТБОЛ ОТКРЫВАЕТ ФИНАНСЫ: АНАЛИЗ ОТЧЕТНОСТИ КЛУБОВ**

*О чем говорят ключевые показатели*





## СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

44

**ВАЛЕРИЙ ГОРЕЛИКОВ. БИЛЕТНЫЕ ПРОГРАММЫ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ РОССИЙСКОГО СПОРТА**

*Когда зрители вернутся на трибуны, все изменится*

## ПСИХОЛОГИЯ

50

**ЕЛИЗАВЕТА КОЖЕВНИКОВА. ОСОЗНАННОСТЬ В СПОРТИВНОЙ ПОДГОТОВКЕ**

*Спортивный психолог – о рецептах успеха*

## БИБЛИОТЕКА РМОУ

58

**ПСИХОЛОГИЯ ВОЛОНТЕРСТВА В СПОРТЕ**

*Вышла в свет новая книга*

## ИСТОРИЯ

70

**АННА ХОРОШЕВА. НА ПУТИ К «НАРОДНОМУ ФРОНТУ» В СПОРТЕ: ПЕРВЫЕ  
ШАГИ ОТ ПРОТИВОСТОЯНИЯ К ПРИМИРЕНИЮ**

*Когда «два мира» еще делили спорт*

80

**ЕЛЕНА ДОЛГОПОЛОВА. ГОЛГОФА ВАСИЛИЯ БУТУСОВА**

*О судьбе одного из первых российских футболистов, выступившего  
на международной арене*

## ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

86

**ВЛАДИСЛАВ СТОЛЯРОВ. КОНЦЕПЦИЯ ОЛИМПИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ  
И ПРОЦЕССА ЕЕ ВОСПИТАНИЯ**

*Что лежит в ее основе*

## ТОРЖЕСТВЕННОЕ ОТКРЫТИЕ УЧЕБНОГО ГОДА



18 сентября в Российском Международном Олимпийском Университете прошла торжественная церемония открытия нового учебного года. В этом году к обучению по международной программе РМОУ «Мастер спортивного администрирования» приступили 23 слушателя. Молодые люди, которым предстоит учиться вместе в течение 10 месяцев, представляют 15 государств: Албанию, Беларусь, Бельгию, Египет, Индию, Иран, Италию, Кипр, Республику Корея, Марокко, Россию, Сент-Китс и Невис, Туркменистан, Уганду и Эквадор. 20 студентов международной программы – это обладатели Олимпийских стипендий Благотворительного фонда Владимира Потанина, победившие в специальном конкурсе. Слушателями программы «Мастер спортивного администрирования», реализуемой на русском языке, стали 27 представителей 13 российских регионов, а по модульной программе «Мастер спортивного управления» пройдут обучение 34 студента из 15 регионов России и Республики Молдова. Всего к обучению в 2020/21 учебном году приступили 83 студента из 15 стран и 24 регионов Российской Федерации.

Основную часть слушателей русскоязычных программ в новом учебном году составили стипендиаты Фонда поддержки олимпийцев России – прославленные российские спортсмены, победители и призеры Олимпийских игр и других крупных спортивных соревнований, завершившие спортивную карьеру. Ректор РМОУ академик РАО Лев Белоусов открыл церемонию приветственным словом для студентов: «Для людей, которые уже имеют за плечами студенческую молодость, есть шанс ее повторить. Это непередаваемые ощущения, которые захлестнут вас, как только вы войдете в аудиторию, начнете общаться с преподавателями и между собой. Воспользуйтесь этим, вновь почувствуйте себя частью чего-то общего, чего-то очень хорошего, ценного и большого, что останется с вами на всю жизнь. В этом году вы должны полностью посвятить себя обучению. Компетенции и навыки, которые вы получите в стенах РМОУ, широко востребованы и помогут вам достичь в жизни многого. Пользуйтесь возможностями, которые дает вам университет».

В этом году в РМОУ пройдут обучение рекордное количество заслу-

женных мастеров спорта и мастеров спорта международного класса, среди которых двукратная олимпийская чемпионка биатлонистка Анна Богалий, олимпийский чемпион Лондона 2012 года дзюдоист Арсен Галстян, олимпийская чемпионка 2016 года гандболистка Майя Петрова, чемпион Олимпийских игр 2000 года борец греко-римского стиля Вартерес Самургашев, серебряный призер Олимпийских игр 2016 года лучница Туяна Дашидоржиева, серебряный призер летних Олимпийских игр 2000 года по водному поло Юрий Яцев, бронзовый призер летних Олимпийских игр 2000 года по гребле Ирина Федотова, бронзовый призер летних Олимпийских игр в Лондоне 2012 года по стендовой стрельбе Василий Мосин, член паралимпийской сборной России по настольному теннису, серебряный призер чемпионата мира, участник летних Паралимпийских игр в Лондоне 2012 года Юрий Ноздрунов и другие атлеты.

«Я хочу получить максимум знаний в сфере спортивного менеджмента, – заявил Арсен Галстян. – Не сомневаюсь, что после обучения в РМОУ мое представление о профессии полностью изменится и я смогу продолжить свою спортивную карьеру уже в качестве управленца международного уровня. Ведь соревнования рано или поздно заканчиваются, но мы, спортсмены, из спорта не уходим».

В церемонии открытия 8-го учебного года в РМОУ приняли участие почетные гости, среди которых губернатор Ульяновской области Сергей Морозов, глава города Сочи Алексей Копайгородский, заместитель председателя Наблюдательного совета Федерации спортивной борьбы России, заместитель директора Фонда «Росконгресс» Георгий Брюсов, президент Европейской ассоциации спортивного менеджмента, профессор РМОУ, профессор университета Брунела (Великобритания) Васил Гиргинов, представители Благотворительного фонда Владимира Потанина, партнеры и выпускники РМОУ.

В рамках церемонии ректором РМОУ Львом Белоусовым также были подписаны три соглашения о сотрудничестве. В соответствии с соглашением с правительством Ульяновской области планируется подготовить не менее 100 управленцев для развивающейся спортивной отрасли

региона. Договор с администрацией Сочи стал новым витком сотрудничества города с РМОУ, в частности, в подготовке управленческих кадров. Сотрудничество с фондом «Росконгресс» позволит осуществлять взаимную информационную поддержку и привлекать студентов к практическому участию в подготовке крупных международных мероприятий, которые организует фонд.

С началом нового учебного года студентов и университет поздравил президент Олимпийского комитета России четырехкратный олимпийский чемпион Станислав Поздняков. «Всех вас ждет интересный и насыщенный период вашей жизни, связанный с получением новых профессиональных знаний и навыков, – отметил он. – Самое важное, что они будут востребованы и применимы на практике сразу же после того, как вы станете выпускниками. Спортивная индустрия сегодня действительно нуждается в «свежей крови». Нужны специалисты, способные придать новый импульс олимпийскому движению и спорту в целом. В этом направлении ОКР и РМОУ тесно сотрудничают, в том числе в рамках «Олимпийской солидарности» и Олимпийской образовательной программы. Желаю вам продуктивного, насыщенного и интенсивного учебного года! Надеюсь скоро увидеть вас на ответственных должностях во всех спортивных структурах».

Обучение по программам РМОУ для многих титулованных спортсменов стало возможным благодаря победе в конкурсе НБО «Фонд поддержки олимпийцев России» по благотворительной программе «Содействие – Мастер спортивного администрирования/Мастер спортивного управления». Всего в этом году обладателями стипендий фонда стали 34 заслуженных российских спортсмена. Также 14 студентов получили стипендии Олимпийского комитета России. «Начался новый, интересный этап в моей жизни, – отметила двукратная олимпийская чемпионка по биатлону Анна Богалий. – Хочется учиться и идти в ногу со временем, чтобы соответствовать не только международным тенденциям в биатлоне, но и всем остальным аспектам олимпийского движения. Уверена, в РМОУ я почерпну для себя много новых знаний и получу множество возможностей, которые не раз пригодятся мне в дальнейшем».



## ОЛИМПИЙСКАЯ СОЛИДАРНОСТЬ: ЕСТЬ ЧЕМУ ПОУЧИТЬСЯ

Университет реализует образовательную программу «Олимпийская солидарность» Международного олимпийского комитета. Занятия в рамках четырех потоков проходили очно в Москве и дистанционно в период с сентября по декабрь. Эта программа основана на «Руководстве по спортивному администрированию», созданному организацией «Олимпийская солидарность» МОК. Руководство издано на русском языке в электронном виде РМОУ и МОК. Слушатели программы – представители спортивных федераций и олимпийских советов. Целью программы

является распространение знаний о спортивном администрировании и олимпийском движении среди сотрудников спортивных федераций, региональных олимпийских советов и других организаций, ответственных за развитие спорта. Образовательная программа включает три основных модуля: «История и структура олимпийского движения и Олимпийских игр», «Администрирование и управление спортивными организациями», модуль специальных тем (противодействие допингу в спорте, спортивная этика, спортивное право, спортивный арбитраж и др.).

## МАКСИМ АГАПИТОВ: «НЕОБХОДИМЫ РАЗРАБОТКА НОВЫХ МЕТОДИК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАДРОВ»



Во второй половине октября реализована программа по повышению квалификации «Актуальные аспекты теории и методики тяжелоатлетов высокого класса». Курсы проходили в течение недели в Москве и в подмосковном городе Руза. Слушателей поприветствовали проректор РМОУ профессор Александр Паршиков и чемпион мира по тяжелой атлетике,

член Исполкома Международной федерации тяжелой атлетики (IWF), заслуженный мастер спорта Максим Агапитов, который также являлся слушателем курса. После выступления он рассказал, почему учиться так важно в современных условиях: «За последние десятилетия, к сожалению, мы утратили какую-либо значительную теоретическую поддержку. Необходим глоток свежего воздуха: разработка новых методик, привлечение кадров и так далее. Есть много пробелов, которые надо восполнить. Как национальная сборная, мы вплотную подошли к проблеме дефицита кадров: нет специалистов, которые соответствовали бы современным критериям, при этом учитывая и развивая опыт прошлого. А раз есть спрос и потребность, необходимо как можно скорее ликвидировать кадровый голод, чтобы наш вид спорта и люди в нем могли идти в ногу со временем и развиваться». По окончании курса 23 слушателя программы успешно защитили итоговые работы и получили удостоверения РМОУ о повышении квалификации и сертификаты ОКР.

## АЛЕКСЕЙ СВИРИН: «УДАЛОСЬ ПО-НОВОМУ ВЗГЛЯНУТЬ НА ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ СПОРТСМЕНОВ»

В октябре реализован совместный образовательный курс РМОУ, ОКР и Федерации гребного спорта России «Актуальные вопросы спортивной подготовки высококвалифицированных специалистов в гребном спорте». Занятия проходили в Государственном училище олимпийского резерва в подмосковных Бронницах, где собрались 24 тренера из 11 регионов России. Президент федерации олимпийский чемпион Алексей Свиринов отметил важность этого курса: «Выражаю благодарность за уникальную возможность повысить квалификацию как тренеров спортивной сборной команды Российской Федерации по гребному спорту, так и региональных экспертов. Уверен, что данный курс помог им взглянуть на процесс подготовки спортсменов с новой стороны. Преподаватели, читающие курс, являются ведущими специалистами в области организации и построения тренировочного процесса, обеспечения научно-методического, медико-биологического и психологического сопровождения спортивной подготовки, и общение с ними, безусловно, станет новой отправной точкой роста для тренеров, участвующих в программе». По окончании курса слушатели, успешно защитившие итоговые работы, получили удостоверения РМОУ о повышении квалификации и сертификаты ОКР.



23 ноября 2020 года стартовала программа Sport Event Management – специализированные курсы, предназначенные для сотрудников Международной ассоциации спорта для всех, ТАФИСА (англ. The Association For International Sport for All, TAFISA) – спортивных менеджеров со всего мира, с инициативой проведения которых выступил Олимпийский комитет России в 2019 году. РМОУ взяла на себя разработку и реализацию программы, которая приурочена к Всемирным играм ТАФИСА, которые ОКР организует в Нижнем Новгороде в 2024 году.

Первоначально занятия планировалось проводить в кампусе РМОУ в Сочи, но в связи с эпидемиологической обстановкой было принято решение перевести курсы в онлайн-формат. Первая группа – 30 слушателей из 25 стран – проходила обучение с 23 ноября по 2 декабря 2020 года. В конце программы все участники отправятся в виртуальный тур по Москве, Сочи и Нижнему Новгороду. Владимир Сенглеев, генеральный директор ОКР: «К сожалению, из-за пандемии коронавируса нам не удалось собраться в Сочи и пообщаться в привычном формате. Тем не менее лекции в режиме онлайн вполне самодостаточны с точки зрения качества и объема информации. Отмечу, что ОКР уделяет большое внимание вопросам повышения квалификации тренеров и специалистов, работающих в общероссийских спортивных федерациях. А в декабре мы планируем запустить большую образовательную программу по подготовке специалистов в сфере антидопинга».

Курсы открыл ректор РМОУ академик РАО Лев Белоусов, выступив с приветственным словом перед слушателями: «Дорогие друзья, я рад приветствовать вас на совместной образовательной программе РМОУ, ОКР и ТАФИСА. В нашем университете вы имеете возможность не только учиться спортивному менеджменту, но и плотно взаимодействовать с топовыми экспертами мирового класса и значимыми фигурами в мире спорта по любым вопросам, касающимся управления. Добро пожаловать!»

Также в мероприятии принял участие генеральный секретарь ТАФИСА Вольфганг

Бауманн: «Для меня большая честь – открывать этот проект вместе с коллегами из РМОУ и ОКР. ТАФИСА может стать отличной ролевой моделью для других организаций, которые проводят массовые спортивные мероприятия, поэтому мы с удовольствием поддержали инициативу Олимпийского комитета России в части организации этого образовательного курса. Я с оптимизмом смотрю в будущее и надеюсь, что со временем весомый вклад в нашу работу внесут молодые спортивные менеджеры из разных уголков планеты».

Десять дней пролетели незаметно. Слушатели успешно прошли обучение. Вот впечатления о курсе некоторых из них.

Проектный менеджер Олимпийского комитета Тринидада и Тобаго Лорен-Энн Легал: «Уровень преподавателей и даваемых ими знаний и навыков превзошел все мои ожидания! Каждый спикер был отлично подготовленным экспертом по конкретным темам. Восьмидневный курс пролетел незаметно и был полон полезной информации, которая подавалась с настоящим знанием дела».

Генеральный секретарь Международной ассоциации фистбола Кристоф Оберленер: «Я очень рад, что у меня появился шанс принять участие в курсе Sport Event Management. 10 дней пролетели незаметно, наполненные интереснейшими темами в исполнении великолепных преподавателей и практически всеми примерами. Я получил множество новых идей и знаний о мире спортивного менеджмента. С нетерпением жду возможности использовать новые возможности на моих следующих мероприятиях».

PR-менеджер Олимпийского комитета Албании Лунада Мет Хасани: «Получить сертификат РМОУ было моей давней мечтой, потому что я считала университет лучшим в своем роде. Поэтому для меня было честью принять участие в программе Sport Event Management. Курс был очень насыщенным и стоящим. Я восторжена всем тем, чему удалось научиться, и с нетерпением жду возможности применить полученные знания на практике в Албании и за ее пределами. Спасибо РМОУ, ТАФИСА и ОКР за то, что сделали все это возможным!»



## НОВОЕ В СИСТЕМЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ДОПИНГУ

Проведен образовательный курс «Обновленная система регулирования мер по противодействию допингу». Занятия проходили онлайн в течение пяти дней в середине декабря. Среди слушателей – представители Олимпийского комитета России, общероссийских и региональных спортивных федераций, другие специалисты в области физической культуры и спорта. Занятия вели советник ректора РМОУ по разработке антидопинговых программ Вероника Логинова, старший менеджер по развитию программ и связям с антидопинговыми организациями Всемирного антидопингового агентства (ВАДА) Ева

Лукошюте-Станикуниене, кандидат биологических наук Александр Мирошников, независимый эксперт World Athletics Маргарита Пахноцкая, эксперт в области спортивного права Наталья Овчинникова, а также эксперты, направленные национальным агентством РУСАДА в рамках соглашения о партнерстве и реализации образовательных проектов: специалист отдела реализации образовательных программ РУСАДА Андрей Тигай, специалист отдела обработки результатов РУСАДА Валерия Герман, консультант отдела по терапевтическому использованию РУСАДА Светлана Железнова.

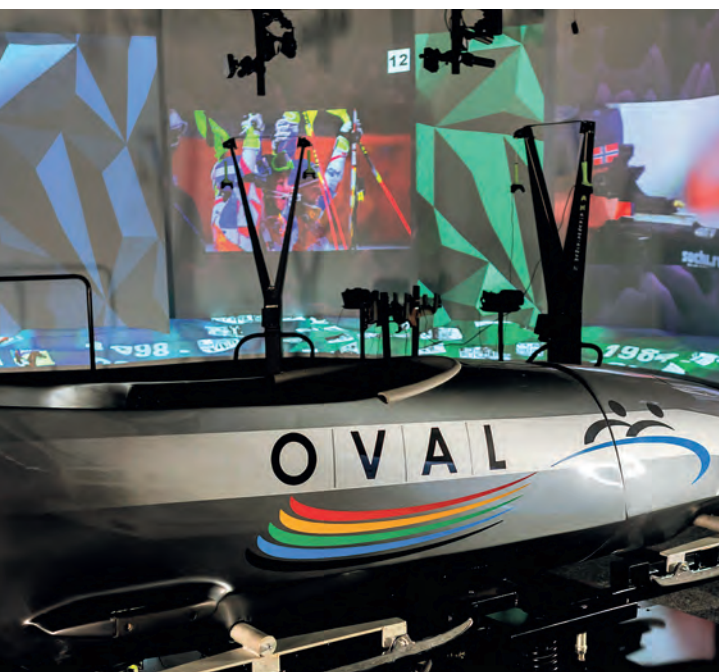
## САЙТ ИНТЕРАКТИВНОГО ЦЕНТРА OVAL ОТКРЫТ

Мы рады сообщить о запуске сайта, посвященного нашему интерактивному информационно-образовательному центру Олимпийских игр и зимних видов спорта OVAL. Концепция OVAL (Olympic Virtual Athletic Land) подразумевает популяризацию истории спорта и олимпийского движения при помощи современных технологий.

К услугам посетителей – интерактивные экспонаты в открытом доступе. Благодаря технологиям виртуальной реальности, видеомэпинга и сферического кино гости OVAL погружаются в атмосферу состязаний: каждый может нена-

долго ощутить себя олимпийцем и прокатиться по заснеженным горным трассам спортивных объектов Сочи, а затем за несколько секунд переместиться в прибрежный кластер. Для гостей открыта возможность увлекательного путешествия во времени: на проекционных экранах демонстрируются фото- и видеоматериалы, переданные МОК и Оргкомитетом «Сочи2014», рассказывающие об олимпийской истории от античности до наших дней.

Заходите на сайт Oval:  
[oval.olympicuniversity.ru](http://oval.olympicuniversity.ru)



## РЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА ЛЕВ БЕЛОУСОВ – КАВАЛЕР ОРДЕНА ПОЧЕТА

Указом Президента Российской Федерации от 21.08.2020 ректор РМОУ академик Российской академии образования Лев Белоусов награжден орденом Почета за заслуги в развитии физической культуры и спорта и многолетнюю добросовестную работу. Помощник президента Российской Федерации Игорь Левитин вручил орден Льву Белоусову 24 сентября. Заслуги Льва Белоусова неоднократно были отмечены на самом высоком уровне: медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» I степени, медалью Петра Лесгафта, медалью «За выдающийся вклад в развитие Кубани». И вот теперь – орденом Почета. Поздравляем ректора с государственной наградой!



## МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В декабре проведены курсы «Менеджмент и маркетинг в деятельности общероссийской спортивной федерации». Слушателями курса (занятия проходили онлайн) были 14 спортсменов и специалистов различных спортивных организаций со всей России, среди которых президент Федерации биатлона России, двукратный призер Олимпийских игр Виктор Майгуров и многократный призер чемпионатов мира и Европы по дзюдо, спортивный директор Федерации дзюдо России Кирилл Денисов. Слушатели обратили внимание на то, что преподаватели насыщали материал не только теорией, но и практическими рекомендациями по различным вопросам, возникающим в повседневной деятельности спортивных организаций. Как отметил директор по проведению международных спортивных мероприятий Российской федерации баскетбола Артем Стерляжников, «главной ценностью этого курса является ориентация на практику с акцентом на российскую специфику».

## ПСИХОЛОГИЯ В СПОРТЕ

В РМОУ в рамках Олимпийской образовательной программы завершился курс повышения квалификации «Психология в спорте». Занятия проходили в Москве с 12 по 17 октября. Учебная программа ориентирована на тренеров и посвящена комплексу вопросов, связанных с психологией тренировочного процесса, мотивацией и самомотивацией спортсменов, лидерству в спортивной организации и команде. Во время занятий были подробно рассмотрены и разобраны такие понятия, как теория потребностей и возрастная периодизация, фокусные навыки и концепция осознанности, теория потребностей и профилактика выгорания. Курс вели преподаватели РМОУ спортивный психолог, двукратный призер Олимпийских игр Елизавета Кожевникова и врач-психотерапевт, руководитель Центра классического психологического консультирования и экспертизы Николай Котиленков.

В ходе тренингов слушатели работали над вопросами выстраивания эмоционального настроя спортсменов, коммуникативными техниками, навыками руководства и лидерства, методиками управления конфликтами в коллективе. «Воодушевлен и мотивирован на дальнейшее развитие. Высший класс!» – так отозвался о курсе один из его участников, психолог спортивной команды ЦСКА «Армейцы Курск» Константин Марарескул. По завершении программы слушатели успешно защитили свои итоговые работы и получили удостоверения РМОУ о повышении квалификации.

## Андрей Сельский: «Цифровая трансформация служит достижению национальной цели развития»

В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА ЗАПУЩЕНА ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЭТО ЗАПЛАНИРОВАННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ДВИЖЕНИЕ, С ДРУГОЙ – ПАНДЕМИЯ И СВЯЗАННЫЕ С НЕЙ ОГРАНИЧЕНИЯ ДОБАВЛЯЮТ АКТУАЛЬНОСТИ ПРОЦЕССУ. О ЦЕЛИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ, ОСНОВНЫХ ЭТАПАХ И ТЕКУЩЕМ ПОЛОЖЕНИИ ДЕЛ РАССКАЗАЛ ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА СПОРТА РФ АНДРЕЙ СЕЛЬСКИЙ.

**Ц**ифровая трансформация. Звучит современно и вместе с тем интригующе. Хочется определиться с этим понятием. Что такое цифровая трансформация в сфере физкультуры и спорта?

Я бы сказал, что цифровая трансформация означает глубокое изменение внутренних процессов организации, ведомства или даже всей отрасли с учетом развития цифровых технологий. Результатом должно становиться радикальное ускорение этих процессов и их упрощение для пользователей.

С позиций государственного управления мы отталкиваемся от национальных целей развития, которые стоят перед Российской Федерацией. Одной из таких целей является повышение продолжительно-

сти и качества жизни граждан. И в рамках этой цели есть такой показатель: к 2030 году 70% населения нашей страны должны систематически заниматься физической культурой и спортом. Цифровая трансформация должна работать на достижение этого показателя, а значит, на конкретные сервисы для людей.

### Какие изменения послужат этому?

Первое – цифровые технологии могут помочь лучше мотивировать к занятиям физкультурой и спортом, достигая до тех, до кого иным способом достигать не удастся.

Второе – простой и удобный для людей доступ к физкультуре и спорту. В один клик записать ребенка в спортивную школу или записаться самому, скажем, на



теннисный корт, получить информацию, какие спортивные объекты и возможности существуют вокруг тебя, в границах твоего района или шире...

Третья составляющая – упрощение процессов внутри отрасли. Эти процессы необходимо сделать дружелюбными по отношению к спортсменам, тренерам, другим представителям сообщества. Как пример: если человек принял участие в соревнованиях и в итоге у него возникает право на получение спортивного разряда или звания, нужно, чтобы присвоение происходило, можно сказать, в автоматическом режиме. Или же планирование мероприятия в календаре – все должно быть просто и онлайн.

Четвертая часть касается повышения прозрачности процессов. Как только заходит речь о цифровой трансформации, всегда подразумевается повышение прозрачности – за счет ввода в систему первичных данных. В конкретном случае спортивной сферы это данные из протоколов соревнований (сразу в электронном виде), оценки судей; это может быть электронный журнал человека, который учится на спортивной подготовке, и тренер фиксирует в журнале показатели.

Прозрачность среди прочего помогает добиться того, чтобы талантливые люди оставались в системе (как спортсмены, так и тренеры). Она важна именно с точки зрения государственной: если перед нами поставлена эта цель – 70%, то нужно понимание, как вести подсчет вовлеченных людей. И здесь цифровые технологии тоже в помощь. Один из аспектов нашей работы состоит в том, чтобы научиться с помощью первичных данных (а не ручного ввода данных в табличку, как это сейчас происходит) – протоколов соревнований, записей любителей об объектах, где они занимаются спортом, информации от других ведомств, например, от Министерства просвещения о школьниках, посещающих уроки физкультуры, и т. д. – получать объективную картину вовлечения в занятия физкультурой и спортом.



**Каков временной горизонт цифровой трансформации отрасли? Какие этапы первоочередные, а какие требуют больше времени?**

Стратегическое планирование Минспорта сейчас охватывает период до 2030 года. В таком горизонте мы планируем и цифровую трансформацию. А более детальное планирование идет в рамках трехлетнего бюджетного цикла. Сейчас все ведомства, и Минспорт не исключение, реализуют ведомственные программы цифровой трансформации, которые рассчитаны на период с 2021 по 2023 год, – с точки зрения проектов, которые туда включаются, с точки зрения финансирования, которого требуют эти проекты, и т. д.

**Какие задачи сформулированы на период 2021–2023 годов?**

Мы видим четыре главных сервиса, которые хотим внедрить уже в течение следующего года: единый календарный план, присвоение спортивных разрядов и званий, запись ребенка

в систему спортивной подготовки, сбор статистической отчетности.

С этих четырех компонентов начинаем. В уходящем году не было финансирования на эти мероприятия, тем не менее мы нашли способ получить к концу года функциональность, которая касается единого календарного плана. И скоро единый календарный план появится в онлайн-виде.

При кажущейся простоте этих четырех сервисов нужно понимать, что они увязаны с несколькими базовыми реестрами. Реестры тоже должны сводиться по единому стандарту на всей территории РФ. Самый простой из них – это реестр видов спорта, далее по возрастающей с точки зрения сложности – реестр спортивных федераций, реестр спортивных организаций, реестр спортивных объектов и, наконец, реестр спортсменов и паспорт спортсмена.

Еще один момент, которые включен в ведомственную программу цифровой трансформации и рассматривается как один из пилотных, – электронный дневник спортивной подготовки (функциональность, которая связана с работой тренеров и организаций спортивной подготовки).

### Насколько к цифровизации готовы на уровне регионов?

Регионы находятся в разной форме с точки зрения процессов цифровизации физической культуры и спорта. Есть продвинутые, а есть примеры, где все делается на бумаге и ни о какой «цифре» речь пока не идет.

Далеко не во всех регионах информационно-телекоммуникационную инфраструктуру можно назвать высокоразвитой. Поэтому наша ведомственная программа подразумевает гранты в форме субсидий для регионов на развитие инфраструктуры, необходимой для цифровизации. Ведь без современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры мы не можем говорить о следующих шагах в «цифре».

Общей системы на федеральном уровне, которая объединяла бы региональные наработки в области цифровизации, пока нет. Над ее созданием мы работаем в настоящее время. Собираем и отправляем в регионы примеры лучших практик, которые позволят на уровне региона выстроить цифровую трансформацию в отрасли. Провели пока что одно полноценное мероприятие (в Ульяновской области) и планируем еще одно (в Новосибирской области) под названием «Цифровая прокачка». Это название прижилось

в АНО «Цифровая экономика» – профильной организации, связанной с одноименной нацпрограммой. В нашем случае эта «прокачка» связана именно со сферой физкультуры и спорта. Такие мероприятия, на мой взгляд, очень помогают внутри региона расставить приоритеты, позволяют понять, что делать и в каком направлении двигаться. Плюс прямо сейчас мы проводим глубокое анкетирование регионов на тему развития цифровых технологий в отрасли. Анкета отражает наше видение целевой модели цифровизации. Соответственно, когда будут получены результаты, мы сможем нанести на карту текущее состояние дел. Это очень полезная для всех работа.

**Многие спортивные организации имеют собственный взгляд на то, что нужно сделать в плане цифровой трансформации. Ожидаете ли вы таких инициатив или, возможно, они уже поступают? Вообще, какого соучастия вы ожидаете от различных заинтересованных сторон?**

Как в регионах состояние цифровизации разное, так же оно различается и от одной спортивной федерации к другой. Есть федерации, достигшие очевидных успехов. В плане цифровой трансформации они на два шага впереди в сравнении с нашими наработками на федеральном уровне. А есть те, где ничего нет в этом плане.

Очень хорошая проработка внутренних процессов (взаимодействие федерации и спортсменов, присвоение званий) у Всероссийской федерации художественной гимнастики, много наработок у Российского футбольного союза, большой портфель у Континентальной хоккейной лиги (в частности, в том, что связано со спортивной подготовкой и с дневником спортивной подготовки), хороший уровень цифровизации процессов у Федерации прыжков на батуте России. Есть немало таких примеров, и в основном они касаются оптимизации обмена данными между различными сторонами внутри конкретной федерации.

Мы, безусловно, понимаем индивидуальность и каждого вида спорта, и каждого региона. Готовы воспринимать инициативы, опыт коллег. Для этого есть инструмент в виде межведомственной рабочей группы по цифровой трансформации и шести экспертных групп при ней. Эти группы фокусируются на конкретных направлениях, начиная от необходимых поправок в законодательство и заканчивая, например, цифровым стандартом спортивного

объекта. Эксперты представляют отрасль во всем многообразии – и регионы, и федерации, и научные институты, и коммерческие организации.

У регионов и федераций простор для инициатив: у каждого региона, как и у каждого вида спорта, своя специфика, и только человек, работающий «на земле», до конца понимает, что именно ему нужно цифровизировать. На федеральном же уровне нам в первую очередь нужны определенные первичные данные, определенные информационные потоки и процессы. Например, касающиеся присвоения спортивных разрядов и званий. Это значит, что мы готовы к обмену данными с другими информационными системами, если они уже внедрены и работают в регионах или спортивных федерациях. Наша задача – получать от них данные в режиме, близком к режиму реального времени. И поэтому важен единый стандарт обмена данными в отрасли. Это принципиальный момент и еще одно направление работы.

**Пандемия коронавируса и ограничения, включая режим самоизоляции, стали стресс-тестом для отрасли физкультуры и спорта. Как вы оцениваете это влияние?**

Есть точка зрения, что это стресс-тест. А есть другая точка зрения применительно к цифровизации: пандемия стимулировала развитие цифровых технологий во всех отраслях, и спорт не исключение. Наверное, и то, и другое в какой-то степени правда.

Благодаря пандемии мы уже получили, например, формат онлайн-соревнований. Не соревнований по киберспорту, а именно онлайн-соревнований по реальным видам спорта. Началось все с интеллектуальных видов – с шахмат, а продолжилось единоборствами, например, карате и тхэквондо, точнее, теми дисциплинами в этих видах, где не требуется спарринг. Или, например, любители бега делают пробежки в онлайн-формате: каждый бежит сам, а результаты сводятся в онлайн. Новые форматы развиваются и уже ждут нормативного оформления. Потому что изменения затрагивают правила соревнований, а это означает требование новых подходов к судейству, к антидопингу и т. д., если развитие в этом направлении продолжится.

Что еще высветила пандемия? В ситуации, когда нет возможности допустить зрителей на спортивное мероприятие, возникает вопрос о развитии технологий трансляции. С одной

стороны, технологий недорогих, а с другой – удобных зрителю. Это касается особенно некассовых соревнований, куда не привлекают дорогих телеведущих. В качестве такой технологии видится, например, технология съемок 360 градусов с применением искусственного интеллекта, когда буквально одна камера, установленная на объекте, способна вести полноценную трансляцию соревнований с выхватыванием ключевых моментов.

Люди на фоне пандемии волей-неволей задумались о том, что можно перевести в «дистанционку». И эти наработки наверняка останутся с нами и будут развиваться вне зависимости от того, насколько сильными будут ограничения в дальнейшем.

**Вернемся к долгосрочным задачам цифровой трансформации. Запись в спортшколу ребенка или запись на объект в один клик – это уже услуги для населения в масштабах всей страны. Рассматривается ли вовлечение сторонних организаций, например, порталов-агрегаторов? Будут ли задействованы принципы государственно-частного партнерства?**

Цифровизация спорта порождает простор для монетизации и маркетинга. И в этом процессе во многом должны лидировать негосударственные проекты. Есть примеры инициатив такого рода, которые уже работают. Информацию о лучших практиках мы собираем и распространяем в регионах. Занятия человека физкультурой и спортом – вполне «экосистемный», как сейчас принято говорить, элемент. Перед походом на объект вам может понадобиться покупка экипировки, оборудования, страховки; рядом – тема покупки билетов на спортивные мероприятия; вы можете отправиться в турпоездку и записаться на спорт там и т. д.

Неудивительно, что к этому процессу есть интерес игроков, которые выстраивают сервисные экосистемы в России. Более того, есть интерес к созданию платформы, которая брала бы на себя не только спортивную составляющую, но и шире – смежные сервисы для тех, кто ведет активный образ жизни.

В вопросах цифровых сервисов для граждан коммерческие игроки зачастую более подкованы, чем государственные, поэтому развитие здесь видится на базе государственно-частного партнерства. Мы прорабатываем его варианты, и надеюсь, что скоро увидим результат.

*Беседовал Сергей Муравьев*







*Андрей Малыгин,  
к. э. н., доцент, заведующий кафедрой  
спортивного маркетинга университета «Синергия»*

## Спортивный маркетинг в цифровую эпоху

МАРКЕТИНГ В XXI ВЕКЕ РАЗВИВАЕТСЯ НА ОСНОВЕ ТРЕХ КЛЮЧЕВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ: ИНТЕГРАЦИИ, ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ, СРЕДИ КОТОРЫХ ОСНОВНОЕ МЕСТО ЗАНИМАЕТ ПОСЛЕДНЯЯ. ИМЕННО БЛАГОДАРЯ ЦИФРОВОЙ ИНФОРМАТИЗАЦИИ МИР ПРОДОЛЖАЕТ СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯТЬСЯ. ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СПОРТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫНУЖДЕНЫ АДАПТИРОВАТЬ СВОЙ МАРКЕТИНГ К НОВОЙ ЦИФРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ. В СТАТЬЕ РАССМАТРИВАЮТСЯ НЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, А СПЕЦИФИКА МАРКЕТИНГОВЫХ ДЕЙСТВИЙ В УСЛОВИЯХ РОСТА ВЛИЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ. ОЧЕРЕДНОЙ ВЫЗОВ ЦИВИЛИЗАЦИИ – ПАНДЕМИЯ COVID-19 ВСТРЯХНУЛА СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ, ПОДТВЕРДИЛА СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ЭТИХ ТРЕНДОВ И НЕ ОСТАВИЛА ШАНСОВ ТЕМ, КТО ОКАЗАЛСЯ НЕ ГОТОВ К БЫСТРЫМ И АДЕКВАТНЫМ РЕШЕНИЯМ, БАЗИРУЮЩИМСЯ НА ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ.



## Время цифры

Эпоха цифровой трансформации (digital transformation, DT) радикально меняет все сферы нашей жизни: отношения между людьми, образование, медицину, спорт, развлечения, бизнес, промышленность, науку. Новые технологии интегрированы в операционные процессы, создают более гибкие интеллектуальные способы ведения бизнеса, существенно повышая тем самым потребительские ценности рыночных продуктов самого разного типа.

В 2020 году прогнозируется увеличение мировых расходов на цифровую трансформацию до 1,3 трлн долларов, а к 2023 году более половины мирового ВВП будут обеспечивать организации, преобразованные в цифровую форму<sup>1</sup>.

Цифровая трансформация становится ключевой задачей и для организаций спортивной индустрии. Им приходится преодолевать проблемы, связанные с необходимостью менять стратегии, систему коммуникаций, корпоративную культуру, формировать новые компетенции персонала. Трансформация происходит и в маркетинге. Например, только в США объем рынка цифровой рекламы к 2021 году достигнет 330 млрд долларов (в 2015 году он составлял 170 млрд).

Современные цифровые технологии представляют собой согласованные процессы и методы сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления данных в электронном виде. При этом

## 13-я ИЗ 17 ФОТОГРАФИЙ

серии Алексея Филиппова «Вне игры: спортсмены в изоляции». Вратарь московского «Спартака» Никита Беспалов у себя дома в Щербинке.

Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

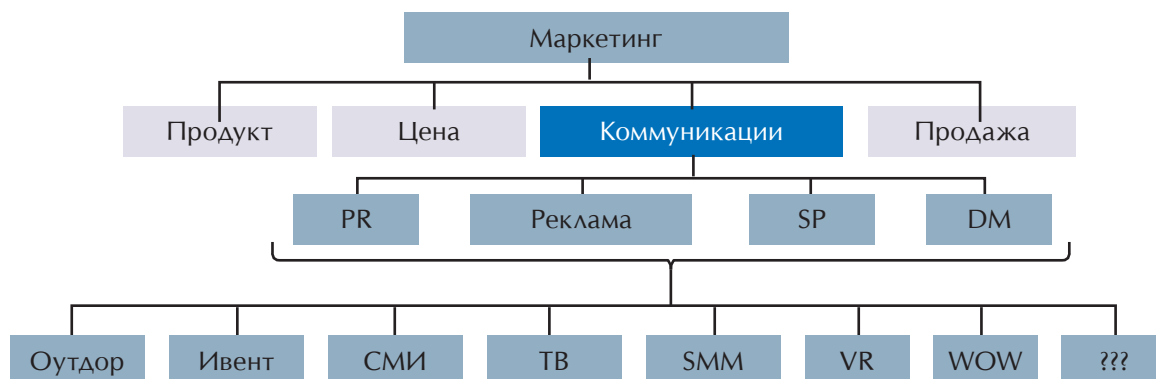
данные могут иметь разное содержание и назначение и использоваться во всех сферах человеческой деятельности: исследованиях, промышленном производстве, информировании, продвижении, сервисе, управлении, обеспечении безопасности. Список информационных технологий все время растет и включает, например, компьютерный инжиниринг, big data, аддитивные технологии (3D-печать), промышленных роботов, искусственный интеллект, AR (дополненная реальность), VR (виртуальная реальность), NFC (беспроводная передача данных малого радиуса) и т. п.

Столь динамичное развитие цифровых технологий делает актуальными исследования вопросов развития маркетинга в целом и спортивного в частности. Для этого требуется адаптация традиционного маркетингового мышления к новой реальности, изменение восприятия процессов интеграции digital в маркетинговые стратегии и инструменты. Важной компетенцией спортивного менеджмента становится умение систематизировать быстро развивающиеся форматы цифрового маркетинга и максимально полно использовать их потенциал. Подчеркнем, что

<sup>1</sup> Шаньхонг Ло. Цифровая трансформация – статистика и факты. Электронный ресурс: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation>

РИСУНОК 1

## Коммуникации в системе маркетинга



новым вызовом для маркетинга цифровой эпохи становятся проблемы обеспечения безопасности, поскольку широкая доступность и распространенность новых технологий часто делает их оружием в руках заинтересованных лиц.

## Два аспекта трактовки цифрового маркетинга

В современной практике термин «цифровой маркетинг» (ЦМ) используется наряду с терминами «digital-маркетинг» (или просто digital), «диджитал-маркетинг», «digital advertising», «интернет-маркетинг».

Следует отметить, что сегодня в понимании ЦМ отчетливо выделяются два аспекта, раскрывающих его смысл:

- цифровой маркетинг в значении «продвижение бренда»;
- цифровой маркетинг в значении «маркетинг в Интернете».

Рассмотрим каждый из них подробнее.

Понимание цифрового маркетинга как совокупности средств и способов продвижения с помощью цифровых технологий является довольно распространенным. Например, Financial Times в собственном словаре терминов определяет цифровой маркетинг как маркетинг продуктов и услуг с использованием цифровых каналов для охвата потребителей, а его основной целью является продвижение брендов через различные формы цифровых медиа<sup>2</sup>.

Приоритет рекламной функции просматривается во многих отечественных и зарубежных исследованиях цифрового маркетинга<sup>3</sup>.

Но акцент лишь на коммуникационную сущность явления, имеющего в названии слово «маркетинг» (цифровой маркетинг), вступает в противоречие со смыслом маркетинга как

концепции систематизированного управления организацией в рыночных условиях. Доказавший свою состоятельность подход рассматривает ее как комплекс стратегических и операционных решений в области продуктовой, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики. В свою очередь маркетинговые коммуникации в форме пиара (public relation), рекламы, стимулирования (sales promotion) и прямого маркетинга (direct marketing) используют различные средства, как аналоговые, так и цифровые (рис. 1).

Например, в основе курса ВШЭ «Маркетинговая стратегия в digital-среде» лежит идея о том, что участникам рынка необходимы специальные цифровые стратегии, учитывающие новую реальность и способствующие достижению их общих маркетинговых целей; большой раздел посвящен созданию и продвижению digital-продуктов – веб-сайтов и приложений.

Понимание digital-маркетинга исключительно как канала маркетингового продвижения не позволяет раскрыть весь его потенциал. ЦМ оказывает влияние на все бизнес-процессы спортивной организации, рассматривается как часть маркетинговой стратегии<sup>4</sup> и включается во все компоненты – продуктовую, ценовую, коммуникационную и сбытовую политику.

Расширенная трактовка цифрового маркетинга как маркетинга в Интернете также является довольно распространенной. Например, один из учебных курсов проекта Google Digital Garage на английском языке называется Fundamentals of digital marketing, а на русском «Основы интернет-маркетинга». Такая синонимичность стала вполне привычной в профессиональной среде, но в то же время она способствует неточному пониманию самой сущности цифрового маркетинга.



ТАБЛИЦА 1

## Элементы цифровой среды

Сферы выгод		Элементы цифровой среды
1	Социальные коммуникации	Социальные сети, мессенджеры, электронная почта, мобильная связь
2	Деловые коммуникации	Электронная почта, цифровая реклама, интернет-конференции, базы данных
3	Государственные услуги	Платформы госуслуг: оплата услуг, штрафов и налогов
4	Услуги торговли	Маркетплейсы, дистанционные продажи магазинов
5	Персональные сервисы	Персональные девайсы (часы, смартфоны, планшеты)
6	Транспортные сервисы	Каршеринг, покупка билетов, оплата проезда и парковок
7	Обучение, образование	Онлайн-программы, семинары, конференции
8	Интернет вещей	Умный дом, умный офис
9	Развлечения	ТВ, онлайн-кино, трансляции, киберигры, видео, фото, беттинг
10	Финансовые сервисы	Банковское обслуживание, криптовалюты
11	Информационные сервисы	Интернет-СМИ, социальные сети

Большинство специалистов отмечают, что digital-маркетинг выходит за рамки интернет-маркетинга и включает использование средств коммуникаций для мобильных телефонов (SMS, MMS), дисплейную рекламу, маркетинг в социальных сетях (SMM), поисковый маркетинг (SEO), рекламу в играх, e-mail продвижение, работу с базами данных, использование цифровых носителей и т. п.

### Цифровая и реальная среды современного маркетинга

Цифровой маркетинг является современной формой решения задач формирования конкурентоспособности и развития спортивных организаций – тех самых задач, которые спортивные менеджеры решали и 20, и 30, и 50 лет назад. Даже с учетом колоссальных технологических и ментальных изменений человек по-прежнему не может обойтись без еды, одежды, крова, общения, познания, эмоций – эти и другие жизненные потребности всегда удовлетворяются с помощью адекватных своему времени средств. Сегодня эти средства становятся цифровыми, и удовлетворение потребностей в физическом

совершенствовании, проведении досуга с яркими эмоциями на трибунах стадиона или на трассе марафона невозможно представить без использования digital.

Цифровая среда охватывает не только значительную часть сферы межличностных коммуникаций (социальные сети, мессенджеры, электронная почта), получения новых знаний, развлечений, обслуживания, но и растущий быстрыми темпами Интернет вещей, персональные и государственные сервисы (рис. 2).

Очевидно, что спортивная организация должна осуществлять свои маркетинговые действия как в привычной, естественной среде, так и в цифровой, поскольку именно в этих двух средах живут ее клиенты – болельщики, покупатели спортивных услуг и товаров. При этом маркетинг в целом может быть эффективным лишь в случае, когда он интегрирует цифровые и нецифровые решения.

Особое значение подобный подход приобретает в период карантинных ограничений и изменений в привычной реальной жизни, вызвавших резкий рост спроса на digital.

<sup>2</sup> Definition of digital marketing. Ft.com / lexicon. Электронный ресурс: <https://web.archive.org/web/20171129124232/http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>

<sup>3</sup> См., напр.: Damian Ryan. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page Publishers, 2016; Акулич М. *Диджитал-маркетинг. М.: Издательские решения, 2017.*

<sup>4</sup> Dave Chaffey, *Digital Marketing: strategy, implementation, and practice. Seventh Edition*. Pearson UK, 2019.

## Направления цифрового маркетинга в спорте

Ключевой стратегической задачей маркетинга является формирование центров притяжения лояльных клиентов спортивных продуктов (клиентов первого типа) для последующего привлечения спонсоров, рекламодателей и лицензиатов (клиентов второго типа). С помощью диджитала эта задача решается гораздо лучше.

Часть маркетинговых задач в отношении спортивных продуктов еще может решаться традиционными способами, обходясь без диджитала (в основном это касается массового и детского спорта), но с каждым годом таких примеров становится все меньше. Например, для проведения школьных соревнований может быть вполне достаточно объявить о них ученикам и родителям во время собраний, повесить афиши в фойе школы. Но если соревнования будут более масштабными, межшкольными или районными, то не обойтись без их продвижения в социальных сетях, мессенджерах и на сайтах заинтересованных организаций.

Расширенная трактовка сущности цифрового маркетинга не только как средства продвижения, но и как основы для построения новых продуктов более сложна. Но именно она в большей степени соответствует глобальной трансформации и охватывает весь спектр маркетинговой деятельности спортивной организации в цифровой среде, в том числе и все аспекты продвижения.

Цифровой маркетинг в спортивной индустрии имеет свою специфику, определяемую в первую очередь ее многоотраслевым характером и разнообразием типов спортивных продуктов, в том числе информационных, примером которых является трансляция спортивного события по телевидению или на интернет-платформах, что сегодня просто невозможно без digital.

Рассматривая расширенную концепцию цифрового маркетинга в спортивной индустрии, следует обратить внимание на разные формы его практического применения.

Маркетинг спортивной организации сегодня осуществляется как в цифровой среде, так и в привычной реальной, и может осуществляться в следующих направлениях (рисунок 2):

- цифровое продвижение традиционных спортивных продуктов, персон и организаций;
- деловая и спортивная аналитика с использованием цифровых технологий;
- цифровые продажи традиционных спортивных продуктов;

- цифровая модернизация спортивных продуктов и их полноценный маркетинг;
- разработка и полноценный маркетинг цифровых спортивных продуктов;
- цифровой маркетинг брендов товаров и услуг через спорт (активация спонсорства).

Каждое из направлений имеет разную степень развития и адаптации к маркетинговым стратегиям и инструментам, используемым спортивными организациями. Все они имеют свою специфику и характеристики, заслуживающие более пристального рассмотрения.

## Цифровое продвижение традиционных спортивных продуктов, персон и организаций

Это направление появилось еще в 90-е годы прошлого века, вместе с массовым распространением компьютеров и Интернета. Понимание цифрового маркетинга лишь как способа продвижения до сих пор остается доминирующим в спортивной индустрии. В соответствии с ним усилия специалистов в области диджитал сосредоточены на продвижении спортивных организаций, традиционных спортивных продуктов (в первую очередь событий, товаров, услуг) с помощью цифровых технологий (SMM, SEO, SEM, медийная и контекстная реклама и т. п.). По сравнению с классическими каналами массовых коммуникаций (телевидение, радио, печатные СМИ и наружная реклама) эти методы доступны практически любой спортивной организации. Компетенции в области digital-рекламы становятся все более востребованными среди спортивных менеджеров.

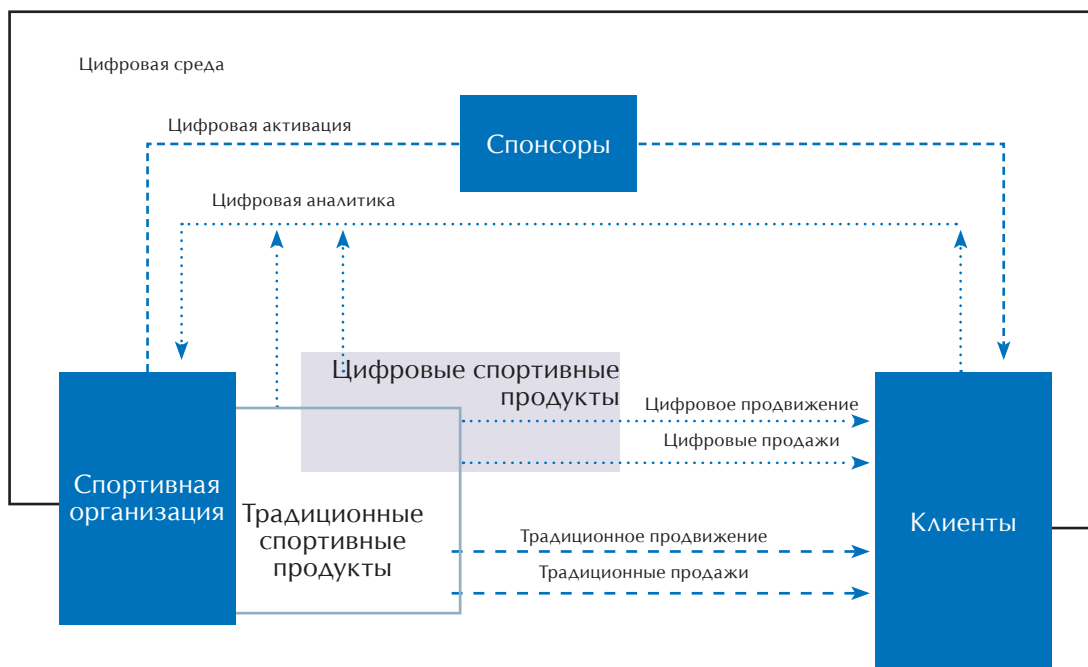
Сегодня спортивные события, услуги и товары широко используют информационные технологии для продвижения – информирования, популяризации и стимулирования в Интернете и мобильных сетях, с помощью цифровых средств outdoor- и indoor-рекламы и POSM. Без цифровых технологий невозможно обойтись и при производстве практически всех рекламных материалов – дизайн-макетов, видео- и аудиороликов, баннеров, рекламных сайтов и т. п.

## Деловая и спортивная аналитика с использованием цифровых технологий

Спортивная статистика и аналитика появились в американском спорте практически одновременно с зарождением профессиональных лиг, но настоящий расцвет произошел с развитием

РИСУНОК 2

## Направления использования цифрового маркетинга в спортивной индустрии



цифровых технических средств. Профессиональная информация, как «полевая», так и кабинетная, помогает получать данные, необходимые для построения эффективных моделей действий атлетов и команд. Но не менее важным является наличие публичного спроса на спортивную статистику: болельщикам гораздо интереснее знать детали состязаний, в этом им помогают и сами спортивные организации, и многочисленные мобильные сервисы (например, на сайте ФК «Барселона» размещена актуальная статистика по каждому игроку команды).

Спортивная аналитика особенно востребована и наиболее развита в беттинге, на ее основе выстраивается вся индустрия ставок на спорт.

Деловая аналитика необходима для принятия управленческих решений, она обобщает данные внутренней отчетности, сведения о рынке, клиентах и конкурентах спортивной организации. Такая информация собирается, анализируется, хранится и используется с помощью цифровых технологий. Возможность получать данные практически мгновенно, одновременно с происходящими событиями серьезно

изменила требования к системам управления спортивным маркетингом, вывела в число приоритетов модельный подход. Спортивные организации не только устанавливают обратную связь с клиентами с помощью социальных сетей, но и берут на вооружение системы CRM и бизнес-аналитики.

### Цифровые продажи традиционных спортивных продуктов

Онлайн-продажи спортивных товаров развиваются на протяжении последних 20 лет, вначале став частью внемагазинного ритейла, а затем выделившись в самостоятельный розничный канал. Сегодня доля продаж через онлайн-магазины, мобильные приложения, социальные сети и маркетплейсы неуклонно увеличивается. По данным исследования IBIS World, этот рынок только в США растет более чем на 10% ежегодно, а его объем в 2020 году приблизится к \$22 млрд<sup>5</sup>.

Пандемия коронавируса позитивно влияет на рост дистанционных продаж спортивных товаров, но почти катастрофически повлияла

<sup>4</sup> POSM (Point of Sale Materials) – рекламные материалы, используемые в местах продаж, например, в спортивных магазинах.

<sup>5</sup> Online Sporting Goods Sales in the US industry trends (2015–2020). Электронный ресурс: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/online-sporting-goods-sales-industry>



на продажи спортивных событий и услуг, и информационные технологии не спасли эти рынки от падения. Покупки карты фитнес-клуба или сезонных абонементов на хоккей в большинстве случаев осуществляются онлайн с помощью сайтов или мобильных приложений. Такая форма сделок значительно удобнее привычных, заключаемых в кассе или офисе.

## Цифровая модернизация спортивных продуктов и их полноценный маркетинг

Совершенствование спортивных продуктов за счет интеграции в них цифровых компонентов – объективное требование времени. В стремлении получить конкурентные преимущества участники рынка должны учитывать все факторы, характеризующие развитие бизнеса и информационных технологий. Это полностью относится к спортивной индустрии, где рыночные, а значит, конкурентные отношения в последние 30 лет стали играть значимую роль в формировании экономической основы современного спорта.

Спортивные события теперь имеют мощное цифровое оснащение как на аренах, так и в Интернете, что позволяет делать матчи более интересными, информативными и эмоциональными. Именно такие событийные продукты становятся сегодня по-настоящему конкурентоспособными.

Примерами такой цифровой модернизации являются, например, матчи профессиональных хоккейных клубов, дополняемые медиашоу, акциями и конкурсами в соцсетях, онлайн-заказами еды на трибуну, использованием kiss-, dance- и smile-камер, умных шайб, обширной статистикой о командах в приложениях для смартфонов. Все эти цифровые опции модернизируют традиционный событийный продукт, существенно повышая его потребительскую ценность.

Сегодня трудно представить себе и спортивные услуги без внедренных в них технологий контроля за состоянием здоровья спортсмена или без дополнительных средств повышения интереса к тренировкам (например, размещения в залах экранов для демонстрации фильмов и т. п.).

## Разработка и полноценный маркетинг цифровых спортивных продуктов

Технологическая эволюция привела к возникновению в спортивной индустрии совершенно новых цифровых продуктов. В качестве примера можно рассмотреть приложение для смартфонов Fitness of Tomorrow, разработанное

на основе искусственного интеллекта. Каждый пользователь получает уникальную возможность контролировать свои движения в ходе тренировки без датчиков, закрепляемых на теле, получать компетентные рекомендации по их совершенствованию и недопущению травм, экспертные консультации во время тренировки. Приложение Fitness of Tomorrow сформировало новую нишу на рынке персональных тренировок без непосредственного участия тренера, но для этого пришлось формулировать маркетинговые цели и разрабатывать стратегии их достижения, создавать систему продвижения не только с помощью сайта и социальных сетей, но и специальных акций тестирования, участия в отраслевых событиях. Продажи приложения осуществляются также с помощью цифровых технологий.

## Цифровой маркетинг брендов товаров и услуг через спорт (активация спонсорства)

Цифровые технологии не обошли стороной и важную часть спортивного маркетинга, связанную с использованием спорта в качестве платформы для продвижения брендов товаров и услуг. С их помощью существенно увеличивается не только охват целевых аудиторий при продвижении брендов спонсоров, но и формируются их дополнительные потребительские ценности.

Цифровые активации способны по-настоящему интегрировать партнерство в атмосферу эмоций, присущих спорту. Но самое важное – благодаря digital практически любая спортивная организация, независимо от ее масштабов и вида спорта, может сформировать центр притяжения аудиторий, привлекательный для спонсоров и рекламодателей. Теперь не обязательно иметь доступ к телевидению или дорогой полиграфии для построения эффективной коммуникации: социальные сети и принтеры практически полноценно заменяют их в масштабе местного маркетинга.

Конкуренция переместилась и в цифровую среду, а значит, чтобы сохранить рыночные позиции и продолжать развиваться, спортивным организациям необходимы изменения как на уровне бизнес-моделей и стратегических концепций, так и на уровне инструментов. Препятствия с клиентами уже невозможны, маркетинг также требует цифровой трансформации, тесного согласования традиционных и новых стратегий и инструментов.

Примерами трансформации бизнес-модели может быть новое позиционирование професси-



ональных клубов в качестве медиаплатформ. Так, Barcelona, Chelsea и Southampton стали получать значительные доходы от продажи медиаконтента своим фанатам и видят в этом перспективное стратегическое направление развития своего бизнеса<sup>6</sup>.

С учетом рассмотренных направлений под термином «цифровой маркетинг» следует понимать использование цифровых технологий для продвижения и продажи традиционных спортивных продуктов<sup>\*\*</sup>, их цифровых модификаций, а также созданных новых цифровых спортивных продуктов.

Такое определение учитывает реальность цифровой трансформации, ее влияние на большинство рыночных факторов формирования конкурентных преимуществ спортивных организаций.

Подводя итоги, следует отметить, что цифровой маркетинг рассматривается сегодня как в узком понимании – в качестве совокупности средств и способов продвижения, так и в широком, включающем разработку и полноценный маркетинг новых цифровых продуктов. При этом он может быть эффективным лишь в том случае, когда является частью маркетинговой стратегии

<sup>\*\*</sup> В данном случае под традиционными спортивными продуктами подразумеваются продукты, в создании которых цифровые технологии либо совсем не используются, либо масштаб их использования незначителен и не влияет существенно на повышение их потребительских качеств и ценностей.

<sup>6</sup> Seb J. How football clubs are becoming more like media businesses. Электронный ресурс: <https://digiday.com/marketing/football-clubs-becoming-like-media-businesses>

#### 4-Я ИЗ 17 ФОТОГРАФИЙ

серии Алексея Филиппова «Вне игры: спортсмены в изоляции». Велогонщик Денис Дмитриев у себя дома в Москве.

Фото: Алексей Филиппов/ МНА «Россия сегодня»

спортивной организации и используется наряду с другими маркетинговыми стратегиями.

Цифровой маркетинг осуществляется спортивными организациями не только в Интернете, но и средствами офлайн-коммуникаций, используя возможности мультимедийного оснащения спортивных сооружений, систем формирования баз данных клиентов, спортивную аналитику и т. п. Цифровой маркетинг используется в отношении традиционных спортивных продуктов и их цифровых модификаций, вновь создаваемых цифровых спортивных продуктов, а также в отношении брендов партнеров спортивных организаций.

Сегодня важной сферой профессиональных компетенций спортивного менеджера становится способность давать комплексную оценку цифровым возможностям маркетинга, не ограничивая их лишь продвижением в социальных сетях.



*ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ,  
вице-президент Московского финансово-  
промышленного университета «Синергия»,  
научный руководитель факультета индустрии  
спорта, заведующий кафедрой спортивного  
менеджмента, д. э. н., профессор*

## Цифровизация индустрии спорта: объективная реальность и возможные прогнозы

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В МИРОВОМ СПОРТЕ — ЭТО УЖЕ РЕАЛЬНОСТЬ. МИРОВАЯ ПАНДЕМИЯ COVID-19 СЕРЬЕЗНО УСУГУБИЛА И ПОДТОЛКНУЛА ПЕРЕХОД ИНДУСТРИИ К ФОРМАТАМ «ДИСТАНТ» И «ОНЛАЙН». В 2021 ГОДУ МИРОВОЙ СПОРТ УЖЕ БУДЕТ СОВСЕМ ДРУГИМ, НАВЕРНЯКА ЕЩЕ ПОЯВЯТСЯ ДРУГИЕ СМЕШАННЫЕ ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ СО ВРЕМЕНЕМ БУДУТ ПРОТЕСТИРОВАНЫ, АПРОБИРОВАНЫ, И САМА ЖИЗНЬ В ИТОГЕ ОДОБРИТ ИЛИ НЕ ОДОБРИТ ИХ. ЗДЕСЬ ОЧЕНЬ ВАЖЕН ОПТИМАЛЬНЫЙ БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА, СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И БИЗНЕСА. А В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ ГЛАВНЫМ ПОТРЕБИТЕЛЕМ ИНДУСТРИИ СПОРТА ДОЛЖЕН ОСТАТЬСЯ ЗРИТЕЛЬ, БОЛЕЛЬЩИК, ОБЫЧНЫЙ ЛЮБИТЕЛЬ СПОРТА, КОТОРОМУ ДОЛЖНО БЫТЬ ИНТЕРЕСНО, КОМФОРТНО И БЕЗОПАСНО.

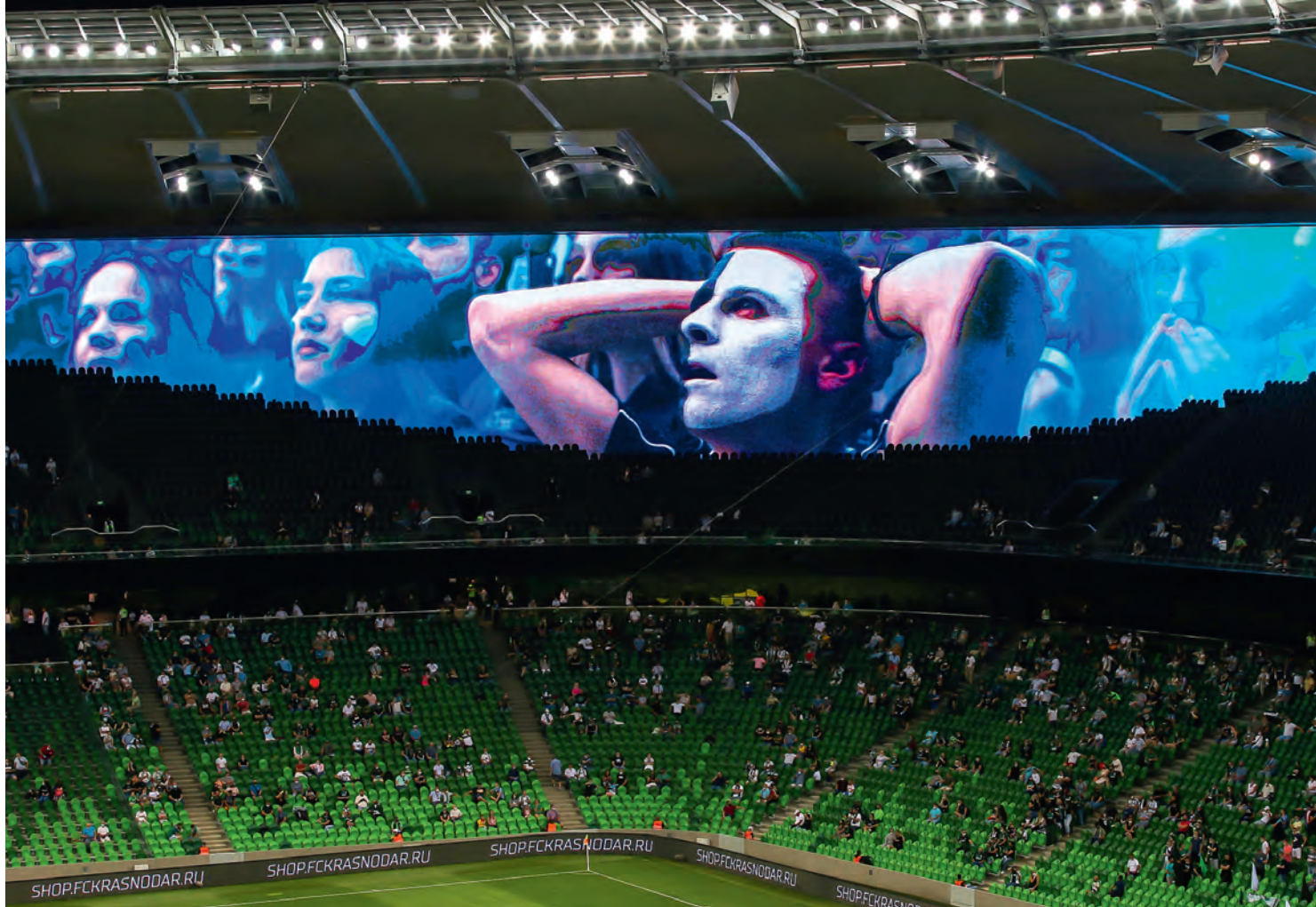
### Спорт и информационное общество

Спорт всегда зеркально отражал жизнь общества, прямо и непосредственно будучи зависимым от восприятия людьми спортивных соревнований, достижений и рекордов, звезд и героев. Это актуально и в отношении информационного общества. В середине XX века «эра информационного общества» казалась очень далеким, фантастическим временем, а сегодня она реально наступила, мы уже живем в информационном обществе, теперь это наша обычная повседневная жизнь (а прошло лишь несколько десятков лет).

Сегодня все составляющие информационного общества (всеобщая компьютеризация, сплошная интернетизация, «засилье» социальных сетей и других интернет-сервисов, искусственный интеллект) очень сильно влияют на развитие мировой индустрии спорта. Лет 20–25 назад первыми на себе это ощутили шахматы. Именно тогда началась компьютерная революция, которая полностью изменила весь мир и общество.

Шахматы постепенно встроились в мировую компьютерную эпоху и стали коммерчески привлекательным видом спорта (с точки зрения взаимодействия с крупными биз-





нес-партнерами). Можно вспомнить, а что же принципиально изменилось в шахматах за эти годы.

Некоторые ведущие шахматисты, включая чемпионов мира, стали играть с компьютерами, и на первых порах им удавалось чаще выигрывать. Но прошло не так много лет, и компьютерные шахматные программы заметно усилились, так что даже лучшие шахматисты перестали с ними играть по причине абсолютной предсказуемости спортивных результатов.

Тренировочный процесс шахматистов сильно поменялся, так как компьютерные программы почти полностью заменили шахматные учебники и книги, где можно было посмотреть любые дебюты, эндшпили и окончания шахматных партий, сыгранных ранее.

Заметно изменился средний возраст известных и сильных шахматистов, вид спорта очень помолодел. Если раньше сильный шахматист добивался успехов в 40–50 лет, а некоторые достигали наивысших спортивных результатов и после 50 лет, то теперь в этом возрасте, как правило, на серьезном уровне уже практически не играют. Теперь обычно в 20–25 лет хороший шахматист уже достигает определенных спортивных высот, а в 35–40 лет он уже без пяти минут ветеран.

Изменились и правила игры, а также поменялись форматы шахматных соревнований. Теперь

**2020 ГОД –**  
*это год, где виртуальная реальность стала уже повседневностью, а самое модное и часто употребляемое слово – «онлайн».*

*Фото: Виталий Тимкив / МНА «Россия сегодня»*

это «быстрые» шахматы, блицтурниры, нокаут-системы, «партия смерти» и т. д. Это способствовало повышению «смотрибельности» трансляций шахматных соревнований по телевидению и в Интернете.

В целом можно сказать, что нынешняя «шахматная эволюция» была «спровоцирована» и обусловлена компьютерной революцией. Сегодня шахматы – один из самых динамично развивающихся видов спорта, к тому же получивший хорошую инвестиционную и коммерческую привлекательность в плане успешного взаимодействия с крупными бизнес-партнерами, которые стремятся стать партнерами и спонсорами шахматных соревнований и шахматных федераций.

Сейчас, во времена цифровой экономики (а индустрия спорта – это динамично развивающийся сектор мировой экономики), практически все виды спорта обязаны будут вкусить все прелести информационного общества. Например, мы

уже привыкли к многочисленным видеоповторам спорных ситуаций в игровых видах спорта. В легкой атлетике и плавании новые технологии помогают определять фальстарт спортсменов и спорные моменты на финишной прямой. В теннисе определяют попадание мяча в корт, если возникает неуверенность у судей и самих игроков. Эти новшества стали обычной и повседневной практикой спорта.

Консервативный футбол до недавнего времени оставался в стороне от модных цифровых и электронных атрибутов. Но с 2019 года международные футбольные организации ФИФА и УЕФА начали повсеместно внедрять систему VAR, то есть видеоповторы спорных моментов и ситуаций, и до сих пор разные специалисты и эксперты не пришли к единому мнению по поводу этого достаточно субъективного новшества. Но прогресс не остановить: мировой спорт и индустрию спорта ждет множество технологических сюрпризов.

## Пандемия серьезно меняет мировой спорт

В 2020 году цифровая революция наложилась на всемирную пандемию COVID-19, и эта «гремучая смесь» сильно изменила мировой спорт. Эти печальные последствия и возможные перспективы еще будут долго изучать и анализировать эксперты и специалисты, но уже можно с уверенностью сказать, что прежний «старый» спорт ушел навсегда, а что нас ждет в будущем, к сожалению, толком никто не знает. Делать прогнозы в этой ситуации – вещь неблагоприятная.

Многочисленные отмены и переносы соревнований, как официальных, так и коммерческих, начались в марте – апреле 2020 года. Ломка привычного спортивного календаря продолжается. Некоторые ранее запланированные соревнования уже никогда не состоятся, а это, между прочим, финансовые и людские затраты организаторов (и далеко не все смогут получить хоть какую-то компенсацию). Многие международные федерации еще надеются на благополучное завершение или хотя бы ослабление пандемии и по этой причине переносят сроки проведения спортивных событий. Если пока есть куда переносить, ведь международный календарь крупных событий верстается на несколько лет вперед и возможности переносов рано или поздно будут исчерпаны.

Посмотрим, какие из видов спорта пострадали больше всех, а у каких еще есть шансы на выживание.

- Олимпийские игры – 2020 в Токио перенесены на год. Видимо, есть уверенность, что они все-таки состоятся, хотя вопросы эпидемиологической безопасности, социальной дистанции среди спортсменов и билетной программы для зрителей Международным олимпийским комитетом до сих пор не решены.
- Чемпионат Европы по футболу – 2020 перенесен на год. Наверное, он тоже состоится, но все ли страны и города смогут принять зрителей и болельщиков – большой вопрос. Не исключено, что проще было бы провести чемпионат в одной стране.
- Чемпионат мира по легкой атлетике 2021 года не состоится.
- Недавно Международная федерация хоккея отменила сразу более 20 турниров.
- Этапы автогонок «Формулы-1» прошли в 2020 году в усеченном формате и практически без зрителей.
- Теннисный сезон в целом удалось спасти, многие турниры состоялись, но почти без зрителей.
- Топовые европейские футбольные лиги сезон 2019/20 года завершили (кроме Франции) и начали новый, но зрителей по-прежнему нет на трибунах.
- Регулярные сезоны в североамериканских лигах НБА и НХЛ перенесены, но шансы на лучшее пока есть.

Этот печальный черный список можно бесконечно продолжать (бокс, ММА, гольф, бейсбол, фигурное катание и т. д.), но диагноз очевиден: мировая индустрия спорта тяжело больна, хотя определенные шансы на выздоровление есть.

В условиях пандемии мир быстро меняется, адаптируясь под конкретные жизненные обстоятельства. Наверное, можно сказать, что 2020 год – это год, где виртуальная реальность стала уже повседневностью, а самое модное и часто употребляемое слово – «онлайн». Поэтому мировая индустрия спорта, международные спортивные организации, организаторы спортивных событий достаточно быстро поняли, что в некоторых видах спорта можно проводить онлайн-соревнования. Это новый тренд развития.

Если говорить о лидерах онлайн-революции в спорте, смело назовем шахматы. Этот вид спорта оказался готов к неожиданным и необычным условиям, тем более что и ранее немало турниров проводилось в заочном режиме (заочные шахматы, турниры по переписке). Поэтому в шахматах соревнования быстро и относительно просто пе-

реместились в виртуальную среду с использованием интернет-ресурсов.

Вершиной стало проведение летом 2020 года первой Всемирной шахматной олимпиады онлайн. Международная шахматная федерация ФИДЕ заменила таким образом 44-ю Всемирную шахматную олимпиаду, перенесенную на 2021 год. Участниками стали 163 сборные, а в команды входили мужчины, женщины, юноши и девушки. Сначала состоялись отборочные этапы, а потом серии плей-офф. По сути это был «цифровой двойник» Всемирной шахматной олимпиады. Трансляции партий велись в Интернете с комментариями на нескольких языках (английский, русский, испанский, немецкий, французский, китайский). Президент МОК Томас Бах отметил в приветственном письме в адрес участников и организаторов, что «ФИДЕ подает пример того, как организовывать соревнования инновационными и безопасными способами во время нынешнего глобального кризиса».

Шахматы действительно стремительно набирают популярность, что в итоге отметил президент ФИДЕ Аркадий Дворкович: «За последние несколько месяцев мы наблюдаем взрывной рост интереса к шахматам – десятки, а может быть, и сотни миллионов человек по всему миру ежедневно садятся за реальную или виртуальную шахматную доску». Завершая тему с шахматной олимпиадой онлайн, отметим, что были специально придуманы новые форматы и правила, учитывающие особенности цифрового формата, а также интернет-трансляций. Для этого использовалась крупнейшая мировая онлайн-платформа Chess.com. А победителем первой Всемирной шахматной олимпиады онлайн стала сборная команда России, переигравшая в финале сборную Индии.

Другие виды спорта тоже пытаются экспериментировать и находить какие-то аналоги взамен соревнований «вживую». Прошли турниры по художественной гимнастике, были отдельные соревнования по легкой атлетике. Спортсмены соревновались на разных спортивных объектах, в разных городах и даже странах. Не обошлось и без онлайн-конфузов: на соревнованиях по легкой атлетике в беге был установлен даже мировой рекорд, но судьи засомневались, все перепроверили и быстро разобрались в ошибочных действиях организаторов соревнований (беговые дорожки оказались разной длины).

Сегодня соревнования, которые проходят во время пандемии, можно поделить на три категории:

- онлайн-соревнования, у которых уже есть свои зрители, быстро переключившиеся с «живого боления»;
- «живые» соревнования, которые проходят в очном традиционном формате, но на них нет вообще никаких зрителей (таких соревнований, к сожалению, большинство);
- «живые» соревнования, где присутствуют в некотором количестве зрители, в зависимости от эпидемиологической обстановки в городе, регионе или стране (как правило, от 10 до 50% максимальной вместимости спортивной арены).

Главными «пригравшими» в индустрии спорта оказались организаторы спортивных событий и спортивные организации (федерации, лиги и клубы), доходы которых сильно связаны с реальной «живой» посещаемостью спортивных событий. А есть ли кто-то, кто выиграл в этих непростых и жестоких условиях мировой пандемии? Оказывается, победители тоже есть: цифровые платформы и сервисы, интернет-порталы и даже спортивные телеканалы, которые довольно быстро поделили офлайн-аудиторию между собой.

Выше мы говорили о профессиональном спорте с его традиционными атрибутами: спортивными событиями, турнирами и матчами, зрителями на трибунах и продажей клубной атрибутики. А что произошло в массовом спорте, в фитнес-индустрии, в многочисленных спортивных клубах по видам спорта, где раньше регулярно занимались спортом обычные любители спорта и где главным продуктом является «спортивно-оздоровительная услуга»?

Эти сегменты пострадали из-за пандемии заметно больше, нежели профессиональный спорт. Ведь у них нет таких важных и «жирных» источников доходов, как продажа прав на трансляции и доходы, получаемые от партнеров и спонсоров. Фитнес-клубы и спортивные клубы во многом ориентированы на доходы от прямой работы с частными потребителями и клиентами. По разным оценкам, около 30% фитнес-клубов вряд ли уже экономически восстановятся после окончания пандемии, их, скорее всего, ждет закрытие.

Но и в фитнес-индустрии многие владельцы клубов достаточно быстро перестроились и влились в цифровую трансформацию. Появились новые услуги для клиентов фитнес-клубов: онлайн-тренировки (как индивидуальные, так и коллективные) и ряд совершенно новых услуг. С одной стороны, онлайн-тренировки дают возможность клубам хоть как-то держаться на плаву, а с другой – и после окончания пандемии эти



новые услуги наверняка будут востребованы. Кстати, пандемия показала, что самый главный актив любого фитнес-клуба – это не помещение, не оборудование или инвентарь и даже не маркетинговые инструменты, а тренерские кадры с их знаниями и компетенциями.

Если подводить промежуточный итог «пандемийному» периоду развития мирового спорта, который пока еще явно не закончился, можно сказать: экономика мировой индустрии спорта сильно просела, но все-таки держится. Это стало возможным во многом благодаря цифровизации и интернетизации современного общества. А онлайн-соревнования и онлайн-тренировки – как глоток свежего воздуха в условиях жестких, а порой и жестоких санитарных ограничений, а где-то и абсолютных запретов. Но, скорее всего, общая коммерциализация индустрии спорта достаточно быстро восстановится. Профессиональному спорту может хватить года-двух, а массовому спорту и фитнес-индустрии, видимо, потребуется два-три года. Впрочем, это лишь смелые и субъективные прогнозы.

Стопроцентным победителем «пандемийного» периода в спорте, казалось бы, должен оказаться в итоге только киберспорт. Многие эксперты еще до пандемии утверждали, что в век цифровизации и компьютеризации спорт тоже изменится и вот-вот наступит «всеобщая эпоха киберспорта». Ведь действительно он (компьютерный спорт) должен плавно, естественно и почти идеально вписаться в цифровое общество. Так ли это и что на самом деле произошло с киберспортом в эпоху пандемии?

## Киберспорт – явный лидер цифровой трансформации спорта?

Общие объемы развития игровой индустрии (и, в частности, киберспорта) действительно впечатляют. Наверное, столь стремительно не развивался ни один из традиционных видов спорта. За два десятилетия XXI века темпы его роста можно охарактеризовать следующими показателями:

- регулярно растет количество турниров (международных, национальных, любительских);
- в киберспорт пришли крупные инвесторы и известные бренды, что положительно влияет на его популярность;
- увеличивается количество спонсоров и рекламодателей, которые хотят ассоциировать себя с целевой аудиторией киберспорта;

- потенциальная аудитория в киберспорте насчитывает 400–550 млн человек (хотя это не совсем корректные данные различных экспертов);
- растет медийная аудитория, которая регулярно смотрит киберспортивные соревнования как по телевидению, так и на интернет-порталах;
- увеличиваются призовые фонды крупных турниров, что неминуемо сказывается на доходах известных профессиональных спортсменов.

Некоторые ведущие эксперты уже считают, что со временем киберспорт будет оспаривать лидерство с крупнейшими традиционными спортивными профессиональными лигами как в Европе, так и в Северной Америке. Другие вообще говорят о ближайших олимпийских перспективах киберспорта (хотя в этом есть большие сомнения).

Да, действительно, руководство МОК внимательно отслеживает перспективы развития киберспорта, правильно полагая, что это серьезный и долгосрочный молодежный тренд. Но еще в сентябре 2018 года президент МОК Томас Бах сказал, что киберспорт не будет в ближайшее время включен в программу Олимпийских игр, так как он пропагандирует жестокость. «Мы не имеем права включать в программу Игр то, что пропагандирует насилие и дискриминацию, – заявил он. – Я говорю о так называемых стрелялках. С нашей точки зрения, они не соответствуют олимпийским ценностям. Конечно, любой вид единоборств произошел от реальных драк между людьми. Но спорт – это цивилизованное понимание драк. Если в киберспорте нужно кого-то убивать, его не может быть на Олимпийских играх».

Прежде чем всерьез говорить об олимпийских перспективах киберспорта, необходимо понять, как он будет развиваться в ближайшее время. В мировой индустрии спорта уже сложились несколько возможных вариантов стратегий развития видов спорта. Исходим из того, что киберспорт, то есть компьютерный спорт, – это, конечно, очень специфический, но вид спорта. По сути это интеллектуальный вид спорта, в какой-то степени похожий на шахматы, шашки, бридж и некоторые другие.

Итак, возможные пути развития киберспорта.

Вариант создания глобальной лиги, без собой привязки к национальности и гражданству спортсменов. Лига базируется на территории одной-двух стран, как это сегодня есть в хоккее (НХЛ) и баскетболе (НБА). В этих североамериканских профессиональных лигах выступают спортсмены из многих стран и даже континен-

тов. Эти лиги полностью самостоятельны, по сути являются коммерческими бизнес-проектами, они практически никак не подчиняются международным федерациям и МОКу.

Вариант создания отдельных спортивных бизнес-проектов или даже бизнес-империй. Самые известные примеры – в автогонках («Формула-1»), в боксе (различные боксерские ассоциации), в смешанных единоборствах (UFC) и некоторых других видах спорта. В этом случае спортсмены вообще выступают в разных странах и практически никак не привязаны к одной территории (как правило, только юридически, имея в виду нахождение штаб-квартиры). По сути, спортсмены-профессионалы гастролируют по всему миру в зависимости от календаря соревнований.

Классический вариант, или вариант вертикали. Сегодня так развивается 90–95% видов спорта. Существует понятная вертикаль взаимоотношений: национальная федерация, континентальная федерация, международная федерация. Если вид спорта входит в олимпийскую программу, то наверху этой вертикали находится МОК. В этом случае в виде спорта есть единый календарь соревнований, единые правила и регламенты – одним словом, единый порядок.

Индустрии киберспорта еще предстоит пройти через упорядочение, и чем скорее это произойдет, тем лучше для ее полноценного и перспективного развития. Сегодня очень многое в киберспорте определяют производители компьютерной техники и программного обеспечения. Они выпускают компьютерные игры, очень часто спонсируют и проводят соревнования, активно влияют на функционирование лиг и отдельных команд. Поэтому можно сказать, что в индустрии киберспорта серьезное влияние, а порой и откровенное давление производителей может мешать упорядочению этого безусловно перспективного рынка.

## Цифровизация российского спорта: время пришло

Россия в спорте несколько отстает сегодня по темпам роста цифровизации от ведущих спортивных держав мира. И это, к сожалению, объяснимо, так как спорт в целом отражает жизнь общества и его экономику. Сейчас мы переходим в рамках развития цифровой экономики от лозунгов и общих пожеланий к конкретным действиям. В недавно утвержденной «Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года» есть отдельный раздел «Цифровизация».

Конечно, у каждого субъекта индустрии спорта есть свои интересы и общие задачи. Для государства важны общая вовлеченность населения в занятия спортом, а также шаговая доступность для потребителей спортивной инфраструктуры. Минспорт России должен ориентироваться на выполнение целевых показателей, отраженных в «Стратегии», а также обязан создавать возможности для занятий спортом по месту жительства, учебы и работы. Спортивные организации (федерации, лиги, клубы) должны делать из спорта яркое событие, интересное конечному потребителю. А потребитель должен получить тот продукт, которого хочет, желает и ждет.

Одним из важнейших поручений правительству страны по итогам заседания Совета при Президенте по развитию физической культуры и спорта, состоявшегося 6 октября 2020 года, является завершение создания к 30 октября 2021 года единой автоматизированной информационной системы, которая будет содержать достоверные сведения, необходимые для учета лиц, регулярно занимающихся физической культурой и спортом. Эта информационная система будет включать сведения:

- обо всех объектах спорта, расположенных на территории РФ;
- о проводимых физкультурных и спортивных мероприятиях;
- о присвоении спортивных разрядов и спортивных званий;
- об организациях, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта (в том числе об образовательных и медицинских организациях).

Задача сколь амбициозная, столь и необходимая. Отметим фразу «содержать достоверные сведения», что, наверное, вызывает некоторые вопросы к нынешней официальной статистике в части учета занимающихся спортом. Пока еще встречается «двойной счет» (одного человека несколько раз посчитали), а то и «неучтенка» (когда человек занимается спортом, но неорганизованным, и его точно не учитывают). В итоге получается лукавая статистика, порой вызывающая как отдельные вопросы, так и недоверие.

К тому же общая цифровизация спорта и автоматизированная информационная система точно покажут реальную картину по регионам, среди которых определятся лидеры и аутсайдеры. А самое главное – этот единый цифровой контур позволит выстраивать адресные коммуникации с конечным потребителем.



# ВИДЫ СПОРТА

---



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



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

## Переход соревнований в онлайн на примере карате

ПАНДЕМИЯ ПРОДОЛЖАЕТ ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА РАЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ В МИРЕ, ЧИСЛО ЗАБОЛЕВШИХ НЕ ИДЕТ НА УБЫЛЬ, ПЕРЕДВИЖЕНИЕ МЕЖДУ СТРАНАМИ ОГРАНИЧЕНО. ОРГАНИЗАТОРЫ СОРЕВНОВАНИЙ С РАЗНОЙ СТЕПЕНЬЮ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ НАХОДЯТ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ОНЛАЙН-ФОРМАТЕ. КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА, НЕКОТОРЫЕ СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПО СВОЕМУ ХАРАКТЕРУ, ПРАКТИЧЕСКИ ИДЕАЛЬНО ПОДХОДЯТ ДЛЯ ЭТОГО ФОРМАТА. ТАКОВА, НАПРИМЕР, ОЛИМПИЙСКАЯ ДИСЦИПЛИНА КАТА ВИДА СПОРТА КАРАТЕ, ПРЕДСТАВЛЕННАЯ В ПРОГРАММЕ ПРЕДСТОЯЩИХ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР В ТОКИО. ПРИМЕРОВ ПРОВЕДЕНИЯ ОНЛАЙН-СОРЕВНОВАНИЙ ПО КАТА ВСЕ БОЛЬШЕ (В НАШЕЙ СТРАНЕ И НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ), А ПЕРЕМНЫ КАСАЮТСЯ И СПОРТСМЕНОВ, И ТРЕНЕРОВ, И СУДЕЙ.





Установленные правительствами меры по профилактике затрагивают не только область медицинского обеспечения безопасности людей, но и подразумевают социальные ограничения для снижения числа контактов между ними. Впрочем, в информационном обществе снижение физических контактов не обязательно означает снижение коммуникационной активности. И цифровые технологии сегодня буквально спасают спорт.

В последние годы индустрию спорта было принято называть одной из самых быстрорастущих. Ее глобальный объем оценивался на уровне 756 млрд долларов в годовом выражении. Спорт вносит весомый вклад в экономику многих регионов. Например, в ЕС доля ВВП, связанная со спортом, составляет 279,7 млрд евро (2,12% от общего ВВП ЕС). В 2020 году финансовые потери фиксируют как отдельные спортивные организации, так и их объединения (ассоциации, лиги). Отмена соревнований означает падение доходов от продажи прав на трансляцию и коммерческой деятельности. Так, бойцовский чемпионат UFC из-за пандемии потерял свыше 100 млн долларов прибыли. В связи с отменой теннисного турнира в Уимблдоне организаторы недосчитались

#### КАТЕГОРИЧНО

*судить о плюсах и минусах онлайн-соревнований бессмысленно. С одной стороны, открываются возможности участвовать в разных соревнованиях без поездок, приглашать на судейство разных судей, разных мастеров, а не вариться в одном котле. С другой стороны, на «живых» соревнованиях особая аура, воздействие которой на атлета неповторимо.*

*Фото предоставлено авторами статьи*

примерно 243 млн долларов. А, например, председатель совета директоров футбольного клуба «Локомотив» (Москва) заявил о потерях клуба в «сотни миллионов рублей». Компания Emsi, специализирующаяся на исследовании рынка труда, отмечает, что пандемия в США затронула 1,3 млн представителей спортивной индустрии. В разрезе возрастного состава пострадали большей частью занятые в возрасте от 25 до 34 лет. Среди наиболее пострадавших профессий – фитнес-тренеры и инструкторы по аэробике, тренеры и агенты, персонал в сфере развлечений и досуга<sup>1</sup>.

Режимы изоляции граждан, периодически вводимые практически повсеместно, ускорили цифровизацию спортивного бизнеса и подстегнули к реализации проектов, основанных на онлайн-технологиях. Мобильные приложения

<sup>1</sup> <https://ach.gov.ru/news/kak-koronavirus-menyaet-mir-sporta-otmena-meropriyatij-sorevnovaniya-bez-boleshchikov-i-epokh-kibe>



помогают организовать режим дня, правильное питание, эффективные индивидуальные тренировки и многое другое. Министерство спорта РФ запустило интернет-портал «Тренируйся дома», чтобы помочь всем желающим найти оптимальный способ укрепления физической формы в новых условиях.

Организаторы соревнований с разной степенью изобретательности находят возможности для их проведения в онлайн-формате. Так, в начале апреля всемирно известные скачки с препятствиями Grand National, проходящие в Англии ежегодно с 1839 года, состоялись в виртуальном формате. Их результат был смоделирован при помощи компьютерных вычислений и оформлен в формате CGI. При CGI-моделировании учли и воссоздали множество нюансов: грязь из-под копыт, команды по ремонту барьеров, зрителей на трибунах и даже скорую помощь для упав-

Некоторые соревновательные дисциплины, индивидуальные по своему характеру, практически идеально подходят для онлайн-формата

ших наездников. Среднее количество зрителей по ходу трансляции составило около 4,3 млн человек, в пиковый момент – 4,8 млн.

Спросом у фанатов пользуются трансляции видеоигр, в которых компьютерными игроками управляют профессиональные спортсмены, свободные из-за отмены тренировок, а также онлайн-мероприятия в социальных медиа с участием действующих и бывших игроков. А телеканал NBC, например, с использованием видеоигр проводит трансляции симуляций отмененных баскетбольных и хоккейных матчей.

## Ката онлайн

Как показывает практика сегодняшнего дня, некоторые соревновательные дисциплины, индивидуальные по своему характеру, практически идеально подходят для онлайн-формата. Такова, например, олимпийская дисциплина ката вида спорта карате, представленная в программе предстоящих Олимпийских игр в Токио.

Карате развивалось как боевое искусство, практикуемое голыми руками. Возникнув на

базе традиционного окинавского боевого искусства под названием те (что означает «рука», по-окинавски произносится «тии»), карате оформилось в результате смешения с различными китайскими техниками. В 1920-х годах карате широко распространилось в Японии, а затем благодаря японским эмигрантам – по всему миру. Сегодня карате можно назвать универсальным языком общения международного сообщества, которое насчитывает свыше 130 млн практикующих (включая около 2 млн в самой Японии).

Карате включает наступательные техники (удары кулаками, ногами), а также защитные техники для противодействия наступательным (цель этих приемов – не сбить противника с ног, а прежде всего защититься от него). Техники и тренировки предполагают ситуации, когда в целях защиты приходится отражать удары противников, атакующих со всех сторон<sup>2</sup>.

В качестве нового олимпийского вида спорта (включено в программу Игр в Токио) карате будет состоять из двух видов соревнований. Одной из дисциплин является ката, что буквально означает «формы» и относится к детальным схемам движения в данном виде спорта. Соревнуясь в ката, участники выходят на татами в одиночку и демонстрируют комплексы ката. О них будут судить по выразительной силе их техники

с точки зрения степени подготовки и мастерства. Итоги соревнований будут определяться на основе количества баллов, начисленных жюри. В дополнение к точности техники очки начисляются за настрой и силу духа, за мощь ударов и перепады скорости – другими словами, за то, насколько реалистично выглядит выступление спортсмена.

Чтобы передать истинное значение ката, необходимо понимать значение техник, составляющих каждую ката: наступательных, таких как цуки (удар кулаком) и кэри (удар ногой), а также защитных, таких как укэ (блокировка). Атлеты учатся выполнять мощные ката, занимаясь боевой практикой с опорой на серьезные внутренние установки, как если бы они имели дело с реальными соперниками, и тренируются настойчиво, ежедневно, не пренебрегая ни одним из аспектов техники<sup>3</sup>.

С марта по октябрь 2020 года было проведено несколько десятков международных онлайн-турниров по ката карате. Одним из лидеров данного направления является Международная организация электронного карате (IeKO; e-karate.

org, работающая в сотрудничестве с International ESports Federation (Международная федерация электронного спорта, представлена в 88 странах мира с выручкой 1 млрд долларов США в 2019 году) и компанией Sportdata (Швейцария)<sup>4</sup>. Международная организация электронного карате свои задачи формулирует так: предоставлять виртуально-электронные технологии спортсменам и тренерам, принимающим участие в мероприятиях электронного карате и электронных соревнованиях по ката и кумитэ, обучать спортсменов карате с помощью системы электронного обучения, организовывать электронные мероприятия и соревнования в соответствии с единым набором правил и положений.

Всемирная федерация карате (World Karate Federation, WKF) также провела в 2020 году серию онлайн-соревнований по ката. Так, 7 июня были опубликованы результаты международного онлайн-турнира Karate e-challenge в дисциплине «ката». Соревнования проводились руководителем Молодежной лиги WKF многократным чемпионом Луккой Валдези (Италия) и объединили более 400 спортсменов из 52 стран. Победители и призеры определялись по возрастным группам в два этапа: сначала по видеозаписям выявлялись по восемь финалистов в каждой из категорий, затем из топ-8 по новым видео исполнения ката международное жюри выбирало обладателей призовых мест и распределяло итоговую квалификацию.

29 ноября в Токио прошел 52-й абсолютный чемпионат Японии по карате киокушинкай. Турнир проходил без зрителей, но руководством Международной организации карате (IKO) было принято решение о трансляции соревнований через специально созданный портал Kyokushin

Online. В программном заявлении говорится, что будут вестись онлайн-трансляции всех главных турниров IKO, публиковаться архивные видео и современные документальные фильмы киокушинкай. Для зарегистрированных пользователей ресурс также представит обучающие видеоматериалы по различным направлениям подготовки в карате<sup>5</sup>. К проведению онлайн-соревнований подключаются и ведущие мировые спортивные бренды. Так, компания Adidas выступила организатором турнира Adidas Karate World Open



<sup>2</sup> Олег Захаров. Ката в олимпийском карате // Вестник РМОУ, 2019, № 1 (30). С. 56–65. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43150650>

<sup>3</sup> Павел Ермаков, Олег Захаров. Карате в олимпийской программе: перспективы вида на массовом уровне // Вестник РМОУ, 2018, № 1 (26). С. 84–91. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43141769>

<sup>4</sup> <https://www.e-karate.org>; [https://www.sportdata.org/karate/set-online/veranstaltung\\_info\\_main.php?active\\_menu=calendar&vernr=5490](https://www.sportdata.org/karate/set-online/veranstaltung_info_main.php?active_menu=calendar&vernr=5490)

<sup>5</sup> <https://superkarate.ru/news/kyokushinkai/12690-kyokushin-online.html>

<sup>6</sup> [https://www.sportdata.org/karate/set-online/veranstaltung\\_info\\_main.php?active\\_menu=calendar&vernr=5587](https://www.sportdata.org/karate/set-online/veranstaltung_info_main.php?active_menu=calendar&vernr=5587)

Series E-Tournament 2020, который проводился с 20 октября по 30 ноября<sup>6</sup>.

Если говорить о личном опыте авторов, отметим проведенные в августе 2020 года Ростовской ассоциацией киокусинкай в режиме онлайн открытое первенство и чемпионат Ростовской области по ката. Турнирная программа включала помимо ката также дисциплину ката-группа (синхронное исполнение ката командой из трех человек), а также ката паракarate (турнир для лиц с ограниченными возможностями). В соревнованиях приняли участие 176 спортсменов в возрасте от 4 до 80 лет, разделенные на возрастные категории. В категории ветеранов (50 лет и старше) приняли участие 19 спортсменов, а в категории паракarate участвовали 22 спортсмена<sup>7</sup>.

Отметим также ряд других успешных проектов, реализованных с марта по ноябрь 2020 года. В первую очередь можно отметить различные обучающие программы, так называемый онлайн-тренинг. Занятия проводятся в Zoom и его анало-

В СЛУЧАЕ С ОНЛАЙН-ТУРНИРАМИ СНИМАЕТСЯ ВОПРОС ТРАНСФЕРА СУДЕЙ И СПОРТСМЕНОВ, НАМНОГО МЕНЬШЕ ОГРАНИЧЕНИЙ ДЛЯ ПРИГЛАШЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, ПРОЩЕ ПРЕОДОЛЕТЬ ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ЧАСОВЫХ ПОЯСОВ

гах. Это прежде всего персональные и групповые тренировки по общей физической и индивидуальной технической подготовке. Такие занятия проводили спортсмены под руководством своих тренеров, аудитория практикующих была ограничена составом группы спортсменов.

Некоторые спортивные организации начали проводить занятия в YouTube как в режиме реального времени, так и в записи. Это позволило привлечь дополнительную аудиторию, а также сохранить лояльность приверженцев Международной организации Кёкусинкан. Проект под названием Home training вышел в 30 программах на японском и английском языках. Каждый выпуск – это 30–40-минутная тренировка, разработанная японскими мастерами Хирото Окадзаки и Хацуо Рояма<sup>8</sup>.

Следующее направление деятельности – подготовка и аккредитация тренерского состава.

Международная федерация карате (WKF) в августе 2020 года разработала и представила три тренерских онлайн-курса, предоставляя возможности прохождения аккредитации тренерам со всего мира в период ограничения перемещений и отмены спортивных мероприятий (ранее аккредитация тренеров проводилась непосредственно в период международных соревнований). Предложенные курсы рассчитаны на шестимесячный период обучения. Программа включает шесть модулей и состоит из 96 видеосемinarов и уроков. Основные модули программы: «Тренер», «Спортсмен», «Благополучие спортсмена», «Соревнования по ката», «Соревнования по кумите», «Судейство»<sup>9</sup>.

В настоящее время WKF представляет три онлайн-курса: «Курс тренерской аккредитации WKF», «Курс сертификации тренера по ката WKF», «Курс сертификации тренера по кумите WKF»<sup>10</sup>. С августа по декабрь 2020 года обучение по данным программам прошли 1390 тренеров из разных стран.

Можно отметить также подготовку и аттестацию судейского корпуса. Например, Российская национальная федерация карате киокушинкай объявила о разработке онлайн-курса по обучению и сертификации спортивных судей. Курс будет включать теоретическую часть, видеоконтент и итоговый тест. Это позволит значительно экономить время при проведении соревнований, так как судейский семинар и тестирование судей обычно занимает целый день перед турниром.

В мае 2020 года сайт superkarate.ru совместно с Российской национальной федерацией карате киокушинкай организовали первые всероссийские соревнования по ката онлайн. В них приняли участие 673 спортсмена от 6 до 17 лет из 43 субъектов РФ. Интересно отметить вот что. За пару месяцев до этого, в конце февраля, в Москве проводился международный турнир Russian Open Junior Cup 2020. Победители и призеры этого турнира, который проходил в традиционной форме, так же уверенно выступили и в майском онлайн-турнире. Это говорит о практически идентичном качестве судейства в ходе онлайн-соревнований и традиционных<sup>11</sup>.

### О плюсах и минусах судить категорично не приходится

Безусловно, человек – существо социальное и вне личного общения, поддержания норм риту-





ала и этикета, передачи традиций существовать не может. Подмена реального социального взаимодействия полным погружением в социальные сети чревата деградацией и для личности, и для общества. И неудивительно, что у онлайн-турниров есть как поклонники, так и противники.

Отметим основные положительные моменты онлайн-турниров по ката. Возможности для коллегиальной судейской оценки выглядят намного более привлекательными по сравнению с офлайн-вариантами: снимается вопрос трансфера судей и спортсменов, намного меньше ограничений для приглашения зарубежных специалистов. Также можно организовывать подобного рода мероприятия вне зависимости от локального времени. Как результат – такая форма работы существенно дополняет и расширяет традиционную форму, позволяет производить тестирование чаще и в разы дешевле. Вкупе с возможностью обратной связи такое положение будет только способствовать росту мотивации: используя видеоконсультации, можно оперативно корректировать ход подготовки, ускоряя

**В НОВЫХ УСЛОВИЯХ,**  
когда доступ зрителей на соревнования ограничен или запрещен, трансляции приобретают особую значимость.

*Фото предоставлено авторами статьи*

прогресс и улучшая его качество. В этом смысле за онлайн-мероприятиями будущее. В качестве организационного решения можно предлагать к приобретению веб-камеры с приемлемыми для съемок движения параметрами.

Категорично судить о плюсах и минусах бессмысленно. С одной стороны, открываются возможности участвовать в разных соревнованиях без поездок, приглашать на судейство разных судей, разных мастеров, а не вариться в одном котле, записывать выступления, чтобы разбирать запись спорных моментов или взглянуть на собственное исполнение ката со стороны. С другой стороны, на «живых» соревнованиях особая аура, воздействие которой на атлета неповторимо.



<sup>7</sup> <https://russiajapansociety.ru/?p=21593>

<sup>8</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=2\\_PRuRqbSLo&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=2_PRuRqbSLo&t=1s)

<sup>9</sup> <https://www.wkf.net/news-center-new/wkf-launches-online-accredited-coach-course/1361>

<sup>10</sup> <https://www.elearning-wkf.net>

<sup>11</sup> <https://superkarate.ru/news/kyokushinkai/12370-kata-online.html>





*Алексей Киричек,  
международный эксперт по спортивному  
менеджменту, к. э. н., MBA*

## Российский футбол открывает финансы: анализ отчетности клубов

В июне 2020 года Российский футбольный союз (РФС) впервые в соответствии с правилами УЕФА по лицензированию клубов и финансовому фэйр-плей опубликовал ключевые финансовые показатели клубов Российской Премьер-Лиги (РПЛ) и Футбольной национальной лиги (ФНЛ) за 2019 год в денежном выражении<sup>1</sup>. Ключевые показатели представляет собой сводные отчеты о финансовых результатах и балансах клубов, а также данные по расходам на развитие молодежного футбола и расходам по оплате агентских услуг. В настоящей статье мы проанализируем данные отчетов о финансовых результатах за 2019 год для всех клубов, которые представлены в РПЛ в сезоне 2020/21 года.

### Операционные доходы

В 2019 году клубы – участники Российской Премьер-Лиги сезона 2020/21 года получили операционный доход в размере 61,28 млрд рублей, или 847 млн евро (исходя из среднегодового курса 72,3187 рубля за 1 евро, по данным Центробанка РФ. – *Прим. авт*). Структура операционных доходов по направлениям деятельности представлена на диаграмме 1.

При публикации финансовой отчетности РФС не представил в деталях методологию ее формирования, поэтому углубленно рассмотреть каждую статью операционных доходов не представляется возможным. Так, например, коммерческие доходы составляют 33,79 млрд рублей, или 55% всех операционных доходов, и, конечно, представляется интересным провести более детальный анализ данной статьи. Можно



Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

также отметить, что доходы от организации матчей приносят клубам уже почти 9% их доходов. Такой рост, несомненно, связан с вводом в действие новых стадионов в преддверии Чемпионата мира по футболу ФИФА – 2018 и с увеличением числа болельщиков на матчах Премьер-Лиги.

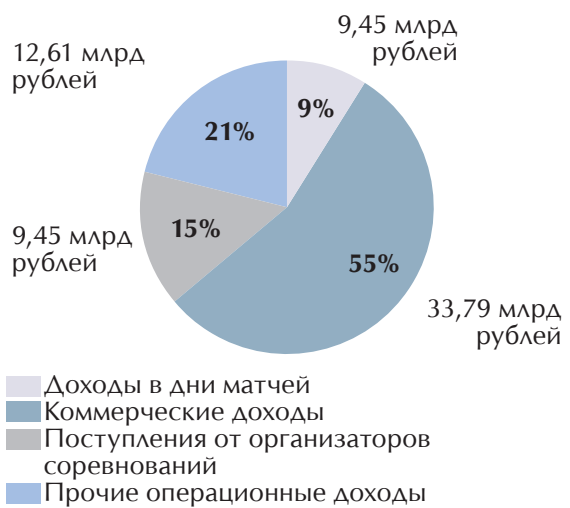
Кроме того, если посмотреть на диаграмму 1, то прочие операционные доходы составляют 12,61 млрд рублей, или 21% от общих операционных доходов, но при этом для отдельных клубов такие доходы могут составлять от 80 до 99,9% их всех операционных доходов (более подробно можно будет увидеть далее на графике 2), что требует дополнительного раскрытия информации о том, какие источники доходов являются фактически основными для деятельности и устойчивого развития данных клубов.

Поступления от организаторов соревнований в размере 9,45 млрд рублей, или 15% от операционных доходов, включают доходы, получаемые клубами за участие в соревнованиях под эгидой УЕФА, РФС и Премьер-Лиги (в случае с клубами «Химки» и «Ротор» – под эгидой ФНЛ). По данной статье также суммируются доходы от реализации централизованных ТВ-прав и коммерческих прав клубов на матчи РПЛ, которые реализуются в рамках РПЛ.

В таблице 1 представлены операционные доходы в абсолютных показателях в разрезе клубов.

ДИАГРАММА 1

#### Структура операционных доходов



На три самых богатых клуба РПЛ – «Зенит», «Локомотив» и «Краснодар» – приходится 33,38 млрд рублей, или 54,5% всех доходов клубов лиги. При этом почти треть (28,5%), или 17,49 млрд рублей, всех операционных доходов приходится на самый богатый клуб – ФК «Зенит», доходы которого в 49 раз больше, чем доходы самого бедного клуба – ФК «Химки» (доходы в 2019 году – 0,36 млн рублей). В сравнении со вторым по доходам клубом

<sup>1</sup> Взято из: <https://rfs.ru/news/211875>

ТАБЛИЦА 1

Операционные доходы клубов в 2019 году, млрд рублей

	Доходы в дни матчей	Коммерческие доходы	От участия в соревнованиях	Прочие доходы	Итого	Доля клуба в доходах лиги	Соотношение доходов ФК «Зенит» к доходу клуба
Зенит	1,46	11,56	3,45	1,01	17,49	28,5%	–
Локомотив	0,38	6,31	2,18	0,37	9,25	15,1%	1,9
Краснодар	0,64	1,77	1,42	2,81	6,64	10,8%	2,6
Спартак	1,51	3,70	0,37	0,49	6,08	9,9%	2,9
Динамо	0,31	3,65	0,14	0,14	4,24	6,9%	4,1
Рубин	0,05	2,66	0,14	1,05	3,89	6,3%	4,5
ЦСКА	0,46	1,53	0,91	0,74	3,64	5,9%	4,8
Арсенал	0,04	0,79	0,20	1,05	2,09	3,4%	8,4
Ростов	0,25	0,92	0,16	0,70	2,03	3,3%	8,6
Урал	0,14	0,47	0,12	0,71	1,43	2,3%	12,2
Уфа	0,04	0,05	0,13	1,04	1,26	2,1%	13,9
Ахмат	0,01	–	0,16	0,70	0,87	1,4%	20,0
Ротор	0,05	0,00	–	0,72	0,77	1,3%	22,8
Сочи	0,06	0,37	0,03	0,18	0,65	1,1%	27,0
Тамбов	0,03	0,01	0,03	0,54	0,61	1,0%	28,6
Химки	–	0,00	–	0,36	0,36	0,6%	49,3
	5,43	33,79	9,45	12,61	61,28		

РПЛ, ФК «Локомотив» (9,25 млрд рублей), доходы ФК «Зенит» больше в 1,9 раза.

Для сравнения: в Английской Премьер-лиге (АПЛ) в сезоне 2016/17 соотношение между доходами самого богатого (ФК «Манчестер Юнайтед» с доходами в размере 581 млн фунтов) и самого бедного (ФК «Халл Сити» с доходами в размере 117 млн фунтов) клубов лиги составило всего 4,96 раза. При этом доходы ФК «Манчестер Юнайтед» лишь в 1,22 раза больше, чем у второго клуба АПЛ – ФК «Манчестер Сити».

Наличие такой диспропорции в доходах между клубами влияет на конкурентный баланс в лиге и на спортивные возможности клубов. Увеличение конкурентного баланса за счет более справедливого распределения доходов от участия в соревнованиях, а также общее увеличение суммы доходов от централизованной продажи ТВ- и коммерческих прав, несомненно, будет уравновешивать спортивный баланс в РПЛ. Возможно было бы предусмотреть и механизм распределения централизованных ТВ- и коммерческих прав клубов по аналогии с немецкой

Бундеслигой или АПЛ (там клубы, вылетающие в низший дивизион, еще в течение одного или двух сезонов получают часть доходов от ТВ-контракта лиги), что также будет способствовать общей устойчивости российской футбольной индустрии.

Анализ структуры операционных доходов клубов РПЛ предлагаем сделать на основании диаграммы 2, на который мы также добавили среднюю структуру доходов в европейском футболе согласно отчету УЕФА за 2018 год<sup>2</sup>.

Как видно из диаграммы 2, структура доходов клубов РПЛ сильно отличается от средневропейской структуры доходов. Только у ЦСКА можно увидеть структуру операционных доходов, условно совпадающую со структурой доходов в Европе.

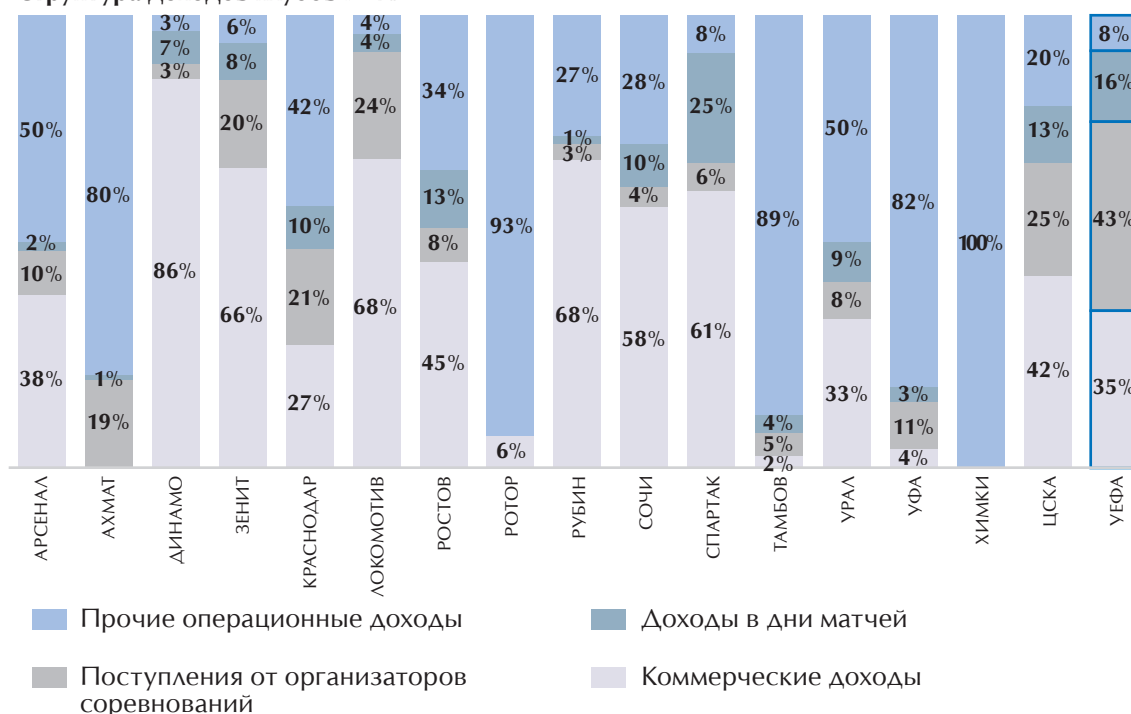
Можно отметить также ряд интересных моментов.

Если в целом для РПЛ доля коммерческих доходов в общих доходах лиги составляет 33,79 млрд рублей, или 55%, то среднее значение доли коммерческих доходов в доходах клубов будет составлять 37%. При этом для «Динамо», «Зе-



ДИАГРАММА 2

Структура доходов клубов РПЛ



нита», «Локомотива», «Рубина», «Спартак») этот показатель будет составлять более 60%, и таким образом большая доходная часть бюджетов данных клубов связана со спонсорскими поступлениями.

Доходы АНО «РК «Ахмат», ГАУ Волгоградской области «Спортивный клуб «Ротор», АУМО ГО Химки «ФК «Химки», Ассоциация «ФК «Тамбов» Тамбовской области» и АНО «ФК «Уфа» Республики Башкортостан» на более чем 80% формируются за счет прочих операционных поступлений; эти клубы получают свои доходы за счет иных источников и, возможно, целевых источников финансирования. Что во многом объясняется организационно-правовой формой данных организаций.

Для 7 из 16 клубов доходы в дни матчей составляют менее 5%, а, например, ФК «Химки» по итогам 2019-го заработал 0 рублей от зрителей. Для сравнения важно отметить, что, например, ФК «Спартак» заработал по данной статье более 1,5 млрд рублей (или 24,8% доходной части своего бюджета). Данные доходы в размере 20,5 млн евро в год ставят «Спартак» в один ряд с клубами Германии и Испании, где средние доходы клубов, согласно данным отчета УЕФА за 2018 год, составляют 26,4 млн и 20,9 млн евро соответственно.

Российские клубы, участвующие в соревнованиях УЕФА – Лиге чемпионов и Лиге Европы, получают значительные доходы от данной организации, что положительным образом влияет на структуру их доходов. Для «Локомотива», «Краснодара», «Зенита» и ЦСКА показатель доходов от участия в соревнованиях составляет более 20% в год, что в разы больше по сравнению с остальными командами РПЛ. На этом фоне, однако, выделяется «Ахмат», доходы которого от участия в соревнованиях (РПЛ) составляют 0,16 млрд рублей, или 19% от общих доходов; по этому показателю «Ахмат» близок к указанной четверке команд.

Операционные расходы

В 2019 году операционные расходы клубов составили 57,99 млрд рублей, что на 3,29 млрд рублей меньше их операционных доходов. Таким образом, можно сделать заключение, что совокупно клубы РПЛ получили операционную прибыль. Однако фактически таких «операционно прибыльных» клубов только 7 из 16, а остальные несут убытки от операционной деятельности, к которой, согласно отчетности РФС, не относятся расходы и доходы, связанные с выбытием/

<sup>2</sup> UEFA Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018, <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/news/newsid=2637880.html>

ТАБЛИЦА 2

Операционные расходы клубов в 2019 году, млрд рублей

Операционные расходы	Расходы, связанные с реализацией (себестоимость)	Коммерческие расходы	Расходы на недвижимость и спортивные объекты	Прочие операционные расходы	Итого
Арсенал	1,39	0,05	0,01	0,59	2,05
Ахмат	0,63	0,00	0,01	0,29	0,93
Динамо	2,20	0,08	0,23	0,76	3,28
Зенит	8,41	1,58	2,08	2,78	14,85
Краснодар	3,88	0,09	0,03	0,39	4,39
Локомотив	6,32	0,05	0,48	1,95	8,79
Ростов	1,54	0,06	0,07	0,52	2,18
Ротор	0,34	0,01	0,07	0,30	0,72
Рубин	0,97	0,02	0,06	3,06	4,11
Сочи	0,73	0,02	0,07	0,27	1,09
Спартак	4,44	0,17	0,21	1,89	6,70
Тамбов	0,51	0,00	0,06	0,32	0,90
Урал	0,80	0,01	-	0,60	1,41
Уфа	0,84	0,08	0,02	0,34	1,29
Химки	0,22	0,00	0,00	0,17	0,40
ЦСКА	2,30	0,11	0,32	2,16	4,89
Итого	35,55	2,32	3,71	16,40	57,99

приобретением регистраций игроков. Самым прибыльным по данному показателю клубом является «Зенит» с 2,6 млрд рублей операционной прибыли, а самым убыточным – ЦСКА с 1,25 млрд рублей операционного убытка.

Структура операционных расходов по видам расходам по всем клубам следующая.

Расходы, связанные с реализацией (себестоимость), – 35,55 млрд рублей, или 61% всех операционных расходов.

Коммерческие расходы – 2,32 млрд рублей, или 4%.

Расходы на недвижимость и спортивные объекты – 3,71 млрд рублей, или 6%.

Прочие операционные расходы – 16,4 млрд рублей, или 28%.

Представленная в отчетности РФС структура операционных расходов, к сожалению, не позволяет проанализировать важнейшую и главную статью расходов, которая также является одним из ключевых показателей для анализа устойчивости и стабильности развития футбольных клубов. Это расходы на оплату труда. УЕФА уделяет повышенное внимание расходам клубов на оплату труда, а отношение расходов на оплату труда к доходам является одним из ключевых индикаторов развития футбольных клубов. Благодаря внедрению правил финансового фэйр-плей УЕФА удается снижать данный показатель в среднем в Европе (согласно отчету за 2018 год, он составлял 63,9%).

Если предположить, что российские клубы все расходы, связанные с оплатой труда, отнесли к статье «Расходы, связанные с реализацией», то только у половины российских клубов отношение доли расходов на оплату труда к выручке будет меньше показателя, согласно отчету УЕФА. При этом только у ФК «Сочи» доля расходов, связанных с реализацией, превышает показатель операционных доходов на 12,5%, что при наличии убытка от регистрации игроков и незначительном размере финансовых доходов может свидетельствовать о том, что клуб (с большой долей вероятности) финансируется за счет значительных заемных средств.

В таблице 2 представлены операционные расходы в абсолютных показателях в разрезе клубов.

На основании анализа данных таблицы 2 можно сделать ряд выводов.

**1** Доля расходов, связанных с реализацией, только для 7 клубов из 16 составляет менее 60%. При этом для «Рубина» данный показатель является аномально низким – 24% от операционных расходов, что, возможно, допол-

нительно указывает на необходимость выделения расходов на оплату труда как отдельной статьи расходов.

**2** Больше всего на недвижимость и спортивные объекты тратит «Зенит» – 2,08 млрд рублей (14% от всех своих операционных расходов), или 56% всех расходов клубов по данной статье.

**3** Для 11 из 16 клубов расходы по статье «Прочие операционные расходы» превышают показатель 25% всех операционных расходов. Самые большие расходы по статье «Прочие операционные расходы» приходятся на «Рубин» – 3,06 млрд рублей, или 75% от его операционных расходов. Представляется целесообразным проведение дополнительного анализа данной статьи расходов и, возможно, ее разделение на две-три статьи расходов для увеличения прозрачности и повышения эффективности контроля финансовой устойчивости клубов.

В составе отчета о финансовых результатах РФС представлены две статьи расходов («Расходы на развитие молодежного футбола» и «Расходы по оплате агентских услуг по поиску игроков и услуг при реализации игроков»), которые интересны для оценки финансовых потоков клубов и, в частности, для оценки инвестиций в будущее российского футбола. Указанные статьи расходов выделены РФС отдельно как информационные статьи; можно предположить, что данные расходы в целом учтены клубами по тем или иным статьям расходов в составе раздела «Операционные расходы».

Больше всего на оплату агентских услуг по поиску игроков и услуг при реализации игроков в 2019 году потратил «Спартак» (0,85 млрд рублей, или 36% всех расходов российских клубов). На втором месте «Зенит», потративший 0,65 млрд рублей. Замыкает тройку «Краснодар», расходы которого по данной статье составили 0,26 млрд рублей. В целом на три этих клуба приходится 74% всех расходов клубов на агентские услуги, которые в 2019 году составили 2,39 млрд рублей.

Расходы на развитие молодежного футбола в 2019 году – 2,7 млрд рублей, и с учетом стратегической важности данных расходов для будущего российской футбольной индустрии они будут проанализированы отдельно в данной статье, в том числе с учетом сравнительного анализа расходов российских и европейских клубов.

## Финансовый результат

По итогам анализа операционных доходов и расходов можно перейти к анализу эффектив-



# ИНДУСТРИЯ СПОРТА

ТАБЛИЦА 3

Финансовый результат клубов в 2019 году, млрд рублей

	Операционные доходы	Операционные расходы	Операционная прибыль	Прибыль/убыток от выбытия и приобретения регистраций игроков	Финансовые доходы/расходы	Прибыль/убыток от выбытия активов (за исключением регистрации игроков)	Чистая прибыль/убыток до налогообложения
Арсенал	2,09	2,05	0,03	-0,05	0,02	-	0,01
Ахмат	0,87	0,93	-0,05	0,15	-0,02	-	0,08
Динамо	4,24	3,28	0,97	-0,41	-0,43	0,00	0,12
Зенит	17,49	14,85	2,64	-1,75	0,01	-0,07	0,83
Краснодар	6,64	4,39	2,25	-1,16	0,21	-0,07	1,23
Локомотив	9,25	8,79	0,45	-0,71	0,08	0,00	-0,18
Ростов	2,03	2,18	-0,16	0,17	-0,05	-0,00	-0,04
Ротор	0,77	0,72	0,04	-0,00	-	-	0,04
Рубин	3,89	4,11	-0,22	-0,49	0,22	0,00	-0,50
Сочи	0,65	1,09	-0,44	-1,11	0,01	-	-1,54
Спартак	6,08	6,70	-0,62	-0,29	0,03	0,00	-0,88
Тамбов	0,61	0,90	-0,28	0,05	-0,02	-	-0,25
Урал	1,43	1,41	0,02	-0,03	0,01	0,00	0,00
Уфа	1,26	1,29	-0,03	0,36	-0,03	-	0,30
Химки	0,36	0,40	-0,04	-0,01	-	-	-0,05
ЦСКА	3,64	4,89	-1,25	-0,37	-1,02	-1,20	-3,84
Итого	61,28	57,99	3,30	-5,66	-0,98	-1,33	- 4,67

ности деятельности клубов, а именно – анализу прибыльности. Однако для полноценного анализа футбольных финансов необходимо провести оценку одной из самых важных статей доходов и расходов футбольных клубов – «Выбытие или приобретение регистраций игроков», или, иными словами, трансферной деятельности клубов.

В составе финансовой отчетности РФС выделяет только одну результирующую статью для анализа данного вида деятельности – «Прибыль/убыток от выбытия и приобретения регистраций игроков», по которой по итогам 2019 года клубы получили убыток в размере 5,66 млрд рублей. В отсутствие методологии расчета данной статьи представляется достаточно субъективным ее анализ, поскольку непонятно, каким образом клубы отражают учет изменений стоимости футболистов при подписании новых футболистов и выбытия футболистов; непонятно, включаются ли в данную статью расходы на выплаты агентских вознаграждений и подписных бонусов футболистам. Поэтому мы отметим, что самый большой убыток по данной статье получил «Зенит» (в размере 1,75 млрд рублей), на втором месте по убыточности находится «Краснодар» (1,16 млрд рублей), а на третьем – «Сочи» (1,11 млрд рублей). Только 4 клуба из 16 получили прибыль от выбытия/приобретения регистраций игроков: «Ахмат», «Ростов», «Тамбов» и «Уфа». При этом «Уфа» получила самую большую прибыль в 2019 году (в размере 0,36 млрд рублей).

Дополнительно в составе отчета о финансовых результатах РФС выделяет еще две результирующие статьи: «Итого финансовые доходы/расходы» и «Прибыль/убыток от выбытия активов (за исключением регистраций игроков)». В отсутствие методологии расчета данных статей мы не будем их детально анализировать, отметив следующее.

Совокупные финансовые расходы для всех клубов составляют 0,98 млрд рублей. При этом самые большие финансовые доходы получены «Рубином» в размере 0,22 млрд рублей, а самые большие финансовые расходы у ЦСКА (–1,02 млрд рублей).

Совокупный убыток от выбытия активов (за исключением регистраций игроков) для всех клубов составляет 1,33 млрд рублей, из которых самый большой убыток приходится на ЦСКА (–1,33 млрд рублей).

В таблице 3 представлены итоговые значения деятельности клубов в 2019 году. Совокуп-

ный чистый убыток до налогообложения для всех клубов РПЛ составил 4,67 млрд рублей. Самый прибыльный клуб по итогам 2019 года – «Краснодар» с прибылью до налогообложения 1,23 млрд рублей, а самый убыточный – ЦСКА с убытком в размере 3,8 млрд рублей.

Если рассчитать рентабельность клубов по имеющимся показателям (отношение чистой прибыли/убытка до налогообложения к операционным доходам), то самым рентабельным клубом окажется «Уфа» с показателем 25%, а самым нерентабельным будет «Сочи» с показателем –238%.

## Расходы на развитие молодежного футбола

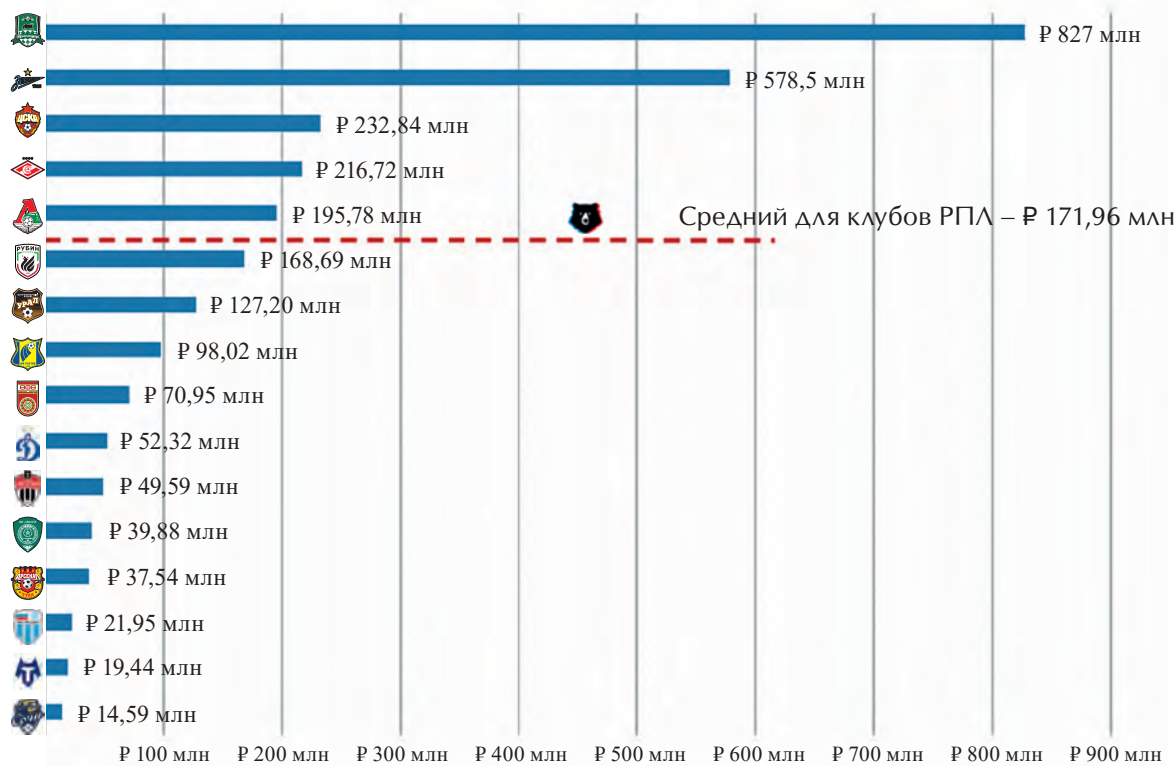
Важным фактором успешного и устойчивого развития российского футбола на международной арене является наличие не только конкурентоспособных клубов, но и национальной команды, представляющей Российскую Федерацию на чемпионатах мира и Европы, а также олимпийской сборной, представляющей молодое поколение российских футболистов. Поиск и развитие молодых и талантливых футболистов осуществляется на уровне академий профессиональных футбольных клубов, которые занимаются как воспитанием юных футболистов, родившихся в своем регионе, так и скаутингом и последующим приглашением талантов со всей России в свои академии. Инвестиции в развитие молодежного футбола (как в учебно-тренировочный процесс, так и в спортивную инфраструктуру) для каждого клуба, выступающего в РПЛ, должны становиться одним из приоритетов.

Представленная РФС финансовая отчетность клубов позволяет проанализировать расходы клубов на развитие молодежного футбола и сравнить их с расходами европейских клубов (диаграмма 3). Совокупные расходы клубов на развитие молодежного футбола в 2019 году составили 2,7 млрд рублей, или 4,5% от совокупных доходов клубов. Средние расходы клубов на молодежный футбол составили 172 млн рублей, или 2,4 млн евро, при этом больше всех в 2019 году потратил «Краснодар» (827 млн рублей), а меньше всех – «Сочи» (14,6 млн рублей). При этом больше половины всех расходов клубов на молодежный футбол приходится на два клуба РПЛ – «Краснодар» и «Зенит».

По показателю расходов на молодежный футбол в расчете на один клуб Россия находится на шестом месте среди всех европейских чемпионатов, согласно данным УЕФА.

ДИАГРАММА 3

## Расходы на молодежный футбол в 2019 году



При этом Голландия (средний бюджет 1,9 млн евро), Португалия (1,8 млн евро), Бельгия (1,7 млн евро), то есть страны, которые активно экспортируют футболистов, занимают 8-е, 9-е и 10-е места согласно данным отчета УЕФА соответственно.

Таким образом, российские клубы в целом тратят очень приличные деньги на свои академии. Но основной вопрос – в эффективности расходов на молодежный футбол. Например, за последние 10 лет произошло только три трансфера российских футболистов в Европу стоимостью более 1 млн евро – трансферы Александра Головина, Алексея Миранчука и Вячеслава Караваева общей стоимостью 45,5 млн евро. Для сравнения: за последние 10 лет число аналогичных трансферов стоимостью более 1 млн евро из чемпионата Норвегии оценивается (по данным transfermarkt.com) в 36 доморожденных футболистов совокупной стоимостью 80,16 млн евро, при этом средние расходы на молодежный футбол в Норвегии в пересчете на один клуб составляют 0,5–1,0 млн евро в год.

На диаграмме 4 представлены данные о доле расходов на молодежный футбол клубами к их бюджетам. Из графика видно, что на первом месте по доле расходов на молодежный футбол

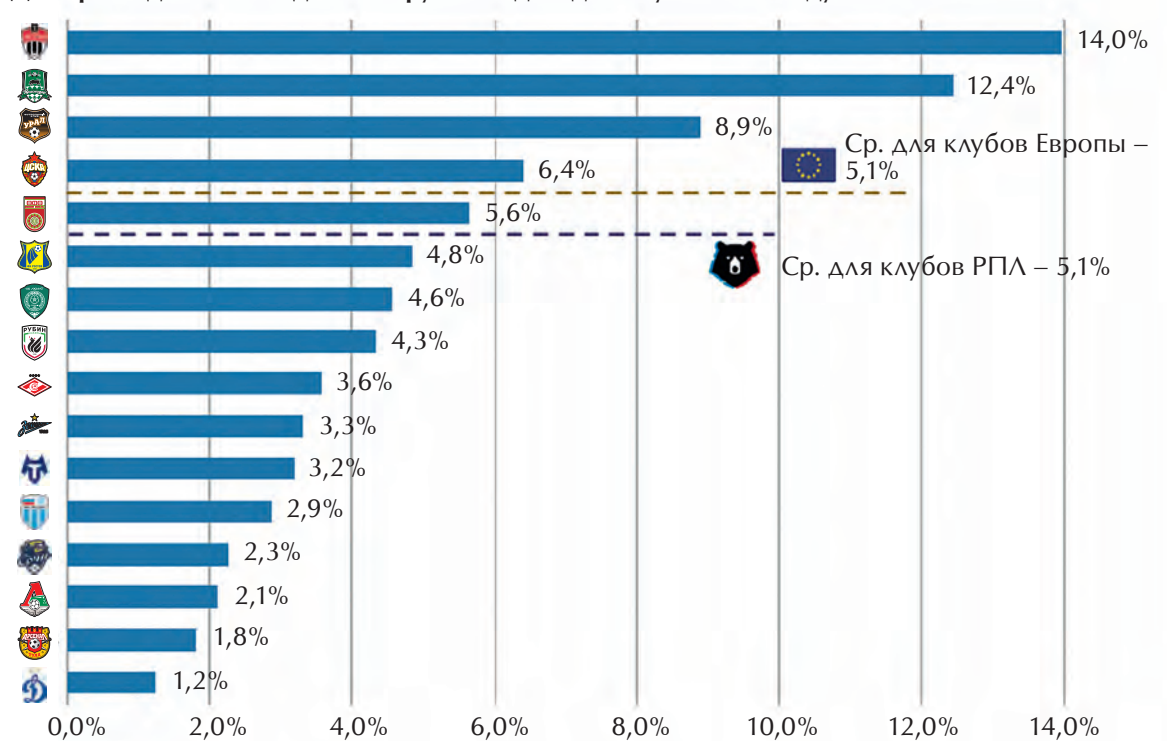
к бюджету оказался ФК «Химки» с долей 14%, а «Краснодар» занимает только второе место с долей 12,4%. Важно отметить, что 10 (!) из 16 клубов потратили менее 5% своих бюджетов на молодежный футбол в 2019 году, а среднеевропейский показатель расходов на молодежный футбол, составляющий 6% от бюджета, превзошли только четыре российских клуба. При этом по итогам последнего исследования Европейской ассоциации клубов за 2019 год 64% менеджеров клубов считают, что на академии необходимо тратить не менее 10% клубного бюджета<sup>3</sup>.

Несмотря на значительные по среднеевропейским меркам расходы на молодежный футбол (в пересчете на один клуб), в целом большинству российских клубов необходимо увеличивать инвестиции в собственные академии, включая инвестиции в их футбольную инфраструктуру. Академии должны становиться визитными карточками клубов как для юных футболистов, так и для родителей. Но самое главное – это инвестиции в кадры: тренеров и селекционеров. И вопрос не в количестве занятых на постоянной основе тренеров (их у нас больше, чем в ведущих европейских странах), а в качестве их знаний и подготовки. Кроме



ДИАГРАММА 4

Доля расходов на молодежный футбол к доходам клуба в 2019 году



того, важно инвестировать в систему скаутинга, методической подготовки и в систему связи с главной командой профессиональных клубов.

**Заключение**

Имея опыт работы в 2008–2010 и 2016–2019 годах в финансовой группе (Financial Fair Play Panel) в рамках Европейской клубной ассоциации (European Club Association), могу утверждать, что РФС и клубы сделали первый серьезный шаг к увеличению прозрачности клубных финансов всего российского футбола в соответствии с настоятельными рекомендациями УЕФА начиная с 2018 года.

Однако полагаем, что увеличение раскрытия информации (например, разделение статьи «Себестоимость» на статьи «Расходы на оплату труда» и «Расходы на участие и проведение соревнований») или стандартизация структуры отчетности в соответствии с европейскими футбольными стандартами позволило бы предоставить больше информации для эффективного анализа российских футбольных клубов всем заинтересо-

ванным сторонам. И, конечно, привело бы к росту интереса к РПЛ не только на российской, но и на международной арене.

Кроме того, для единого понимания всеми заинтересованными сторонами финансовой отчетности было бы разумным со стороны РФС предоставлять методологию подготовки как отчетности в целом, так и ее отдельных статей (в первую очередь подготовки балансов). Например, это касается строк «Чистые активы/пассивы» или «Дебиторская задолженность по внеоборотным активам» в балансе. Также требуется представление методологии формирования следующей статьи отчета о финансовых результатах – «Прибыль/убыток от выбытия/приобретения регистраций игроков».

Будем надеяться, что в 2021 году РФС опубликует итоговые показатели за 2020 год в сравнении с данными за 2019 год, и тогда мы сможем проанализировать не только изменения по отдельным статьям отчетности, но и оценить последствия пандемии COVID-19 на российский футбол в 2020 году.

<sup>3</sup> Youth Academy Study, 2019, European Club Association, <https://www.ecaeurope.com/media/4546/eca-youth-academy-study-condensed-version-2019.pdf>



*Валерий Гореликов,  
директор центра спортивного менеджмента  
Университета «Синергия», старший преподаватель  
кафедры спортивного маркетинга*

## Билетные программы: новые возможности для российского спорта

Анализ спортивных событий и спортивных организаций показывает четкую сегментацию источников доходов от их организационной деятельности. Они одинаковы как у международных топ-турниров, так и у региональных спортивных клубов, а отличаются в зависимости от региона и уровня популярности спорта в нем, масштаба спортивного события и т. д.

**В** общих доходах мировой индустрии спорта за последние десять лет сложились следующие пропорции: спонсорство приносит примерно 30%, продажа билетов также около 30%, реализация прав на трансляции спортивных событий – около 25%, поступления от продажи товаров с символикой (мерчандайзинг) – 10–15%. На российском же рынке львиную долю доходов (почти 80%) спортивным организациям приносят спонсоры, а на все другие доходные части, включая продажу билетов, приходится около 20%. Но отношение к продаже билетов на спортивные события в последние пять-шесть лет заметно изменилось.

### Маркетинговые продукты в спорте

По определению<sup>1</sup> консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers (далее – PwC) понятие «маркетинговые продукты» в спорте включает в себя следующие компоненты:

- спонсорство, в том числе выплаты за то, чтобы та или иная продукция ассоциировалась с командой, лигой или спортивным соревнованием, а также права на фирменное наименование;
- доходы от продажи билетов на спортивные соревнования;
- доходы от продажи прав на трансляцию спортивных соревнований по вещательным и кабельным телевизионным сетям, с помощью телевизионных станций, назем-



Фото: Владимир Песня / МНА «Россия сегодня»

ных и спутниковых радиостанций, Интернета и мобильных устройств;

- мерчандайзинг, в том числе продажа лицензионных товаров с логотипами команды или лиги и изображениями игроков, а также других видов интеллектуальной собственности.

Международные спортивные организации, такие как Международный олимпийский комитет (МОК) или международные спортивные федерации, являясь единоличными обладателями прав на крупные спортивные события, зарабатывают в основном на продаже телевизионных и коммерческих прав, а также за счет привлечения спонсоров и партнеров. Организаторы спортивных событий, проводя крупные соревнования, к основным источникам доходов относят продажу билетов и атрибутики, лицензионных прав, а также доходы от спонсорских и рекламных контрактов<sup>2</sup>.

Продажа билетов являлась и является одной из основных статей дохода спортивных клубов всего мира. Однако ее роль может меняться в зависимости от страны и вида спорта. На долю доходов от продажи билетов приходится около 30% совокупной выручки индустрии спорта. Это направление представляет собой основной

источник доходов в спортивных регионах, где посещение спортивных соревнований является неотъемлемой частью культуры<sup>3</sup>.

Доходы от продажи билетов во многом будут зависеть от того, насколько их приобретение удобно для болельщика, а именно – от каналов продаж (кассы стадиона, билетные кассы в городе, фирменные магазины клуба, интернет-сайты)<sup>4</sup>.

Итак, доходы от реализации билетов – это доходы, получаемые спортивными организациями за продажу билетов, абонементов, мест в VIP-ложах и программ гостеприимства на спортивных мероприятиях. Права на доходы от реализации билетов принадлежат проводящей организации. Основными клиентами данного продукта являются спортивные болельщики<sup>5</sup>.

## Международный билетный рынок

Прогнозируемый рост доходов от продажи билетов, по исследованиям PwC, составлял 2,2% (с \$19 млрд в 2017 году до \$21,2 млрд в 2022-м). Эти прогнозы были сделаны экспертами спортивного рынка еще до того, как мировой спорт подвергся влиянию эпидемии COVID-19. Эпидемия

<sup>1</sup> [www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/assets/pwc-sports-outlook-2018.pdf](http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/assets/pwc-sports-outlook-2018.pdf).

<sup>2</sup> Леднев В.А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли? // Вестник РМОУ. 2017. № 2 (23). С. 42.

<sup>3</sup> Медведев С.В. Формирование гибкой и эффективной билетной программы хоккейного клуба // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Вып. 3. М.: Университет «Синергия», 2019. С. 52.

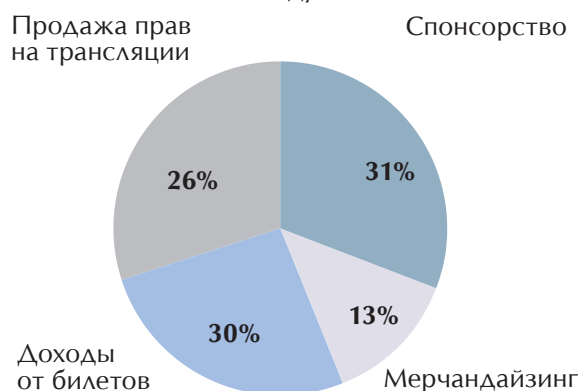
<sup>4</sup> Солнцев И.В. Финансы в футболе: Учебник. 2-е изд. М.: Проспект, 2020. С. 51.

<sup>5</sup> Гореликов В.А., Братков К.И. Маркетинговые продукты в спорте – ключевые инструменты в конкуренции за финансовые ресурсы на современном этапе развития индустрии спорта в России // Современная конкуренция. 2020. № 3 (79). С. 18.



ДИАГРАММА 1

## Доходы мирового спортивного рынка по сегментам в 2018 году



уже внесла существенные изменения в данные прогнозы, аукнувшись переносом Олимпийских игр и многих чемпионатов мира и Европы на 2021 год или даже их отменой, сокращением зрительских квот на стадионах, а то и полным запретом на присутствие болельщиков на аренах.

Но рассмотрим, что билетные программы приносили организаторам спортивных событий до этих форс-мажорных событий. Несмотря на расширение лиг и строительство новых современных и вместительных арен, такие показатели, как продажи билетов и посещаемость игр, вышли на уровень насыщения и даже несколько снижались. Это связано с конкуренцией на рынке развлечений, а также с тем, что многие болельщики предпочитают просмотр трансляций посещению стадиона.

В доходах мировой индустрии спорта сегмент «Доходы от билетов» составил 30%. Как видно из распределения между основными доходными статьями (диаграмма 1), продажа билетов немногим уступает доходам от спонсорства и является одной из трех основных статей доходов в спорте. Заметим, что распределение доходов связано с уровнем общего экономического развития от-

дельных регионов (в Европе и Северной Америке сосредоточена основная доля) и подвержено влиянию кризисов – как глобальных, так и региональных. Если изучить доходы от продажи билетов за последние 20 лет, можно проследить падение выручки во времена экономических кризисов 2000–2001 и 2008–2009 годов, после чего доходы постепенно восстанавливались.

Согласно данным исследования компании PWC, представленным в таблице 1, можно сделать вывод об уверенном росте доходов от продажи билетов за последние 12 лет: с \$37 млрд в 2006 году до \$52 млрд в 2018 году. Это более 40% по всем рынкам – как на больших международных турнирах, так и в национальных чемпионатах. Лидерами в этом сегменте остаются Северная Америка и Европа<sup>6</sup>.

Олимпийские игры приносят организаторам часть доходов от продажи билетов и программ гостеприимства. В таблице 2 указано общее количество билетов, предложенных к реализации за десятилетний период, процент продаж и общая выручка (согласно последнему отчету МОК за 2020 год). Так, выручка от продажи билетов на Игры в Пекине и Ванкувере составила \$435 млн, тогда как следующие Игры, в Лондоне и Сочи, принесли организаторам почти \$1,2 млрд дохода. А вот Рио и Пхенчхан оказались менее доходными в этом сегменте: \$464 млн в купе<sup>7</sup>.

В таблице 3 показаны доходы от продажи билетов на игры чемпионатов мира по футболу, проводимых каждые четыре года (по отчетам международной федерации футбола ФИФА). Здесь также зафиксирован рост выручки. Если на чемпионатах 2006 и 2010 годов билетная выручка составляла \$120–130 млн, то уже во время следующих мировых первенств, в Бразилии и России, продажа билетов и программ гостеприимства принесли организаторам по \$700 млн с лишним<sup>8</sup>.

В Европе самым большим рынком в билетном

ТАБЛИЦА 1

## Доходы мирового спортивного рынка от продажи билетов, 2006–2018

	Регион	Сумма, \$ млн			
		2006	2010	2014	2018
1	Северная Америка	14 512	15 710	17 448	19 311
2	Европа, Ближний Восток и Африка	15 954	16 543	18 687	22 930
3	Азиатско-Тихоокеанский регион	4967	5681	6125	7763
4	Латинская Америка	1623	1636	1807	2083
	Итого	37 056	39 570	44 067	52 087

ТАБЛИЦА 2

## Доходы от продажи билетов на Олимпийские игры, 2008–2018

	Место проведения, летние Игры	Всего билетов, млн шт.	Продано билетов, млн шт.	Процент проданных билетов	Сумма, \$ млн
1	Пекин-2008	6,8	6,5	96	185
2	Лондон-2012	8,5	8,2	97	988
3	Рио-2016	6,8	6,2	91	321

	Место проведения, зимние Игры	Всего билетов, млн шт.	Продано билетов, млн шт.	Процент проданных билетов	Сумма, \$ млн
1	Ванкувер-2010	1,5	1,5	97	250
2	Сочи-2014	1,1	1,0	90	205
3	Пхенчхан-2018	1,3	1,1	85	143

ТАБЛИЦА 3

## Доходы ФИФА от продажи билетов и гостеприимства 2002–2018

Источник дохода	Сумма, \$ млн			
	2002–2006	2007–2010	2011–2014	2015–2018
1 Продажа билетов	130	120	527	564
2 Гостеприимство				
Итого	130	120	711	712

сегменте являются доходы футбольных клубов, которые проводят большое число матчей в национальных чемпионатах и еврокубках, имеют вместительные арены и большие армии болельщиков. В финансовом отчете УЕФА за 2018 год отмечен рост доходов от продажи билетов в чемпионатах европейских стран на 10% в местной валюте (по сравнению с 5% в прошлом году). Это самый высокий показатель роста по доходам от продажи билетов за десять лет, хоть он и обеспечен далеко не всеми клубами (на 30 клубов приходится большая часть роста). Доходы от продажи билетов сильно зависят от спортивных результатов клуба: слабая игра означает участие в меньшем количестве кубковых матчей и меньшее среднее количество зрителей, особенно в клубах с низким процентом владельцев сезонных абонементов.

Среди футбольных лиг лучшие показатели у английской АПЛ: общая выручка всех клубов лиги составила €707 млн (или 13% от всех доходов). На втором месте испанская Ла Лига с по-

казателем €566 млн (18%), тройку замыкает немецкая Бундеслига с показателем €505 млн (16%). У Российской премьер-лиги (РПЛ) общая билетная выручка составила €53 млн (7% от всех доходов клубов). Это показатели по общей билетной выручке, а по процентному соотношению к общим доходам и доходам от продажи билетов выделяются чемпионаты Нидерландов (29%) и Бельгии (22%).

На 20 ведущих европейских клубов приходится 48% доходов от продажи билетов среди всех высших дивизионов. В топ-20 входят семь английских, четыре испанских, три итальянских, три немецких, два французских и один шотландский клуб. Их совокупный доход составил €1501 млн. Шесть клубов заработали на продаже билетов €100 млн и более (в среднем за матч от €3,7 млн до €5,7 млн). Среди лидеров – ФК «Барселона» (Испания) – €164 млн, ФК «Реал» (Мадрид, Испания) – €146 млн и ФК «Бавария» (Мюнхен, Германия) – €122 млн<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> [www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/assets/pwc-sports-outlook-2020.pdf](http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/assets/pwc-sports-outlook-2020.pdf)

<sup>7</sup> <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>

<sup>8</sup> <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2aytyquixhq0.pdf>

<sup>9</sup> Ландшафт европейского клубного футбола. Сравнительный отчет по лицензированию клубов за 2018 год // Исследование UEFA, 2018.

## Российский рынок

На российском рынке ситуация с продажей билетов на спортивные соревнования не была особенно оптимистичной и в предыдущие годы, а с наступлением ограничений в рамках борьбы с COVID-19 ситуация будет оставаться проблемной еще некоторое время. Рынок билетов на спортивные соревнования в России можно разделить на три сложившихся сегмента:

- международные топ-турниры;
- регулярные международные турниры;
- клубные турниры по игровым видам спорта.

Мощный импульс к развитию билетных программ в России дало проведение Олимпийских игр – 2014 в Сочи. Этот мультиспортивный и комплексный международный турнир был проведен по высоким стандартам МОК в части организации билетной программы. Данные соревнования показали большие возможности для развития билетного направления у нас в стране. После того как были проведены такие топ-турниры, как Чемпионат мира по хоккею – 2016 ИИHF (в Москве и Санкт-Петербурге), Кубок конфедераций FIFA в 2017 году и Чемпионат мира FIFA в 2018-м, был подтвержден этот тренд. Эти турниры имеют многолетнюю историю и богатый опыт в отношении билетных программ, который был качественно адаптирован и реализован на российском рынке.

То же самое можно сказать и о регулярных международных турнирах, которые проводятся в России на постоянной основе. Теннисные турниры в Москве (ВТБ Кубок Кремля) и в Санкт-Петербурге (ATP St. Petersburg Open) имеют свои билетные программы и активно их реализуют. Гран-при России «Формулы-1» (автоспорт) реализацию своих билетных продуктов начинает задолго до старта главной автогонки в Сочи. ISU Гран-при по фигурному катанию «Кубок «Ростелеком» в Москве собирает регулярные аншлаги в 12-тысячном «Мегаспорте». Игры национальной сборной по хоккею в рамках традиционного турнира «Кубок Первого канала» собирает полные арены в Москве и Санкт-Петербурге, а в северной столице удачно прошел эксперимент с проведением хоккейного матча на футбольной 60-тысячной «Газпром Арене».

Значимыми игроками на спортивном билетном рынке в России являются клубы Континентальной хоккейной лиги (КХЛ). Согласно отчету компании EY и КХЛ за сезон 2017/18, общая выручка клубов лиги составила 2592 млн рублей, или 48% от всех коммерческих доходов клубов за сезон<sup>10</sup>. Доходы от этой статьи выросли на 6% по сравнению

с предыдущим сезоном. Самыми посещаемыми были игры хоккейных клубов СКА (Санкт-Петербург), «Спартак» (Москва) и «Салават Юлаев» (Уфа).

Российские футбольные клубы, согласно отчету компании PwC за сезон 2018/19<sup>11</sup>, смогли заработать 3280 млн рублей. В эту сумму вошли доходы клубов от продажи билетов на матчи РПЛ (1498 млн рублей, 45,7% от всей выручки), продажи абонементов (891 млн рублей, 27,2%), продажи билетов на матчи Лиги чемпионов УЕФА (429,5 млн рублей, 13,1%), Лиги Европы (391 млн рублей) и Кубка России (70 млн рублей, 2,2%). Совокупный объем билетной выручки клубов РПЛ продолжил рост, который составил почти 9% по отношению к предыдущему сезону. Лидерами среди клубов по доходам от продажи билетов стали футбольные клубы «Зенит» (Санкт-Петербург), «Спартак» (Москва) и «Краснодар».

Еще одним заметным сегментом российского билетного рынка являются клубы баскетбольной Единой лиги ВТБ (ЕЛ ВТБ). Так, общие доходы от продажи билетов на игры Единой лиги ВТБ и еврокубков составили 206 млн рублей, или 2% от всех доходов клубов. Лидерами по доходам у баскетболистов стали ПБК ЦСКА (Москва) – 113,3 млн рублей, БК «Химки» – 25,4 млн рублей, БК «Локомотив» (Краснодар) – 19,2 млн рублей.

Все три сегмента российского билетного рынка в спорте показывают относительную зрелость, и есть все предпосылки для дальнейшего развития этого вида доходов для отечественных организаторов соревнований.

## Продукты билетных программ

Билетной программой можно назвать некую стратегию реализации имеющихся билетных продуктов, исходя из сегментации аудитории потребителей, с выстраиванием каналов продвижения и продаж, а также с внедрением информационных технологий во всех этих направлениях. Среди видов продуктов, составляющих такие программы, можно выделить следующие:

- билеты;
- абонементы;
- ложи и VIP-ложи;
- программы гостеприимства.

### Билеты

Билет – документ, удостоверяющий наличие некоего права на получение платной услуги или платного мероприятия у его предъявителя. Особенность билета именно на спортивное мероприятие заключается в том, что он дает нечто большее, чем просто право занять определенное место на стадионе во время события.



### Абонементы

Абонемент – документ, дающий право систематически пользоваться определенной услугой или посещать определенные мероприятия в течение срока абонемента. Абонемент считается инструментом повышения продаж за счет снижения количества действий покупателя, дисконтирования цены и получения средств в качестве аванса.

### Ложи и VIP-ложи

VIP-ложи – место, где потребитель может посмотреть событие с повышенным комфортом. Продажа элитных мест на стадионе может принести половину всего дохода от матчевых событий. Неудивительно, что маркетологи говорят: лучше продать одну VIP-ложу, чем тысячу билетов. Зачастую VIP-ложи используются как место, где можно провести полуофициальную встречу; некоторые компании используют ложи в качестве поощрения сотрудников. Ценообразование формируется на основе затрат, которые несет организация, готова ложу; кроме того, цена варьируется в зависимости от расположения места на стадионе и уровня обслуживания.

### Программы гостеприимства

Программы гостеприимства создаются, как правило, под турниры высокого международного уровня, которые требуют создания условий повышенного комфорта на всех аренах и на протяжении всего турнира. По уровню сервиса и комфорта эти программы соответствуют уровню лож или VIP-лож, но к ним добавляются сервисы по приобретению билетов для переезда, бронированию отеля, экскурсий по городу, подарочных наборов с атрибутикой соревнований и т. п. Цена на такие программы формируется, исходя из набора услуг.

Таким образом, в руках спортивных маркетологов есть несколько видов продуктов, которые возможно разработать и выстроить продажи в рамках билетной программы. Эффективная реализация такой программы зависит от того, насколько четко будут определены целевые аудитории, какой продукт будет им предлагаться. Уровень цен будет зависеть от статуса спортивного события и спроса. Поэтому при подготовке к продажам работникам спортивной организации нужно выработать четкую стратегию действия и проработать все варианты билетных продуктов.

## Перспективы билетных программ

Хочется надеяться, что влияние пандемии в ближайшем будущем будет преодолено и болельщик начнет возвращаться на спортивные арены, восстановится международный календарь соревнований и уже в ближайшие годы Россия сможет пригласить болельщиков со всего мира на очередную серию международных турниров самого высокого уровня, которые планирует провести на своих спортивных аренах:

- Матчи Чемпионата Европы по футболу (Санкт-Петербург, 2021);
- Чемпионат мира по волейболу среди мужчин (2022);
- Чемпионат мира по хоккею (Санкт-Петербург, 2023);
- Молодежный Чемпионат мира по хоккею (Новосибирск, 2023);
- Всемирная летняя универсиада (Екатеринбург, 2023);
- Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2025).

Доходы от реализации билетов – это направление начало постепенно добавлять доходы в бюджеты российских организаторов соревнований. Двумя основными причинами стали работа спортивных лиг и новые спортивные арены, на которых проводят свои игры клубы.

Так, системную работу на протяжении последних пяти лет ведет менеджмент Континентальной хоккейной лиги, который прописывает в обязательном порядке работу по билетным программам клубов в своих регламентах, ведет образовательную работу по выстраиванию отделов по реализации билетов и абонементов в клубах лиги, отслеживает и поощряет лучшие в этом отношении клубы.

Второй причиной роста этого сектора являются новые арены. Это касается и хоккейных арен, и футбольных стадионов. На новых аренах сегодня проводят свои игры многие клубы РПЛ, нередко собирают на них аншлаги. Впрочем, российским клубам и лигам есть куда расти в организации продаж билетов, а некоторым клубам и турнирам надо начинать работу в этом направлении с нуля – для получения новых доходов.



<sup>10</sup> Отчет КХЛ и ЕУ. Результаты деятельности Континентальной хоккейной лиги в сезоне 2017/18, 2018. [https://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/ey-khl-report-2018/\\$File/ey-khl-report-2018.pdf](https://www.eu.com/Publication/vwLUAssets/ey-khl-report-2018/$File/ey-khl-report-2018.pdf)

<sup>11</sup> Комплексное исследование экономики российского футбола (сезон 2018/19). Исследование PWC в России, 2019. <https://www.pwc.ru/ru/publications/rpl-research-season-1819.html>



*Елизавета Кожевникова,  
спортивный психолог, двукратный призер  
Олимпийских игр, заслуженный мастер спорта*

## Осознанность в спортивной подготовке

В современном элитарном спорте все атлеты готовы одинаково хорошо, а разницу создает ментальное и эмоциональное состояние, помогающее атлету стабильно функционировать в ситуации стресса. Например, в тот самый день и час, когда случается Олимпиада. В этом случае «войти в состояние потока» – значит обеспечить себе лучшие шансы на успех. Тренерам и менеджерам часто непонятно, почему и как атлет избегает полного выполнения задачи, аккумулируя недотренированность и снижая шансы на успех. Атлет получает ярлык неосознательного, хотя здесь лучше подойдет термин «неосознанный». На самом ли деле атлет, избегающий нагрузок, плох? Можно ли научиться соревноваться безоценочно и автоматически или это доступно только гениям? Как понимание собственных эмоций влияет на выносливость и стрессоустойчивость? Как атлет может развить эти качества? Верю, что попытка разобраться будет интересна атлетам, тренерам, менеджерам и спортивным психологам.



## Проблема

Неудовлетворительный результат атлета должен говорить специалисту о главном: в силу каких-то причин тренировочный процесс организован так, что атлет остается недотренированным. Урегулировать эту проблему можно достаточно просто:

- обеспечить тренировочный план, релевантный конкурентным целям;
- обеспечить контроль выполняемости нагрузок.

Когда эти условия соблюдены, мы можем видеть, где и как атлет «сбрасывает» задачу. Мой опыт работы показывает, что недоработка доходит до 65% от заранее заданного тренировочного плана. Как правило, атлет делает это неосознанно. Когда его организм испытывает трудности в адаптации к нагрузке, активизируется сохраненный инстинкт. Мышление и эмоции начинают обслуживать потребность в безопасности. Критичность к собственным действиям снижается, атлет перестает распознавать отсроченную выгоду («Я выиграю Олимпиаду, если продолжу тре-

## ОСОЗНАННОСТЬ

*тождественна понятию потока, которое считается оптимальным боевым состоянием: атлет не думает, как он выполняет движение, он «всего лишь» позволяет тренированному телу выполнять моторный навык.*

*Фото: МНА «Россия сегодня»*

нировку на прежней интенсивности»), нагрузка снижается или прерывается.

**Пример 1.** Девушка, 21 год, очень успешная в детском и юношеском спорте, с большими амбициями в отношении «взрослых» побед. Но, выступая в более конкурентных юниорских гонках, где скорости возросли, девушка стала испытывать кризисные моменты. В зоне пиковой нагрузки ей приходили интрузивные образы и мысли о том, как ее здоровью будет причинен непоправимый вред. Она автоматически сбрасывала скорость и, только оказавшись на финише, понимала, что у нее было много ресурсов и она могла доработать задачу на максимуме до конца. Так же она реагировала и на тренировочную нагрузку, превышавшую ее зону толерантности<sup>\*</sup>.

<sup>\*</sup>Зона толерантности – психологическая зона, где человек способен осознавать и выдерживать (контейнировать) стресс, поддерживать и успокаивать себя. В ней человек ощущает себя взрослым. Когда уровень ситуативного стресса превышает способность к переработке аффекта, у человека активизируется реакция «бей, беги, замри». У каждого человека зона толерантности своего «размера», своей «вместимости». Автор использует это понятие, поскольку тренерам часто неясен термин «выход из комфортной зоны», им хочется знать численное выражение уровня нагрузки (в частоте сердечных сокращений или молях лактата), которая провоцирует выпадение из зоны толерантности. Такая постановка вопроса некорректна, поскольку для каждого человека способность выдерживать стресс определяется не только объемом и интенсивностью нагрузки, но еще и темпераментом, воспитанием и ранними дезадаптивными схемами (травматическим опытом, пережитым до 12 лет).



Большинство тренеров предпочитают оценивать такую ситуацию в терминах нерадивости. Но мы получаем куда большее пространство для маневра, когда рассматриваем ее с точки зрения активации защитных импульсов, противостоять которым у атлета просто не хватает навыков. В этой фазе в игру должен войти психолог. Обучив спортсмена навыкам мониторинга мыслей, эмоций и поведения, психолог развивает в атлете осознанность, а вместе с ней – способность выдерживать запороговую нагрузку.

## Понятие осознанности

Осознанность – это способность находиться в настоящем моменте, принимая его полностью, не отвлекаясь на мысли и чувства. Это полная концентрация на «здесь и сейчас», на процессе делания. Осознанность тождественна понятию «поток»<sup>\*\*</sup>, которое считается оптимальным боевым состоянием: атлет не оценивает себя, не отвлекается на прошлые ошибки и будущие риски, не думает, как он выполняет движение, он «всего лишь» позволяет тренированному телу выполнять моторный навык. По сути, все сводится к направлению фокуса внимания: или атлет фокусируется на болезненных внутренних переживаниях (и тогда почти наверняка последует избегающая поведенческая реакция), или он держит в фокусе нейтральные внешние стимулы и исполнение задачи.

## ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОДХОДА ОСОЗНАННОСТИ

Естественный отбор в течение миллионов лет отточил до совершенства единственный навык – бояться и спасаться от угроз. Мы все знаем, как выглядит эталон выступления, но в стрессовых ситуациях аффект берет верх. Тренеры, менеджеры и даже спортивные психологи предпочитают игнорировать инстинкт самосохранения и настаивают на том, что атлет должен выдерживать. Атлет не может выдержать нагрузку как надо по трем причинам:

- он не осознает аффекта, а значит, не может его контролировать;
- установка «надо» воспринимается атлетом как угроза и запускает адреналино-кортизоловую реакцию сопротивления нагрузке;
- когда атлету страшно ошибиться, он напрягается, чрезмерно контролирует движения и тем увеличивает риск ошибки.

Важно помнить, что не бывает идеальных атлетов, которые могут отринуть страх и отвращение и выполнять задачу подобно роботам. Атлеты – живые люди, которые живут в окружении

деструктивных факторов внешней среды (болезни родственников; безденежье; страх перед будущим; биологическая предрасположенность, заставляющая бояться ошибок, соперников и авторитарных тренеров). Никто не способен полностью защитить атлета от дискомфорта. Значит, нам нужен такой подход, который учит спокойно переживать все дискомфортные состояния. Именно им и является осознанность (mindfulness), способность замечать все свои переживания, не бороться с ними, работать в любой ситуации до полного выполнения задачи. Короче, если вы не можете убрать страх из жизни атлета, научите его не бояться страха.

Современный человек привык серьезно относиться к продуктам мышления и эмоциональной сферы. Именно этим объясняются трудности многих спортсменов: они так не хотят чувствовать себя плохо, что формируют слишком жесткие психологические защиты, срабатывающие в стресс-ситуациях по принципу короткого замыкания: при любом подъеме напряжения автомат вырубает предохранитель. А между тем, если пристально исследовать содержимое переживаний, мы не увидим ничего материального и устойчивого. Мысли и чувства являются продуктом пережитого опыта или интроецированных посланий взрослых, они в минимальной степени отражают реальность, и они непостоянны. Чем чаще атлет прерывает цепочку импульс – реакция, тем ниже интенсивность эмоций и тем лучше он себя чувствует.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА С АТЛЕТАМИ

Подавляющее большинство атлетов считают, что негативные переживания надо подавлять и никому не показывать. Практика выявляет неприятный для тренеров, но понятный для психологов феномен: атлет, настаивающий на своей неуязвимости, «сохнет» трудное задание первым.

Не вина атлета, что ему трудно принять свою уязвимую часть, он так воспитан. Но если атлет не принимает факта, что ему страшно (и в этот момент он бессознательно «сбегает» из задачи), то и изменить в этом он ничего не может.

*Пример 2. Атлет, 22 года, велоспорт, получил профессиональный контракт под обязательства эффективно выполнять большие объемы гоночной работы. А потому менеджмент настоял на программе психообразования. В работе с психологом атлет злился и отказывался делать упражнения на мониторинг нормальных негативных эмоций. Атлет представлял себя не иначе как суперменом без слабых сторон. Есте-*



ственно, когда началась настоящая работа, он не мог выполнять задания так, как от него ожидали. Уже к концу первого года администрация команды разочаровалась в непродуктивном гонщике, и контракт был разорван при первой возможности.

Подход осознанности основан на парадоксальном принципе функционирования психики: чем сильнее мы пытаемся подавить мысли или эмоции, тем интенсивнее их испытываем (эффект «не думай о розовом слоне»)<sup>\*\*\*</sup>; чем сильнее мы стараемся избежать ошибки, с тем большей вероятностью она произойдет. И наоборот. С чем большей готовностью мы принимаем свою негативную «начинку», тем меньше ее боимся, отвлекаемся на нее и тем лучше выступаем.

Самая трудная часть работы психолога сводится к тому, чтобы диаметрально поменять отношение атлета к его переживаниям. Всю жизнь

**ЧЕМ СИЛЬНЕЕ**  
мы пытаемся подавить мысли или эмоции, тем интенсивнее их испытываем (эффект «не думай о розовом слоне»).

Фото: Владимир Вяткин / МНА «Россия сегодня»

его учили избегать их, теперь же мы учимся замечать переживания, никак их не менять и не реагировать на них. Да, ты проигрываешь, трибуны кричат, и соперник работает блестяще; но у тебя еще половина матча, ты можешь полностью сконцентрировать свое внимание на задаче и довести дело до победного конца.

Учебно-тренировочный протокол «Осознанность. Приятие. Приверженность» лучшим образом подходит для работы как с индивидуальными атлетами, так и с командами. Это структурный подход, позволяющий в среднем за два месяца развить одноименные навыки.

<sup>\*\*</sup> Поток – оптимальное боевое состояние, когда атлет полностью сфокусирован на выполнении задачи и более никаких переживаний (мыслей, эмоций, деструктивных внешних факторов) в его фокусное поле не попадает. Концепцию потока сформулировал американский психолог венгерского происхождения Михай Чиксентмихайи. Он определил потоковое состояние просто: «Состояние, в котором люди так вовлечены в исполнение задачи, что перестают замечать все вокруг». Применительно к состоянию потока упоминаются девять аспектов: развитый навык, осознанность, ясная цель, однозначная обратная связь, полный фокус на процессе, парадокс контроля, передача исполнения телу, трансформация времени, самоценный опыт. Неоднократные исследования с участием элитарных атлетов подтверждали эффективность подхода.

<sup>\*\*\*</sup> Популярный пример, используемый в гештальтпсихологии. «Не думай о розовом слоне!» – такая установка провоцирует противоречие между идеей «розового слона не существует» и визуальным образом розового слона. Пример навязчивых мыслей, отвлекающих и разрушающих.



**НЕ БЫВАЕТ ИДЕАЛЬНЫХ АТЛЕТОВ,**  
*которые могут отринуть страх и отвращение  
 и выполнять задачу подобно роботам. Атлеты –  
 живые люди, которые живут в окружении  
 деструктивных факторов внешней среды.*

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

Программа разбита на несколько модулей.

## **1. Психообразование и концептуализация.**

Психолог объясняет, как нарушается процесс набора формы и не достигаются соревновательные цели.

**2. Осознанность и когнитивное разделение.** Атлет учится однонаправленному вниманию, вхождению в потоковое состояние, учится замечать свои мысли и разделяться с ними; получает набор упражнений для развития внимания и осознанности.

**3. Ценности.** Психолог объясняет понятие ценностей как драйверов в стресс-ситуациях. Показывает разницу между эмоциональным и ценностно ориентированным поведением.

**4. Приятие.** Психолог объясняет значение эмоций, их влияние на поведение, их непостоянный характер. Объясняет деструктивные последствия избегающих паттернов для карьеры. Представление концепции приятия дискомфорта как альтернативы избеганию.

**5. Приверженность.** Атлет учится активировать приверженное поведение (способность долго сохранять целенаправленные действия, невзирая на дискомфорт).

**6. Общая сборка.** Интеграция новых навыков в профессиональную жизнь атлета.

**7. Завершение программы.** Проработка трудностей. Создание плана дальнейшей самостоятельной работы.

Авторы программы «Осознанность, приятие, приверженность» Франк Гарднер и Зелла

Мур допускают групповые занятия. Между тем опыт автора данной статьи позволяет говорить о преимуществах индивидуальной очной и дистанционной работы. Краеугольным фактором успеха становится дискуссия о том, что любой атлет имеют свою уязвимую сторону: «Страшно и тебе, и Мартену Фуркаду. Решающий вопрос – как ты себе в этот момент помогаешь». Если такая дискуссия ведется публично, то атлеты часто закрываются и не склонны давать обратной связи, что только закрепляет избегающий паттерн.

## **Результаты**

Эффективность психологической работы в спорте некорректно привязывать к результату в протоколе по многим причинам. Прежде всего – из-за фактора отсроченного эффекта. Но есть достаточно международных исследований, подтверждающих эффективность подхода. Позитивный эффект осознанности проявляется через косвенные факторы: развитие концентрации внимания, устойчивость к нагрузкам и стрессу, нереактивность к эмоциям, более точное, спонтанное исполнение движений, общее снижение тревоги, повышение самооценки атлета. В той или иной степени все атлеты, прошедшие программу психоповеденческой подготовки, сообщают об улучшении этих характеристик. Фиксируется более полное и качественное выполнение тренировочных заданий, что логично приводит к улучшению навыка, снижению соревновательной тревоги и в итоге к росту результатов. В Рос-

сии автор применяет протокол «Осознанность. Приятие. Приверженность» на протяжении четырех лет с атлетами, представляющими разные виды спорта. Атлеты завоевывали медали на Олимпийских играх, чемпионатах и первенствах мира, Европы и национальных соревнованиях. Ментальная подготовка стала одним из значимых факторов успеха этих атлетов.

### ОСОЗНАННОСТЬ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЯХ

В последние годы осознанность становится главным ресурсом в управлении организацией. Не секрет, что принцип KPI, когда эффективность профессионалов и управленцев оценивается через индекс конкретного функционального поля, демотивирует и злит сотрудников. Политика навязывания KPI толкает людей к действиям по принципу «Я свое сделаю, а у вас хоть трава не расти!» В спортивной системе подготовки с ее цикличностью и многолетней динамикой эффективности такое недопустимо: ошибки, допущенные на детско-юношеском этапе, становятся причиной потери эффективности во взрослом спорте; нежелание администрации финансировать качественное восстановление или психологическую поддержку становится причиной низкой результативности у атлетов. В спорте с его погрешностями в тысячные балла и секунды всё влияет на всё.

Токсичное лидерство не удерживает свои позиции ни в бизнесе, ни в политике. Так почему оно должно оставаться в спорте? Ему на смену приходит осознанное и сострадательное лидерство. Главный его принцип: если хочешь эффективно управлять другими, научись управлять собой. Осознанность – навык, который позволяет руководителю и тренеру лучше замечать свои переживания, понимать, что они значат, и генерировать лучшую поведенческую реакцию.

Почувствуйте разницу: или специалист в сердцах раскритиковал и выгнал, или он остановился и спросил: «Как ты себя чувствуешь, нужна ли тебе помощь?» Спортсмены проигрывают не потому что они плохие, а потому что они недостаточно обучены, у них сильны защитные рефлексии. Критикующий тренер или менеджер активирует в атлете внутреннего критика, а это запускает разрушительные психофизиологические реакции: атлет чувствует угрозу, повышается уровень кортизола, активируется стресс-реакция «бей, беги, замри»; атлет выпадает из рабочего состояния.

Сострадание – это способность тренера или руководителя перерабатывать собственные негативные аффекты злости, ненависти и стыда, вызванные тренировочной или соревновательной стресс-ситуацией, и реагировать в полезной для атлета форме: поддержкой, сочувствием, мотивированием.

### ТАНДЕМ ТРЕНЕРА И ПСИХОЛОГА

Едва ли кто-то будет спорить с тем, что ментальные навыки сейчас так же важны, как технические и физические. Голова нуждается в тренировке с той же регулярностью, что и тело. Программа психоповеденческой подготовки оснащает атлета всеми необходимыми практиками. Они полностью перекрывают аппаратные методики развития концентрации, или БОС-регуляции<sup>\*\*\*\*</sup>, но они не привязывают атлетов к дорогим процедурам, эффект от которых держится не дольше месяца. Эти практики кратки, просты, но требуют регулярного исполнения.

- **Медитация на дыхание.** Атлет развивает устойчивость внимания, сохраняя концентрацию 5–20 минут.

- **Центровка внимания.** Атлет произвольно обращает внимание то на внутренний стимул (мысли), то на внешний (тело).

- **Осознанная разминка.** Перед началом тренировки атлет разминается и фокусируется на тех частях тела, которые задействованы в работе.

- **Приятие эмоций.** Атлет замедляется, замечает аффект, «дышит» через него и расслабляется до возвращения в приемлемое состояние.

- **Вербализация эмоций.** Атлет проговаривает, что он чувствует, анализирует, какая потребность ведущая, выбирает предпочтительную стратегию действия и так перерабатывает аффект, освобождаясь от сопротивления.

Отлично, если психолог постоянно в команде и следит за выполнением всей этой рутины. В противном случае тренеру необходимо взять эти инструменты на вооружение и включить в свои тренировочные и соревновательные задания:

- «Во время осознанной разминки не болтаем»;
- «Телефоны в зоне тренировок выключаем»;
- «Я вижу, ты замер. Что сейчас с тобой? Иди сюда, поговорим»;
- «Сейчас важный момент, я понимаю, что нервничаешь. Заметь свое тело, подыши и расслабься».

<sup>\*\*\*\*</sup> БОС – биологическая обратная связь.





## ПОЗИТИВНЫЙ ЭФФЕКТ ОСОЗНАННОСТИ

*проявляется через косвенные факторы: развитие концентрации внимания, устойчивость к нагрузкам и стрессу, неактивность к эмоциям, более точное, спонтанное исполнение движений, общее снижение тревоги, повышение самооценки атлета.*

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

## Заключение

К сожалению, а возможно, к счастью, большинство попыток вернуть атлета в мотивированное состояние посредством приказов и принуждения терпят крах. Подход осознанности оказывается для спорта максимально эффективным, поскольку включает в себя сразу несколько аспектов: самоосознание, самообладание, самоподдержку, устойчивое приверженное поведение. То, что такой интегративный подход станет выходом для мирового спорта, стремительно падающего в невротизм<sup>\*\*\*\*</sup>, на Западе поняли уже давно.

Крупнейшие профессиональные лиги (например, НБА), федерации (футбол, Швеция) и олимпийские комитеты (Дания) в подготовке своих атлетов базируются на принципах осознанности. Период коррекции у разных атлетов длится по-разному: от двух месяцев до трех лет. Это зависит от степени выраженности личностных расстройств. Атлеты с устойчивыми чертами нарциссического, избегающего и зависимого расстройств в силу ригидных свойств своего мышления, скорее всего, отринут эту обучающую программу, поскольку она в интенсивной форме сталкивает их с негативными эмоциями. Опыт показывает, что такие атлеты приходят к быстрому кризису. Они часто проигрывают, дойдя до решающих фаз важных соревнований. Самые упрямые уходят в тираж или бросают карьеру. Другие осознают, что осознанность – их путь к профессиональной реализации, и возвращаются к психотерапии.



<sup>\*\*\*\*</sup> Невротизм – низкая способность к контейнированию негативных эмоций, повышенная тревога и напряжение. Как правило, возникает на фоне завышенных стандартов в отношении собственной продуктивности, повышенной самокритики.



**ПОДХОД ОСОЗНАННОСТИ**  
оказывается для спорта  
максимально эффективным,  
поскольку включает в себя сразу  
несколько аспектов: самоосознание,  
самообладание, самоподдержку,  
устойчивое приверженное поведение.

Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»

## Литература

Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина Нон-фикшн, 2013. 464 с.

Gardner, Frank L., & Moore, Zella E. *The Psychology of Enhancing Human Performance. The Mindfulness-Acceptance-Commitment (MAC) Approach*. New York: Springer Publishing Company, 2007.

Jekauc D., Kittler C., Schlagheck M. *Effectiveness of a Mindfulness-Based Intervention for Athletes*. Department for Sport and Exercise Psychology, Humboldt University of Berlin, Berlin, Germany. *Psychology*, 2017, 08, p. 1–13.

Bernier M., Thienot E., Fournier J. *Effects and Underlying Processes of a Mindfulness-Based Intervention with Young Elite Figure Skaters: Two Case Studies*, *The Sport Psychologist*, September, 2014, 28 (3), p. 302–315.

Moore, Zella E. *Theoretical and Empirical Developments of the Mindfulness-Acceptance-Commitment (MAC) Approach to Performance Enhancement*. *Journal of Clinical Sports Psychology*, 2009, 4, p. 291–302.

Mumford G. *The Mindful Athlete: Secrets to Pure Performance*. Parallax Press, 2015. 256 p.

Dezelic M. *Window of Tolerance – Trauma/Anxiety Related Responses: Widening the Comfort Zone for Increased Flexibility*. 2013.

Расмус Хугард, Жаклин Картер. *Мышление лидера. Как эффективно управлять собой, сотрудниками и компанией*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 256 с.

*Рассел Хойя, Грэм Кускелли, Крис Олд,  
Пэм Каппелидес, Кэти Мизенер*

## Психология волонтерства в спорте

ВЫШЛА В СВЕТ КНИГА «ВОЛОНТЕРСТВО В СПОРТЕ» — НОВИНКА В СЕРИИ «БИБЛИОТЕКА РМОУ». АВТОРЫ КНИГИ, ПРОФЕССОРА ИЗ АВСТРАЛИИ И КАНАДЫ, ФОРМУЛИРУЮТ ЕЕ НАЗНАЧЕНИЕ ТАК: БЫТЬ ИСЧЕРПЫВАЮЩИМ РУКОВОДСТВОМ ПО РЕШЕНИЮ ДЕСЯТКОВ ТЫСЯЧ ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ С ВОЛОНТЕРСКОЙ (ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СПОРТЕ. НАСТОЯЩАЯ СТАТЬЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СОКРАЩЕННУЮ ВЕРСИЮ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВ КНИГИ, «ПСИХОЛОГИЯ ВОЛОНТЕРСТВА В СПОРТЕ».

**В** этой главе рассматривается сложность психологии волонтерства в спорте, включая ключевые факторы мотивации, удовлетворенности, приверженности и такие набирающие вес понятия, как психологический контракт и теория преемственности (в понимании взаимоотношений между спортивными волонтерами и организацией, в которой они выполняют свою работу). Исследуется текущее понимание психологии спортивных волонтеров, и поднимается вопрос о необходимости будущих исследований, которые помогут спортивным организациям разработать соответствующие методы управления волонтерскими кадрами для набора, оказания поддержки, обучения и удержания людей.

Большая часть ранее известной литературы по психологии волонтеров в спорте сосредоточена на тех из них, кто участвует

в организации спортивных событий, а не тех, кто посвящает себя служению волонтерской миссии на долгий период, играя классические роли тренеров, официальных лиц, администраторов или других волонтеров, участвующих в управлении спортивными клубами или проектами в течение всего сезона или года. Отчасти это было возможно благодаря масштабам и уникальному характеру спортивных событий, которые привлекали интерес исследователей или организаций, стремящихся оценить опыт волонтеров, участвующих в профессиональных спортивных событиях. За последнее время внезапно появилось значительное количество трудов, сосредоточенных на более традиционных контекстах спортивного волонтерства.

Поэтому в этой статье время от времени будет проводиться различие между отношением и поведением волонтеров, участвующих в спортивных событиях, и волонтеров, деятельность которых носит долгосрочный характер.





Фото из архива РМОУ (коллекция Оргкомитета «Сочи 2014»)

## Масштаб мотивов, которыми оперируют волонтеры

Большая часть ранних исследований мотивации волонтеров была сосредоточена на определении масштабов такой мотивации. Мотивацию (стремление) заниматься волонтерской деятельностью в любом контексте можно описать как желание помочь другим или как желание получить социальное или личное признание/вознаграждение. В широко цитируемом источнике Stebbins (1996)<sup>1</sup> назвал эти мотивы альтруизмом и личным интересом, которые, как он утверждал, сосуществуют в формальных организационных условиях. За последние четыре десятилетия исследователи разработали или обосновали модели мотивов волонтеров, кото-

рые включают один аспект (Chaan & Goldberg-Glen, 1991)<sup>2</sup>, два аспекта (Smith, 1981)<sup>3</sup>, три аспекта (Knoke & Prensky, 1984)<sup>4</sup>, четыре аспекта (Batson, Ahmad & Tsang, 2002)<sup>5</sup> или, если речь идет о более сложных моделях, шесть уникальных аспектов (например, Clary & Snyder, 1999; Clary, Snyder & Ridge, 1992; Clary et al., 1998; Finkelstein, Penner & Brannick, 2005)<sup>6</sup>. Это отсутствие согласия относительно того, что можно отнести к мотивам волонтеров, было отмечено Wang (2004, стр. 420), который утверждал, что, «несмотря на недавние успехи в исследованиях мотивации волонтеров, серьезные дискуссии о базовой структуре или масштабах мотивации волонтеров ведутся до сих пор»<sup>7</sup>.

Дискуссия имела продолжение, особенно в контексте волонтерства во время спортивных

<sup>1</sup> Stebbins, R. A. (1996). *Volunteering: A serious leisure perspective*. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 25 (2), 211–224.

<sup>2</sup> Cnaan, R., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). *Measuring motivation to volunteer in human services*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (3), 269–284.

<sup>3</sup> Smith, D. H. (1981). *Altruism, volunteers and volunteerism*. *Journal of Voluntary Action Research*, 10 (1), 21–36.

<sup>4</sup> Knoke, D., & Prensky, D. (1984). *What relevance do organization theories have for voluntary associations?* *Social Science Quarterly*, 65 (1), 3–20.

<sup>5</sup> Batson, C. D., Ahmad, N., & Tsang, J. (2002). *Four motives for community involvement*. *Journal of Social Issues*, 58 (2), 429–445.

<sup>6</sup> Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). *The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations*. *Current Directions in Psychological Science*, 8 (5), 156–159; Clary, E. G., Snyder, M., & Ridge, R. (1992). *Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement and retention of volunteers*. *Nonprofit Management and Leadership*, 2 (4), 333–350; Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). *Understanding and assessing motivations of volunteers: A functional approach*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1516–1530; Finkelstein, M. A., Penner, L. A., & Brannick, M. T. (2005). *Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity*. *Social Behaviour and Personality*, 33 (4), 403–418.

<sup>7</sup> Wang, P. Z. (2004). *Assessing motivations for sports volunteerism*. *Advances in Consumer Research*, 31, p. 420.



событий, где за последние 20 лет было придумано как минимум четыре оценочные шкалы с абсолютно разными аспектами. Затем последовала основополагающая работа Clary et al. (1998), которые использовали функциональную теорию для разработки перечня функций волонтеров (Volunteer Functions Inventory, VFI)<sup>8</sup>. С помощью VFI ими выдвигалась гипотеза о том, что волонтерское движение в любом контексте может потенциально выполнять шесть функций (ценности, понимание, социальные, карьерные, защитные мотивы и улучшение). Farrell, Johnston и Twynam (1998) разработали четырехмерную шкалу мотивации волонтеров во время проведения особых событий (SEVMS)<sup>9</sup>, а Monga (2006) разработал пятимерную шкалу «От мотивации к волонтерству» (MTV) для шкалы «Особые события»<sup>10</sup>. Giannoulakis, Wang & Gray (2008) разработали трехмерную шкалу олимпийской мотивации (OVMS)<sup>11</sup>, а Bang и Ross (2009) позже разработали волонтерскую шкалу мотивации для международных спортивных соревнований (VMS-ISE)<sup>12</sup>, которая состояла из семи аспектов. Такое распространение шкал для измерения мотивов волонтеров в долгосрочном спортивном волонтерском движении или во время спортивных мероприятий усугубляется принятием и адаптацией этих шкал различными учеными для конкретных исследовательских проектов, что делает проблематичным сравнение различных опубликованных результатов этих исследований.

Как отмечалось ранее, большинство ранних исследований мотивов волонтеров в спорте проводилось в контексте крупных спортивных событий (например, Allen & Shaw, 2009; Downward & Ralston, 2005; Fairley, Kellett & Green, 2007; Farrell et al., 1998; Giannoulakis, Wang & Gray, 2008; Kim, Fredline & Cuskelly, 2018; Ralston, Downward & Lumsdon, 2004; Treuren, 2014; Wang, 2004)<sup>13</sup>.

Относительно меньшее количество исследований было сосредоточено на мотивах долгосрочных или сезонных волонтеров, работающих на уровне сообщества, однако в последнее время их количество стало увеличиваться (например, Bradford, Hills & Johnston, 2016; Burgham & Downward, 2005; Cuskelly & O'Brien, 2013; Emrich, Pitsch, Flatau & Pierdzioch, 2014; Guntert, Strubel, Kals & Wehner, 2016; Hallmann, 2015; Hallmann & Dickson, 2017; Kim, Zhang & Connaughton, 2010)<sup>14</sup>.

### Мотивация волонтеров спортивных мероприятий

Andrew (1996, стр. 24)<sup>15</sup> провел одно из самых ранних опубликованных исследований, по-

священных мотивам волонтеров, участвующих в спортивных мероприятиях, и пришел к выводу, что «когда люди занимаются волонтерской деятельностью по определенной причине, их будут привлекать различные материальные и личные стимулы, и они будут ожидать получения этих стимулов». Он утверждал, что руководителям спортивных мероприятий необходимо понимать разнообразие мотивов, которыми руководствуется волонтерское движение, и, следовательно, использовать различные методы управления для поддержания этих мотивов на протяжении всего мероприятия.

В одной из наиболее цитируемых работ Farrell et al. (1998, стр. 288–289)<sup>16</sup> определили важность понимания мотивов волонтеров организаторами спортивных мероприятий, чтобы они могли «эффективно реагировать на потребности системы управления [волонтерами], когда речь идет о наборе, удержании и повседневной работе волонтеров». Они также утверждали, что надлежащее управление волонтерским движением поможет «поддерживать стабильную базу волонтеров в сообществе» (Farrell et al., 1998, стр. 289)<sup>17</sup>. Это исследование также было одним из первых опубликованных трудов, в котором авторы предположили, что мотивы волонтеров, участвующих в спортивных событиях, отличаются от мотивов всех остальных групп волонтеров в спортивной сфере. Они определили четыре основных мотива, которыми оперируют волонтеры, участвующие в спортивных событиях: целенаправленность, солидарность, внешние традиции и обязательства. Целенаправленность основана на желании сделать что-то полезное и внести свой вклад в общество или сообщество. Солидарность была основана на потребности в социальном взаимодействии, групповой самобытности и налаживании контактов. Эти две категории соответствовали тем, которые первоначально были предложены Caldwell и Andereck (1994)<sup>18</sup> в качестве стимулов волонтерства и были основаны на подходе стимулирования, предложенном Knoke и Prensky (1984)<sup>19</sup>, утверждавшими, что существуют три основных мотива волонтерской деятельности: нормативные стимулы (желание помочь другим), эмоциональные стимулы (общественная польза от взаимодействия группы в ходе волонтерской деятельности) и утилитарные (практические) стимулы (материальная выгода, получаемая в результате волонтерской деятельности).

Дополнительные факторы в виде внешних традиций (акцент на внешние мотивы) и обяза-

тельств (ожидания других от волонтерства) были самыми низкими в плане важности для волонтеров, участвующих в спортивных мероприятиях. Другими словами, Farrell et al. (1998)<sup>20</sup> утверждали, что эпизодическая природа спортивных событий и различный опыт волонтерской работы, который можно приобрести во время их проведения, по сравнению с условиями для долгосрочного волонтерства привлекали людей с различными мотивами.

Уникальность волонтерства в контексте спортивных событий была в центре внимания Coyne & Coyne (2001)<sup>21</sup>, которые исследовали мотивы, связанные с профессиональными со-

ревнованиями по гольфу, и обнаружили, что такие мотивы были изначально основаны на определенной личной выгоде, но по ходу участия волонтеров в последующих мероприятиях они претерпевали изменения. Ученые утверждали, что уникальность спортивного события и приверженность волонтеров определенному виду спорта являются важными причинами, по которым волонтеры могли продолжать участвовать в деятельности по проведению спортивного события в течение длительного периода; по существу, мотивы волонтеров, участвующих в спортивных событиях, могут рассматриваться как в некоторой степени «изменчивые», так

<sup>8</sup> Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), p. 420.

<sup>9</sup> Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, 288–300.

<sup>10</sup> Monga, M. (2006). Measuring motivation to volunteer for special events. *Event Management*, 10 (1), 47–61.

<sup>11</sup> Giannoulakis, C., Wang, C. & Gray, D. (2008). Measuring volunteer motivation in mega-sporting events. *Event Management*, 11, 191–200.

<sup>12</sup> Bang, H., & Ross, S. D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1 (1), 61–77.

<sup>13</sup> Allen, J. B., & Shaw, S. (2009). «Everyone rolls up their sleeves and mucks in»: Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport Management Review*, 12, 79–90; Downward, P., & Ralston, R. (2005). Volunteer motivation and expectations prior to the XV Commonwealth Games in Manchester, UK. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 2 (1), 17–26; Fairley, S., Kellett, P., & Green, B. G. (2007). Volunteering abroad: Motives for travel to volunteer at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 21, 41–57; Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, 288–300; Giannoulakis, C., Wang, C. & Gray, D. (2008). Measuring volunteer motivation in mega-sporting events. *Event Management*, 11, 191–200; Kim, E., Fredline, L., & Cuskelly, G. (2018). Heterogeneity of sport event volunteer motivations: A segmentation approach. *Tourism Management*, 68, 375–386; Ralston, R., Downward, P., & Lumsdon, L. (2004). The expectations of volunteers prior to the XVII commonwealth games, 2002: A qualitative study. *Event Management*, 9 (1–2), 13–26; Treuren, G. J. M. (2014). Enthusiasts, conscripts or instrumentalists? The motivational profiles of event volunteers. *Managing Leisure*, 19 (1), 51–70; Wang, P. Z. (2004). Assessing motivations for sports volunteerism. *Advances in Consumer Research*, 31, 420–425.

<sup>14</sup> Bradford, S., Hills, L., & Johnston, C. (2016). Unintended volunteers: The volunteering pathways of working class young people in community sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8 (2), 231–244; Burgham, M., & Downward, P. (2005). Why volunteer, time to volunteer? A case study from swimming. *Managing Leisure*, 10, 79–93; Cuskelly, G., & O'Brien, W. (2013). Changing roles: Applying continuity theory to understanding the transition from playing to volunteering in community sport. *European Sport Management Quarterly*, 13, 54–75; Emrich, E., Pitsch, W., Flatau, J., & Pierdzioch, C. (2014). Voluntary engagement in sports clubs: A behavioural model and some empirical evidence. *International Review for the Sociology of Sport*, 49 (2), 227–240; Guntert, S. F., Strubel, I. T., Kals, E., & Wehner, T. (2016). The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 156 (3), 310–327; Hallmann, K. (2015). Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*, 18, 448–463; Hallmann, K. & Dickson, G. (2017). Non-profit sport club members: What makes them volunteer? *Voluntary Sector Review*, 8 (2), 187–204; Kim, M., Zhang, J. J., & Connaughton, D. P. (2010). Comparison of volunteer motivations in different youth sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 10 (3), 343–365.

<sup>15</sup> Andrew, J. (1996). Motivations and expectations of volunteers involved in a large scale sports event: A pilot study. *Australian Leisure*, 7(1), p. 24.

<sup>16</sup> Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, p. 288–289.

<sup>17</sup> Там же, стр. 289.

<sup>18</sup> Caldwell, L., & Andereck, K. (1994). Motives for initiating and continuing membership in a recreation-related voluntary association. *Leisure Studies*, 16, 33–44.

<sup>19</sup> Knoke, D., & Prensky, D. (1984). What relevance do organization theories have for voluntary associations? *Social Science Quarterly*, 65 (1), 3–20.

<sup>20</sup> Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, 288–300.

<sup>21</sup> Coyne, B. S., & Coyne, E. J. (2001). Getting, keeping and caring for unpaid volunteers for professional golf tournament events: A study of the recruitment/retention of unpaid volunteers for staging large, massattended, high-profile Professional Golf Association (PGA) golf tournaments. *Human Resource Development International*, 4 (2), 199–214.

как они могут меняться с течением времени по мере того, как волонтеры сталкиваются с новым для них опытом и различными аспектами их роли.

Ralston et al. (2004, стр. 15)<sup>22</sup> исследовали ожидания волонтеров до проведения Игр Содружества 2002 года в Манчестере и сообщили, что волонтерство в ходе спортивных событий «носит непостоянный и эпизодический характер и во многом зависит от наличия материальных и нематериальных стимулов и наград, которые привлекают и мотивируют волонтеров». Соавторы отметили, что волонтеры были мотивированы чувством единения с чем-то особенным, сопереживанием духу или философии мероприятия, общей приверженностью к своей гражданской роли и национальности, поддержкой мероприятия, которое способствует развитию и повышению имиджа местного сообщества, региона или страны, и ожиданиями самих волонтеров от планируемого события. Соавторы пришли к выводу, что на мотивы волонтеров воздействуют три фактора: альтруизм, вовлеченность и уникальность события. Понимание этих мотивов важно для разработки программ подбора и обучения волонтеров для участия в спортивных мероприятиях, а также помогает влиять на ожидания людей в отношении конкретных ролей, которые они могут играть в качестве волонтеров. Похожим образом исследование Reeser, Berg, Rhea и Willick (2005)<sup>23</sup> о мотивации волонтеров из числа медицинских работников и специалистов-медиков из смежных профессий) на зимних Олимпийских играх 2002 года в Солт-Лейк-Сити дало результаты, аналогичные тем, что получили Рэлстон с соавторами. Здесь самыми главными мотивирующими факторами являются чувство альтруизма, желание участвовать в работе с разными людьми, включая профессиональных спортсменов, и чувствовать себя частью уникального события. Ученые пришли к выводу, что этот сложный процесс мотивации таких специалистов-волонтеров можно описать как просвещенный эгоизм, где волонтерские мотивы не были исключительно альтруистическими, но базировались на чувстве взаимности, с определенной выгодой, которую получали не только организаторы мероприятия и участники соревнований, но и сами волонтеры.

Allen и Shaw (2009)<sup>24</sup> использовали теорию самодетерминации (Self-Determination Theory, SDT), чтобы исследовать внутренние и внешние мотивы волонтеров, участвующих в спортивных

событиях. Они вышли за рамки простого описания мотивов волонтеров, чтобы исследовать процессы, связанные с регуляцией своего поведения самими волонтерами. Они обнаружили, что мотивационный климат, созданный действиями руководителей волонтерского движения и другими волонтерами, привел к удовлетворению их психологических потребностей в автономии, компетентности и общности. Участие в мероприятии приносило им радость, поэтому они с большей готовностью выполняли свою роль. Это исследование, хотя и предварительное, показало, что совещательные действия организаций и руководителей волонтерского движения связаны с мотивами волонтеров, особенно во время спортивных соревнований, и подчеркнуло важность мотивов в отношении усилий волонтеров и их намерений.

В опубликованных исследованиях мотивации, моделей отношений и видов поведения волонтеров, участвующих в проведении спортивных событий, как правило, использовались различные инструменты измерения, но существенных попыток проверять размерность таких инструментов не было. Одно из самых ранних исследований, в котором была сделана такая попытка, было предпринято Wang (2004, стр. 421)<sup>25</sup>, который утверждал, что «предыдущие доказательства в поддержку одномерной структуры [мотивов волонтеров] были довольно слабыми» и что «подавляющее большинство предыдущих исследований показало, что мотивация волонтеров – это многомерная структура». Он определил пять мотивов, которые влияют на волонтеров, участвующих в проведении спортивных событий: альтруистические ценности, личностное развитие, интерес к делам сообщества, социальная адаптация и самосовершенствование.

Wang (2004) обрисовал в общих чертах каждую из этих ценностей:

- аспект альтруистических ценностей основан на том, что люди выбирают волонтерство из-за личных ценностей и убеждений и получают удовольствие от помощи другим людям и от самой вовлеченности в работу;
- аспект личностного развития связан с тем, что люди занимаются волонтерством, чтобы получить опыт, столкнуться с чем-то новым и сложным для себя и общаться с людьми со схожими интересами;
- интерес к делам сообщества позволяет волонтерам служить на благо общества и приносить ему пользу;

- аспект социальной адаптации связан с тем, что люди занимаются волонтерством, потому что это важно для их близких, которые поддерживают их в этой работе;
- понятие самосовершенствования является отображением мнения о том, что люди занимаются волонтерством, чтобы чувствовать себя частью уникального опыта или события, потому что волонтерство – это весело, здесь они чувствуют себя нужными и важными.

Позднее, когда Fairley et al. (2007) исследовали волонтеров<sup>26</sup>, собирающихся на Олимпийские игры 2004 года, они выявили подобный спектр мотивов.

Giannoulakis et al. (2008)<sup>27</sup> в ходе своего исследования мотивов волонтеров на Олимпийских играх 2004 года в Афинах изучили векторную структуру OVMS и установили три мотива: связи с Олимпиадой, эгоизм и целенаправленность. OVMS была основана на SEVMS, разработанной Farrell et al. (1998), как обсуждалось ранее. Treuren (2014)<sup>28</sup> дополнительно исследовал многомерный характер мотивов волонтеров, участвующих в организации спортивных событий, изучив работу волонтеров в пяти разных мероприятиях, среди которых два имели отношение к спорту. Он обнаружил, что у волонтеров, участвующих в организации спортивных событий, существует шесть различных мотивов и что большинство волонтеров мотивируются несколькими ценностями одновременно. В более поздней работе Kim, Fredline и Cuskelly (2018)<sup>29</sup> использовали VMS-ISE, первоначально разработанную Bang и Ross (2009)<sup>30</sup>, чтобы поделить на группы волонтеров, участвовавших в трех спортивных событиях. Они обнаружили шесть факторов, которые были обозначены следующим образом:

- выражение ценностей;
- профессиональная ориентация;
- любовь к спорту;
- участие сообщества;
- межличностные контакты;
- внешние награды.

Уникальная природа событий и соответствующих групп волонтеров, которые за последние 20 лет изучались в каждом из этих выбранных исследований, подчеркивает многомерность мотивов волонтеров, участвующих в организации спортивных событий. Волонтеры при этом могут называть несколько мотивов, которые ими движут, а сами мотивы меняются с течением времени и зависят от продолжительности участия людей в том или ином мероприятии.

### Долгосрочные мотивы волонтеров в спорте

Одно из ранее опубликованных исследований, посвященных мотивации волонтеров, которые занимаются такой работой на долгосрочной основе, проводилось Burgham и Downward (2005)<sup>31</sup>. Оно было сосредоточено на так называемом двойном решении, которое принимают волонтеры: сначала они принимают решение заниматься волонтерской деятельностью, а затем определяют, сколько времени должны уделять той или иной волонтерской работе в определенном спортивном сегменте. Ученые пришли к выводу, что, хотя отдельные лица изначально мотивированы на волонтерскую работу, для некоторых существует еще один компромисс между принятием решения посвятить свое время волонтерству в спорте или другим видам деятельности, таким как работа, семейные обязательства или другие виды досуга. Поэтому спортивные организации должны знать, как формировать роли во-

<sup>22</sup> Ralston, R., Downward, P., & Lumsdon, L. (2004). The expectations of volunteers prior to the XVII commonwealth games, 2002: A qualitative study. *Event Management*, 9 (1–2), 13–26.

<sup>23</sup> Reeser, J. C., Berg, R. L., Rhea, D., & Willick, S. (2005). Motivation and satisfaction among polyclinic volunteers at the 2002 Winter Olympic and Paralympic Games. *British Journal of Sports Medicine*, 39 (4), e20.

<sup>24</sup> Allen, J. B., & Shaw, S. (2009). «Everyone rolls up their sleeves and mucks in»: Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport Management Review*, 12, 79–90.

<sup>25</sup> Wang, P. Z. (2004). Assessing motivations for sports volunteerism. *Advances in Consumer Research*, 31, 420–425.

<sup>26</sup> Fairley, S., Kellett, P., & Green, B. G. (2007). Volunteering abroad: Motives for travel to volunteer at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 21, 41–57.

<sup>27</sup> Giannoulakis, C., Wang, C. & Gray, D. (2008). Measuring volunteer motivation in mega-sporting events. *Event Management*, 11, 191–200.

<sup>28</sup> Treuren, G. J. M. (2014). Enthusiasts, conscripts or instrumentalists? The motivational profiles of event volunteers. *Managing Leisure*, 19 (1), 51–70.

<sup>29</sup> Kim, E., Fredline, L., & Cuskelly, G. (2018). Heterogeneity of sport event volunteer motivations: A segmentation approach. *Tourism Management*, 68, 375–386.

<sup>30</sup> Bang, H., & Ross, S. D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1 (1), 61–77.

<sup>31</sup> Burgham, M., & Downward, P. (2005). Why volunteer, time to volunteer? A case study from swimming. *Managing Leisure*, 10, 79–93.



лонтеров, чтобы максимизировать свои шансы на вербовку людей с нужным уровнем мотивации, способностей и свободного времени.

В аналогичном исследовании Hallmann (2015) использовал данные общенационального опроса, чтобы изучить детерминанты, определяющие решение людей заниматься волонтерством в организованной спортивной деятельности, а также выделить факторы, под влиянием которых люди уделяют свое свободное время волонтерской деятельности. Весомыми прогностическими факторами были принадлежность к мужскому полу, невысокий уровень образования, а также текущее членство или участие в работе спортивного клуба. Эти довольно предсказуемые результаты тем не менее подчеркивают, что время и индивидуальные ресурсы, «кажется, не влияют на решение людей заниматься волонтерской деятельностью [и что] время работы, человеческий капитал, возраст и национальность, по-видимому, не ограничивают потенциальную рабочую силу [волонтеров] в спортивных клубах» (Hallmann, 2015, стр. 460)<sup>32</sup>.

Cuskelly и O'Brien (2013) использовали теорию преемственности Atchley (1989, 1999)<sup>33</sup>, чтобы предложить свою схему переходов и расширений, в которой были изложены психологические и социальные факторы, стимулирующие переход от занятий спортом к волонтерству в спорте. Они пришли к выводу, что люди, переходящие от игровой роли к волонтерской деятельности, делают это, чтобы «увеличить свою связь со сферой спорта, больше участвовать в ее жизни, и в большинстве случаев это происходит в рамках конкретной организационной среды» (Cuskelly & O'Brien, 2013, стр. 70)<sup>34</sup>. Поддержание чувства идентичности в статусе спортивного волонтера также было основной движущей силой желания продолжать заниматься волонтерской работой, как и желание поддерживать преемственность отношений, сформировавшихся в результате активной спортивной деятельности. Это важное исследование подчеркивает полезность теории преемственности в ее стремлении понять сложную психологию волонтеров, задействованных в спортивной сфере, особенно в долгосрочной перспективе.

Работу Bradford et al. можно считать одним из ряда формирующихся исследований, направленных на изучение основных групп волонтеров (2016)<sup>35</sup>. Авторы исследовали пути участия молодежи из рабочего класса в общественной спортивной деятельности через специальные программы, которые должны были обеспечить преемственность наследия Олимпийских и Па-

ралимпейских игр 2012 года в Лондоне. Это исследование выявило важную роль, которую тренеры играют в наборе волонтеров среди молодежи, непреднамеренный характер их волонтерского опыта и удовольствие, которое они получили, занимаясь волонтерской деятельностью в спорте. Оно также подчеркнуло тот факт, что молодые люди, участвующие в этих программах, улучшили свои социальные навыки и «повысили свои карьерные и образовательные устремления, которые могут выходить за рамки общественных спортивных мероприятий» (Bradford et al., 2016, стр. 241)<sup>36</sup>.

Выше было рассмотрено определенное количество попыток исследовать размерность мотивов волонтеров, участвующих в организации спортивных событий. Измененная версия VFI (Измененная версия перечня функций волонтеров, MVFIS) была использована Kim et al. (2010)<sup>37</sup> для исследований различий между мотивами волонтеров, участвующих в разнообразных мероприятиях и организациях в международном, национальном, местном и особом контекстах молодежного спорта. Они обнаружили, что для всех четырех контекстов функции понимания и ценностей были мотивами с наивысшим рейтингом, что соответствует результатам предыдущих исследований с помощью VFI. Абсолютные баллы MVFIS также варьировались в каждой когорте волонтеров, причем максимальные баллы у волонтеров, участвующих в международных молодежных спортивных мероприятиях, возможно, объяснялись тем, что люди были более мотивированы заниматься волонтерством в ходе престижного мероприятия, в то время как баллы у национальных и местных организаций были самыми низкими. Это исследование еще раз подчеркнуло многомерность и изменчивость мотивов волонтеров в спорте в различных контекстах их деятельности.

Таким образом, в этих опубликованных исследованиях мотивации волонтеров, которые участвуют в организации спортивных событий, и тех, кто занимается волонтерской деятельностью в долгосрочном периоде, подчеркивается несколько важных моментов. Во-первых, разнообразие мотивов волонтеров в спорте указывает на то, что к ним следует относиться не как к однородной группе, а как к группе людей с разными мотивами, определяющими их участие в различных формах волонтерства. Во-вторых, у волонтеров, участвующих в организации спортивных мероприятий, причины мотивации, как правило, несколько отличаются от тех, что движут волонтерами, занимающимися долгосрочной дея-

тельностью в организованном спорте. В-третьих, люди решают заниматься волонтерством в спорте по нескольким причинам, следовательно, усилия по их набору должны совпадать с этими причинами, о чем будет сказано далее. В-четвертых, мотивы волонтеров могут со временем меняться, так как они входят в свои роли и сталкиваются с различными стратегиями управления. Наконец, разнообразие попыток выработать надежные инструменты для измерения мотивации волонтеров за последние 20 лет подчеркивает отсутствие (в настоящее время) согласованной шкалы мотивации спортивных волонтеров, которая ограничивает возможность соизмерять мотивы людей, работающих в разных условиях и контекстах.

### Удовлетворение от работы и приверженность делу

Cuskelly, Hoyer и Auld (2006) отметили, что удовлетворение, приверженность и удержание волонтеров являются сложными и взаимосвязанными явлениями, которые привлекают все больше внимания со стороны исследователей; тенденция, которая продолжается с тех пор, как они опубликовали свою книгу<sup>38</sup>. В одном из самых ранних исследований удовлетворенности волонтеров, занимающихся организацией спортивных мероприятий, Elstad (1997) изучал факторы удовлетворенности среди волонтеров, участвовавших в зимних Олимпийских играх 1994 года в Лиллехаммере, и обнаружил, что их цели были связаны с возможностями расширить свою личную сеть контактов, быть частью мероприятия или достигнуть желаемого уровня профессиональной компетентности<sup>39</sup>.

Farrell et al. (1998) обнаружили, что удовлетворенность волонтеров, участвующих в организации спортивных событий, была связана с уровнем коммуникации между участниками, которой способствовали сами организаторы мероприятий, и признанием, которым вознаграждались старания отдельных волонтеров. Farrell et al. (1998, стр. 298) пришли к выводу, что удовлетворение волонтеров опытом в целом не только является функцией реализации их ожиданий, но также связано с их удовлетворенностью жилыми и спортивными объектами, а также с организацией мероприятия<sup>40</sup>.

Resser, Berg, Rhea и Willick (2005) также поддержали мысль о том, что волонтеры придают большое значение тому, как их воспринимают и как с ними обращаются организаторы мероприятий или руководители волонтерских организаций, и пришли к выводу, что отзывы об эффективности и признание усилий волонтеров организаторами мероприятий оказывают значительное влияние на уровень удовлетворенности волонтеров<sup>41</sup>. Giannoulakis, Wang и Felver (2015) также пришли к выводу, что удовлетворенность волонтеров, участвующих в организации спортивных событий, зависела от степени реализации их мотивов<sup>42</sup>. Связь между мотивами волонтеров и их удовлетворенностью хорошо изучена, но понимание динамики диапазона переменных, влияющих на эту удовлетворенность, все еще является предметом современных исследований. Концепция приверженности является одной из тех переменных, которые остаются в центре внимания.

Концепция организационной приверженности среди волонтеров в спорте была хорошо исследована (например, Cuskelly, 1995, 2017; Cuskelly & Boag, 2001; Engelberg, Skinner & Zakus,

<sup>32</sup> Hallmann, K. (2015). *Modelling the decision to volunteer in organised sports*. *Sport Management Review*, 18, 448–463.

<sup>33</sup> Atchley, R. C. (1989). *A continuity theory of aging*. *The Gerontologist*, 29, 183–190; Atchley, R. C. (1999). *Continuity and adaptation in aging*. Baltimore, MD: The John Hopkins University Press.

<sup>34</sup> Cuskelly, G., & O'Brien, W. (2013). *Changing roles: Applying continuity theory to understanding the transition from playing to volunteering in community sport*. *European Sport Management Quarterly*, 13, 54–75.

<sup>35</sup> Bradford, S., Hills, L., & Johnston, C. (2016). *Unintended volunteers: The volunteering pathways of working class young people in community sport*. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8 (2), 231–244.

<sup>36</sup> Bradford, S., Hills, L., & Johnston, C. (2016). *Unintended volunteers: The volunteering pathways of working class young people in community sport*. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8 (2), p. 241.

<sup>37</sup> Kim, M., Zhang, J. J., & Connaughton, D. P. (2010). *Comparison of volunteer motivations in different youth sport organizations*. *European Sport Management Quarterly*, 10 (3), 343–365.

<sup>38</sup> Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. London: Routledge.

<sup>39</sup> Elstad, B. (1997). *Volunteer perception of learning and satisfaction in a mega-event: The case of the XVII Olympic Winter Games in Lillehammer*. *Festival Management and Event Tourism*, 4, 75–83.

<sup>40</sup> Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). *Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition*. *Journal of Sport Management*, 12, p. 298.

<sup>41</sup> Reeser, J. C., Berg, R. L., Rhea, D., & Willick, S. (2005). *Motivation and satisfaction among polyclinic volunteers at the 2002 Winter Olympic and Paralympic Games*. *British Journal of Sports Medicine*, 39 (4), e20.

<sup>42</sup> Giannoulakis, C., Wang, C. H., & Felver, N. (2015). *A modelling approach to sport volunteer satisfaction*. *International Journal of Event and Festival Management*, 6 (3), 182–199.

2006; Engelberg, Zakus, Skinner & Campbell, 2012; Hoye, 2007; Schlesinger, Egli & Nagel, 2013)<sup>43</sup>. Эти исследования концептуализировали организационную приверженность как установку волонтера в отношении спортивного события или организации, «которая отражает, до какой степени отдельный человек идентифицирует себя с организацией и участвует в ее деятельности» (Cuskelly, 2017, стр. 454)<sup>44</sup>. Большая часть работы была сосредоточена на концепции эмоциональной приверженности (эмоциональной привязанности или отождествления себя с организацией), а не на нормативной (чувство приверженности основано на социализации и сделанном человеком вкладе в организацию) или на продолжающейся приверженности (формируется, когда у человека нет других альтернативных вариантов или если уход человека из организации влечет за собой невозместимые издержки) (Cuskelly, 2017)<sup>45</sup>. Ученые пришли к выводу, что на приверженность волонтеров влияют уровень их понимания целей организации, наличие возможностей для применения своих навыков или опыта в осознанном ключе во время выполнения конкретных ролей, возможность участия в принятии решений, а также общая удовлетворенность от работы. В свою очередь, приверженность волонтеров оказалась прогностическим фактором их поведения, производительности и будущих намерений в отношении волонтерской деятельности.

Из всех этих опубликованных исследований труд Engelberg et al. (2012)<sup>46</sup> был посвящен не только масштабу приверженности волонтеров в спорте, но и целям, на которые распространялась эта приверженность: до какой степени по сути изменяется приверженность между разными волонтерскими ролями; на кого она распространяется – непосредственно на команду, с которой работает человек, или на организацию, в которой он выполняет волонтерскую работу? Они пришли к выводу, что эмоциональная приверженность волонтеров была связана с организацией или самим фактом участия в волонтерской деятельности, но не обязательно имела отношение непосредственно к команде или конкретной выполняемой роли. Этот труд подчеркнул сложность масштабов приверженности, а также необходимость лучшего понимания движущих сил различных форм приверженности волонтеров и ее влияния на качество работы волонтеров и их будущие намерения. Теперь мы обратим внимание на две самые проблемные области исследований волонтерской деятельности: что влияет на решение волонтеров продолжать заниматься волонтерской деятельностью и как можно управлять их работой?

## Качество работы волонтеров, и как избежать текучки кадров

...Очень небольшое количество работ было посвящено попыткам объяснить поведение волонтеров, участвующих в организации спортивных событий. В частности, какова вероятность того, что люди вернутся к волонтерской работе или продолжат заниматься ею, каким будет качество их волонтерских усилий. Cuskelly (2004) в общих чертах обрисовал тот факт, что удержание волонтерских кадров признается мировым спортивным сообществом как важная проблема, поскольку она ограничивает потенциал спортивных организаций, выполняющих свои обязательства перед членами-участниками и другими людьми. Тем не менее даже в большем числе научных источников<sup>47</sup> (Gidron, 1985; Mesch, Tschirhart, Perry & Le, 1998) количество исследований, посвященных удержанию волонтеров, ограничено. Mesch et al. (1998) определили, что мотивы, осознанная работа и удовлетворенность влияют на удержание волонтерских кадров<sup>48</sup>. Однако результаты различных исследований, в которых была задействована каждая из этих переменных, довольно неоднородны, поэтому четкую взаимосвязь удалось установить лишь между удержанием волонтеров и их мотивами. По сути, волонтеры изначально мотивированы вступать в организацию, но их мотивы, связанные с дальнейшим пребыванием в ней, могут измениться, когда они познакомятся с ее культурой, системой управления и начнут общаться с другими волонтерами или будут играть другие роли.

Это важное различие было предметом изучения Cuskelly, Auld, Harrington и Coleman (2004), которые исследовали поведенческую надежность волонтеров, участвовавших в ряде спортивных событий. Они утверждали, что продолжительность события и последующие ожидания, возлагаемые на волонтеров организаторами события, а также поддержка, которую они получали от семьи и друзей, были важными прогностическими факторами, определяющими поведенческую надежность волонтеров, участвующих в организации спортивных событий. Cuskelly et al. (2004, стр. 87) пришли к выводу, что «понимание поведения волонтеров, участвующих в крупных событиях, и оказание воздействия на них являются гораздо более сложными процессами, чем те, что связаны с удовлетворением мотивов волонтеров организаторами событий»<sup>49</sup>. Достижения Cuskelly et al. (2004) отличаются от более ранней работы Clary et al. (1992)<sup>50</sup> и более поздней работы Clary и Snyder (1999)<sup>51</sup>, которые утверждали, что функ-

циональная теория предполагает, что волонтеры получают удовлетворение от работы, если их опыт совпадает с их ожиданиями и мотивами, а это, в свою очередь, приведет к тому, что люди будут заниматься волонтерством в течение более продолжительного периода. Hoye et al. (2008, стр. 46) обнаружили, что, «несмотря на то что мотивация волонтеров важна для понимания причин, по которым люди изначально выбирают волонтерскую деятельность, как только они погружаются в эту работу, ее нельзя будет однозначно использовать для предсказания вероятности того, что они продолжат заниматься волонтерской деятельностью в рамках организации»<sup>52</sup>.

Количество исследований намерений волонтеров за последние годы возросло и перешло от

призывов, сделанных MacLean, Hamm (2007)<sup>53</sup> и Kim, Chelladurai и Trail (2007)<sup>54</sup> о необходимости работать дальше, к изучению взаимосвязи между мотивацией волонтеров и процедурой их удержания. Недавно опубликованные исследования были посвящены тому, как намерение человека стать волонтером в спорте может быть связано с его взаимодействиями и поддержкой, которая ему оказывается (Rundle-Thiele & Auld, 2009)<sup>55</sup>, с форматом работы (Neufeind, Guntert & Wehner, 2013)<sup>56</sup>, с его ролью или удовлетворенностью работой (Bang, 2015)<sup>57</sup>, неоднозначностью роли (Rogalsky, Doherty & Paradis, 2016)<sup>58</sup>, социальными взаимодействиями между волонтерами (Lee, Kim & Koo, 2016)<sup>59</sup> или эмоциями (Gellweiler, Fletcher & Wise, 2017)<sup>60</sup>.

<sup>43</sup> Cuskelly, G. (1995). *The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport*. *Journal of Sport Behaviour*, 18, 254–269; Cuskelly, G., & Boag, A. (2001). *Organisational commitment as a predictor of committee member turnover amongst volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study*. *Sport Management Review*, 4, 65–86; Engelberg, T., Skinner, J., & Zakus, D. H. (2006). *Exploring the commitment of volunteers in Little Athletics centres*. *Volunteering Australia: Inaugural Volunteering Research Symposium*. *Australian Journal on Volunteering*, 11 (2), 56–66; Engelberg, T., Zakus, D. H., Skinner, J. L., & Campbell, A. (2012). *Defining and measuring dimensionality and targets of commitment of sport volunteers*. *Journal of Sport Management*, 26, 192–205; Hoye, R. (2007). *Commitment, involvement and performance of voluntary sport organization board members*. *European Sport Management Quarterly*, 7 (1), 109–121; Schlesinger, T., Egli, B., & Nagel, S. (2013). «Continue or terminate?» *Determinants of long-term volunteering in sports clubs*. *European Sport Management Quarterly*, 13 (1), 32–53.

<sup>44</sup> Cuskelly, G. (2017). *Volunteer management*. In R. Hoye, & M. M. Parent (Eds.), *Handbook of sport management* (p. 442–462). London: SAGE. P. 454.

<sup>45</sup> Cuskelly, G. (2017). *Volunteer management*. In R. Hoye, & M. M. Parent (Eds.), *Handbook of sport management* (p. 442–462). London: SAGE.

<sup>46</sup> Engelberg, T., Zakus, D. H., Skinner, J. L., & Campbell, A. (2012). *Defining and measuring dimensionality and targets of commitment of sport volunteers*. *Journal of Sport Management*, 26, 192–205.

<sup>47</sup> Gidron, B. (1985). *Prediction of retention and turnover among service volunteer workers*. *Journal of Social Service Research*, 8, 1–16; Mesch, D. J., Tschirhart, M., Perry, J. L., & Le, G. (1998). *Altruists or egoists? Retention in stipended service*. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (1), 3–21.

<sup>48</sup> Mesch, D. J., Tschirhart, M., Perry, J. L., & Le, G. (1998). *Altruists or egoists? Retention in stipended service*. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (1), 3–21.

<sup>49</sup> Cuskelly, G., Auld, C., Harrington, M., & Coleman, D. (2004). *Predicting the behavioural dependability of sport event volunteers*. *Event Management*, 9, p.87.

<sup>50</sup> Clary, E. G., Snyder, M., & Ridge, R. (1992). *Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement and retention of volunteers*. *Nonprofit Management and Leadership*, 2 (4), 333–350.

<sup>51</sup> Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). *The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations*. *Current Directions in Psychological Science*, 8 (5), 156–159.

<sup>52</sup> Hoye, R., Cuskelly, G., Taylor, T., & Darcy, S. (2008). *Volunteer motives and retention in community sport*. *Australian Journal on Volunteering*, 13 (2), 40–48.

<sup>53</sup> MacLean, J., & Hamm, S. (2007). *Motivation, commitment, and intentions of volunteers at a large Canadian sporting event*. *Leisure*, 31 (2), 523–556.

<sup>54</sup> Kim, M., Chelladurai, P., & Trail, G. T. (2007). *A model of volunteer retention in youth sport*. *Journal of Sport Management*, 21, 151–171.

<sup>55</sup> Rundle-Thiele, S., & Auld, C. (2009). *Should I stay or should I go? Retention of junior sport coaches*. *Annals of Leisure Research*, 12 (1), 1–21.

<sup>56</sup> Neufeind, M., Guntert, S. T., & Wehner, T. (2013). *The impact of job design on event volunteers' future engagement: Insights from the European Football Championship 2008*. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 537–556.

<sup>57</sup> Bang, H. (2015). *Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay: A case of non-profit sport organizations*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 36 (2), 161–176.

<sup>58</sup> Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). *Understanding the sport event volunteer experience: An investigation of role ambiguity and its correlates*. *Journal of Sport Management*, 30, 453–469.

<sup>59</sup> Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). *The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management*. *Sport Management Review*, 19, 550–562.

<sup>60</sup> Gellweiler, S., Fletcher, T., & Wise, N. (2017). *Exploring experiences and emotions sport event volunteers associated with «role exit»*. *International Review for the Sociology of Sport*, 1–17.



В исследовании волонтеров-тренеров в юношеском футболе Rundle-Thiele и Auld (2009) обнаружили, что если оставить в стороне факторы, не зависящие от контроля тренеров или их клубов (например, болезни, переезды с места на место), то окажется, что факторы, влияющие на решение человека уйти с должности тренера, отличаются от тех, что вынуждают человека остаться. Это исследование показало, что удовольствие от выполняемой роли и успех (как в игре на поле, так и в становлении игроков) очень важны, но именно «характер и уровень поддержки со стороны родителей, клуба и лиги были названы ключевыми факторами, влияющими на решение человека продолжить работать волонтером-тренером» (Rundle-Thiele & Auld, 2009, стр. 1)<sup>61</sup>. Lee et al. (2016, стр. 550) также установили, что усилия, направленные на формирование чувства поддержки среди волонтеров, участвующих в организации спортивных событий, «через социальные сети продвигают позитивное взаимодействие между участниками команды, что в дальнейшем сказывается на намерениях волонтеров»<sup>62</sup>. Работа Gellweiler et al. (2017) указывает на необходимость спортивных организаций быть более активными в управлении эмоциями, которые волонтеры связывают с окончанием своего «волонтерского путешествия»<sup>63</sup>. Их исследование выявило необходимость дальнейшего изучения процессов, используемых для управления сменой волонтерских кадров, и последствий в отношении намерений волонтеров.

Важность организационных мероприятий, особенно тех, которые оказывают влияние на характер опыта волонтера, участвующего в организации спортивных событий, и на его будущие намерения, была в центре внимания исследования, проведенного Neufeind et al. (2013). Они обнаружили, что «формат волонтерских ролей варьируется в зависимости от мероприятий, которые проводятся в рамках события, и наряду с организационными особенностями и признанием в зна-

чительной степени влияет на удовлетворенность волонтеров... [и] ... эффект, который крупные спортивные события оказывают на намерение людей заниматься волонтерской работой в традиционном ключе или только в рамках события, зависит от их предыдущего волонтерского опыта и типа должностей, которые они занимали» (Neufeind et al., 2013, стр. 548)<sup>64</sup>.

Bang (2015, стр. 172) установил, что «когда волонтеры еще относительно молоды, то, как они воспринимают профессионализм своих руководителей и/или товарищей по группе, влияет на их уровень удовлетворенности от выполняемой работы... [однако]... чем старше они становятся, тем больше их удовлетворенность от выполня-

емой работы влияет на желание оставаться в организации»<sup>65</sup>. Эти два исследования подчеркивают важность влияния удовлетворенности работой на намерения волонтеров в спорте, каким бы способом она ни достигалась.

Rogalsky et al. (2016)<sup>66</sup> рассматривали как предпосылки (сложность роли, контроль, обучение), так и результаты (прикладываемые усилия, производительность, удовлетворение от работы) двусмысленности роли и связь с общей удовлетворенностью, а в конечном счете с намерением заниматься

волонтерской деятельностью в будущем. Было обнаружено, что двусмысленность роли, что неудивительно, отчасти отрицательно влияет на производительность и удовлетворение от работы (прогностические факторы общей удовлетворенности) и в конечном счете на намерения волонтеров. Но исследование также выявило сложное взаимодействие других факторов (доступность, навыки, статус занятости и т. д.), которые также влияют на намерения волонтеров.

Множество переменных, которые влияют на опыт волонтеров и их чувство принадлежности к организации или связь с ней, их последующее отношение к выполняемой роли и их модель поведения можно лучше понять через призму психологического контракта. Kappelides, Cuskelly



и Ноуе (2018)<sup>67</sup> приводят обзор теории психологического контракта (ПК) и определяют ее значение для волонтерской деятельности – как с ее помощью понять все те убеждения, которые складываются у человека в отношении волонтерской организации, и то, как, по его мнению, эта организация ценит такой вклад. Применение теории ПК к исследованию волонтеров в спорте до настоящего времени было очень ограниченным, но, похоже, она предлагает более целостную основу для изучения характера взаимоотношений между волонтерами и их организациями и особенно полезна для понимания действий организаций или руководителей волонтерского движения, которые сказываются на этих взаимоотношениях.

## Заключение

В этой главе, посвященной психологии волонтерства в спорте, основное внимание уделяется нескольким основным понятиям: мотивам волонтеров, их удовлетворенности, целеустремленности, намерениям и результативности. Эти понятия связаны между собой и оказывают влияние на процесс управления волонтерами в ходе проведения спортивных событий и во время реализации более традиционных форм волонтерской деятельности. Стоит отметить, что большинство людей, участвующих в специальных мероприятиях, в том числе спортивных, проводимых на регулярной или ежегодной основе в одном и том же регионе, становятся волонтерами повторно (Treuren & Monga, 2002a, 2002b)<sup>68</sup>. Поскольку этих волонтеров, как правило, набирают из организаций, связанных с проведением мероприятия, через социальные сети людей, которые

ранее были волонтерами, или из числа предыдущих участников, «сочетание целевого набора и запланированного обучения» может существенно повысить эффективность усилий по набору волонтеров для участия в повторяющихся спортивных событиях (Treuren & Monga, 2002b, стр. 226)<sup>69</sup>. Кроме того, более сложные и целенаправленные методы набора персонала, которые учитывают мотивацию волонтеров и их ожидания в отношении организационной поддержки, личную и профессиональную выгоду, которую они могут получить взамен, необходимы для других волонтеров в спорте.

Будущие исследования волонтеров в спорте должны продолжать выходить за рамки описательных исследований мотивов или удовлетворенности. Области исследований, посвященных волонтерству в спорте, возможно, не хватает стабильной и последовательной теоретической базы, так как она, как правило, сосредоточена на отдельных спортивных событиях, задействует удобную выборку и перекрестный формат проведения исследований или же создает одноразовые инструменты измерения, которые можно использовать только в рамках конкретного мероприятия или спортивного события.

Ранее в этой главе указывалось на проблематичное отсутствие согласованности в отношении размерности мотивации волонтеров в спорте и на разнообразие инструментов измерения, разработанных исследователями «под заказ». Способность этих инструментов надежно объяснять или предсказывать приверженность или намерения волонтеров в спорте должна быть улучшена.



<sup>61</sup> Rundle-Thiele, S., & Auld, C. (2009). *Should I stay or should I go? Retention of junior sport coaches*. *Annals of Leisure Research*, 12 (1), 1–21.

<sup>62</sup> Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). *The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management*. *Sport Management Review*, 19, 550–562.

<sup>63</sup> Gellweiler, S., Fletcher, T., & Wise, N. (2017). *Exploring experiences and emotions sport event volunteers associated with «role exit»*. *International Review for the Sociology of Sport*, 1–17.

<sup>64</sup> Neufeind, M., Guntert, S. T., & Wehner, T. (2013). *The impact of job design on event volunteers' future engagement: Insights from the European Football Championship 2008*. *European Sport Management Quarterly*, 13 (5), 537–556.

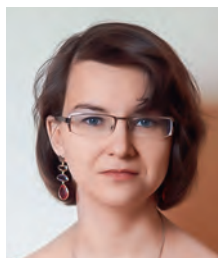
<sup>65</sup> Bang, H. (2015). *Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay: A case of non-profit sport organizations*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 36 (2), 161–176.

<sup>66</sup> Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). *Understanding the sport event volunteer experience: An investigation of role ambiguity and its correlates*. *Journal of Sport Management*, 30, 453–469.

<sup>67</sup> Kappelides, P., Cuskelly, G., & Hoye, R. (2018). *The influence of volunteer recruitment practices and expectations on the development of volunteers' psychological contracts*. *Voluntas*, 30 (1), 259–271. doi:10.1007/s11266-018-9986-x.

<sup>68</sup> Treuren, G., & Monga, M. (2002a, July 15–16). *Are special event volunteers different from non-SEO volunteers? Demographic characteristics of volunteers in four South Australian special event organizations*. In *University of Technology, Sydney, Australian Centre for Event Management, Events and Place Making Conference Proceedings* (pp. 275–304). Sydney: University of Technology; Treuren, G., & Monga, M. (2002b, July 15–16). *Does the observable special event volunteer career in four South Australian special event organizations demonstrate the existence of a recruitment niche? In University of Technology, Sydney, Australian Centre for Event Management, Events and Place Making Conference Proceedings* (p. 203–231). Sydney: University of Technology.

<sup>69</sup> Treuren, G., & Monga, M. (2002b, July 15–16)...



*Анна Хорошева,  
доцент кафедры истории России XX–XXI веков  
МГУ им. М.В. Ломоносова, к. и. н.*

## На пути к «Народному фронту» в спорте: первые шаги от противостояния к примирению

ВТОРАЯ МИРОВАЯ ВОЙНА БЫЛА ТРАГЕДИЕЙ ДЛЯ ВСЕГО ЦИВИЛИЗОВАННОГО МИРА, ПОЭТОМУ ВОПРОС, А МОЖНО ЛИ БЫЛО ПРЕДОТВРАТИТЬ ЕЕ, БУДЕТ АКТУАЛЕН ВСЕГДА. ВАЖНУЮ РОЛЬ В БОРЬБЕ С ФАШИЗМОМ СЫГРАЛА ИДЕЯ СОЗДАНИЯ «НАРОДНЫХ ФРОНТОВ», ОБЪЕДИНЯЮЩИХ СОЦИАЛ-ДЕМОКРАТОВ И КОММУНИСТОВ, А ТАКЖЕ ВСЕ АНТИФАШИСТСКИЕ СИЛЫ, ОЗВУЧЕННАЯ ГЕОРГИЕМ ДИМИТРОВЫМ НА VII КОНГРЕССЕ КОМИНТЕРНА 1935 ГОДА В МОСКВЕ. СПОРТ СТАЛ В XX ВЕКЕ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ОБЩЕСТВЕННОЙ ЖИЗНИ, А ПОТОМУ МЕЖДУ ДВУМЯ МИРОВЫМИ ВОЙНАМИ ОН НЕ МОГ ОСТАВАТЬСЯ ВНЕ ПОЛИТИКИ. ЦЕНТРАЛЬНЫМ СПОРТИВНЫМ СОБЫТИЕМ ЭТОГО ПЕРИОДА, ИМЕВШИМ ОГРОМНОЕ ПОЛИТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ, СТАЛИ XI ЛЕТНИЕ ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ В БЕРЛИНЕ 1936 ГОДА. ИХ ПРОВЕДЕНИЕ В НАЦИСТСКОМ ГОСУДАРСТВЕ ВЫЗВАЛО ВОЛНУ ВОЗМУЩЕНИЯ МИРОВОГО СООБЩЕСТВА И, В ЧАСТНОСТИ, ПОСЛУЖИЛО ПОВОДОМ ДЛЯ НАЧАЛА ПЕРЕГОВОРОВ КРАСНОГО СПОРТИВНОГО ИНТЕРНАЦИОНАЛА И СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО РАБОЧЕГО СПОРТИВНОГО ИНТЕРНАЦИОНАЛА, КОТОРЫЕ ПРЕЖДЕ НАХОДИЛИСЬ В СОСТОЯНИИ ПОСТОЯННОЙ КОНФРОНТАЦИИ. В ДАННОЙ СТАТЬЕ ПОЙДЕТ РЕЧЬ О ТОМ, КАК ОТ РЕЗКОГО ПРОТИВОСТОЯНИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛЫ ПЕРЕШЛИ К ПЕРЕГОВОРАМ, ИТОГОМ КОТОРЫХ СТАЛ ПЕРВЫЙ СОВМЕСТНЫЙ УСПЕХ – ПРОВЕДЕНИЕ АНТИФАШИСТСКОГО СЛЕТА В ПАРИЖЕ В 1934 ГОДУ, А ТАКЖЕ О ТОМ, КАК УСПЕХ СОВЕТСКИХ СПОРТСМЕНОВ НА ЭТОМ СЛЕТЕ СТАЛ ПЕРВЫМ ШАГОМ К ОТКАЗУ СОВЕТСКОГО РУКОВОДСТВА ОТ ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ ПРОЛЕТАРСКОГО СПОРТА БУРЖУАЗНОМУ.





В XX веке спорт стал одним из самых важных средств международной коммуникации и неотъемлемой частью массовой культуры. Во многом этому способствовали Олимпийские игры, возрожденные Пьером де Кубертенем. Они соединили в себе спортивные соревнования со зрелищными мероприятиями, став, по словам Кубертена, «праздником весны человечества, праздником страстного напряжения амбиций и разных форм бьющей через край молодой активности каждого поколения, стоящего на пороге жизни»<sup>1</sup>.

Олимпийские игры не смогли остаться вне политики, став и ареной, и инструментом борьбы мировых держав. Кроме того, у олимпизма после окончания Первой мировой войны появились соперники – организации, объединившие рабочих-спортсменов. Они противопоставили свою деятельность «буржуазному» спорту. В участии пролетариата в спортивной жизни они видели и средство повышения его общего культурного уровня, и средство его правильного политического воспитания. Люцернский спортивный интернационал (ЛСИ) был создан в 1920 году, а с 1929-го стал называться Социалистическим рабочим спортивным интернационалом (СРСИ; в советских документах использовалась аббревиатура САСИ). Красный спортивный интернационал (КСИ) был создан в 1921 году и в своих

**ФИЗКУЛЬТУРНИКИ-МЕТАЛЛИСТЫ**  
на комсомольской демонстрации.  
Москва, 1929 год. Автор неизвестен.

*Из фондов Российского государственного архива кинофотодокументов,  
г. Красногорск*

установках шел намного дальше, провозглашая главной целью своего существования подготовку хорошо обученных бойцов для борьбы на баррикадах будущей мировой революции<sup>2</sup>.

Несмотря на негативные оценки «буржуазного» спорта, рабочие спортивные интернационалы уделяли большое внимание организации крупных международных соревнований по олимпийской модели, в рамках которых проводили массовую агитацию, привлекая новых членов. В то же время КСИ постоянно соперничал с социалистическим интернационалом. Их борьба достигла максимальной степени накала в конце 1920-х – начале 1930-х годов. Спортивные встречи между их членами были под запретом, за нарушение которого применялись самые жесткие меры, вплоть до исключения из организации.

VI конгресс Коммунистического интернационала в 1928 году провозгласил, что главными врагами коммунистов являются не только реакционные силы в лице фашистов, но и социал-демократы, которые сдерживают выступление народных масс, в связи с чем было запрещено вы-

<sup>1</sup> Кубертен П. де. *Олимпийские мемуары*. М., 2011. С. 59–60.

<sup>2</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 2. Л. 2.



#### **ПЬЕР ДЕ КУБЕРТЕН**

*с членами МОК на ступенях Лувра в дни проведения Олимпийских игр 1924 года в Париже.*

*Из фондов Олимпийского музея в Лозанне*

ступать в совместных с ними акциях, политических блоках и т. п. В то же время была принята и установка на организацию широкого рабочего фронта «снизу» для подготовки рабочего класса к мировой революции<sup>3</sup>. Для достижения этой цели Коминтерном была предпринята попытка вывести на качественно новый уровень работу Красного спортивного интернационала. Он должен был стать подлинно интернациональным спортивным центром. Его секретариат был переведен из Москвы в Берлин. Кроме того, была произведена принципиальная структурная реорганизация: теперь его возглавляли сразу три секретаря (представителем от СССР стал Иван Афанасьевич Жолдак, от Германии – Вилли Прицель, от Чехословакии – Карел Аксамит)<sup>4</sup>. Представители данных стран были выбраны, поскольку являлись членами наиболее крупных секций КСИ.

Важнейшим спортивным событием на данном этапе для Красного спортивного интернационала должна была стать Спартакиада в Берлине в 1931 году. Но в том же году должна была состояться и социал-демократическая II Рабочая Олимпиада в Вене. Причем главной задачей Спартакиады было «не устроить грандиозную вещь в Берлине, сколько развить работу по разложению буржуазного интернационала и перетягиванию масс к себе от

Люцерна (Берлин против Вены)<sup>5</sup>. При подготовке мероприятия выявилось множество проблем, среди которых были и нехватка финансов, и споры между секретарями КСИ, и соперничество секретариата с руководителями Всесоюзного совета физической культуры при ЦИК СССР (ВСФК), руководившего физкультурным движением в советском государстве и формально являвшегося одной из секций КСИ. После всех приложенных усилий руководителей Коминтерна и Спортивного интернационала ждало разочарование. По данным Жолдака, в Спартакиаде должны были участвовать 90 000 человек от Германии, по 100 человек от Швеции, Швейцарии и Франции, 300 человек от Чехословакии, 82 человека от СССР, 18 человек от Аргентины, 25 человек от Уругвая, по 40 человек от Англии и Эльзаса-Лотарингии и по 1–2 человека от Дании, Бельгии, Голландии, Исландии, Болгарии, Венгрии, Румынии. Под вопросом было только участие представителей Норвегии<sup>6</sup>. Однако власти Берлина, обеспокоенные возможностью перерастания спортивных соревнований и готовящихся в их честь массовых шествий в революционные волнения, запретили проведение Спартакиады 20 июня 1931 года. В ответ на это были организованы массовые демонстрации протеста, причем власти квалифицировали их как погромы и противоправные действия. Тот факт, что «полицай-президент» Берлина Гржезинский и его заместитель Вейс были социал-демократами, был использован Всегерманским комитетом Спартакиады как аргумент о том, что социал-де-





мократы сводят счеты со своими политическими противниками. 24 июня 1931 года решение о запрете было отменено с оговоркой: разрешение дается только на проведение спортивных соревнований, все массовые шествия запрещаются, а также запрещается въезд всем иностранным командам. Поскольку массовые выступления продолжились, вскоре в проведении Спартакиады было отказано повторно<sup>7</sup>.

В результате запрещения берлинской Спартакиады немецкими властями КСИ понес колоссальный финансовый ущерб, так как все приготовления были завершены, а ожидаемых доходов от проведения мероприятий получено не было. Но главным был моральный проигрыш социал-демократов, которые благополучно провели свою Рабочую Олимпиаду в Вене. В ней приняли участие 80 тыс. человек из 21 страны<sup>8</sup>.

Миллионы рабочих-спортсменов продолжали оставаться членами «буржуазных» спортивных клубов, привлечь их в свои ряды в ходе кампании по подготовке Спартакиады не удалось<sup>9</sup>. Стало очевидно, что развернуть активную деятельность и создать подлинно интернациональный штаб спортивного движения

#### ГРУППА ЛУЧШИХ БЕГУНОВ БАЛТФЛОТА

во главе с победителем О. Дунаевым.  
Кронштадт, 1930 г.

Из фондов Российского государственного архива кинофотодокументов  
(г. Красногорск)

за пределами СССР, выдвинув политические лозунги, не удалось. Инициатива организации международных соревнований перешла к ВСФК, руководство КСИ вынуждено было действовать как агитатор и пропагандист инициатив, исходивших от него.

Новая задача была поставлена незамедлительно: подготовка и проведение в Москве в 1933 году мировой Спартакиады, приуроченной к празднику пятилетки с целью консолидации и мобилизации «рабоче-крестьянских масс всех стран... в защиту СССР против интервенции и фашизации масс через спорт»<sup>10</sup>. Несмотря на оптимистичный тон официальной документации, в реальности секретариат КСИ пребывал в состоянии жесточайшего кризиса, что Жолдак не скрывал от руководства ИККИ в своих письмах-отчетах, в которых он откровенно признавался, что «Вилли и Карло в деморализованном состоя-

<sup>3</sup> Маккензи К. Коминтерн и мировая революция. 1919–1943. М., 2008. С. 146, 160–162.

<sup>4</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 1324. Л. 2–3.

<sup>5</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 1324. Л. 63.

<sup>6</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 112. Л. 40–42, 44; ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 3. Д. 62. Л. 46–46об.

<sup>7</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 110. Л. 4, 105–106, 115–117.

<sup>8</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Д. 175. Л. 121–122.

<sup>9</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Д. 175. Л. 121–122.

<sup>10</sup> РГАСПИ. Ф. 537. Оп. 1. Д. 204. Л. 5.

нии» (секретари КСИ Вилли Прицель и Карел Аксамит. – Прим. авт.)<sup>11</sup>. Главная задача – привлечь в свои ряды как можно большее количество представителей пролетариата – требовала переосмысления опыта произошедшего. Классовый характер накладывал определенные ограничения на деятельность КСИ и обуславливал изоляцию его секций. Как видно из указаний, процитированных выше, главным в спортивных мероприятиях оставалась пропаганда мировой революции и успехов СССР как ее оплота. А между тем Жолдак еще в самом начале своей деятельности в качестве секретаря КСИ настойчиво пытался донести до руководства ИККИ, что «для очень многих и многих людей на Западе спорт является своего рода *ареной борьбы за людские души*»<sup>12</sup> (выделено автором). По его мнению, спортивный успех может являться инструментом воздействия

АКТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ КОМПЛЕКСА ГТО ВОДУШЕВИЛО ПАРТИЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. БЫЛО РЕШЕНО РАСПРОСТРАНЯТЬ ЭТОТ ОПЫТ НА МЕЖДУНАРОДНОЕ КОММУНИСТИЧЕСКОЕ ДВИЖЕНИЕ

на сознание, быть формой репрезентации успехов СССР, показывающей эффективность новой социальной системы, в рамках которой каждый человек имеет возможность гармоничного развития. Жолдак резко критиковал позицию ВСФК, сконцентрированного на внутренних проблемах и уделяющего мало внимания международным вопросам<sup>13</sup>.

Однако секретарь КСИ, выступая с резкой критикой ВСФК, не замечал объективных причин подобной ситуации. Именно в это время происходила масштабная реорганизация системы руководства физкультурным движением в СССР. Еще в первые месяцы существования советской власти физкультура была провозглашена «делом исключительной важности»<sup>14</sup>, в результате чего она стала одной из главных составляющих социальной и культурной политики в нашей стране, с одной стороны, позволившей «мобилизовать» физические силы населения в интересах государства, а с другой – сделавшей физкультуру неотъемлемой частью образа жизни советского человека.

В 1920-е годы управление физкультурным движением было децентрализовано, каждая союзная республика имела свой СФК. Это давало относительную свободу действий на местах, но часто приводило и к несогласованности действий. В конце 1920-х страна вступает в период реконструкции: она должна совершить «большой скачок», а для этого необходима мобилизация сил, которая невозможна без слаженных действий. Поэтому вполне закономерно происходит усиление централизации управления во всех областях государственного управления, в том числе и в сфере физкультуры и спорта. В 1929 году вышло постановление ЦК ВКП(б), где говорилось о реорганизации региональных СФК и создании ВСФК при ЦИК СССР в целях максимальной централизации их деятельности для устранения разнобоя в физкультурной работе, в которую не-

обходимо внести больше организованности и плановости<sup>15</sup>. Во главе обновленного ВСФК встает видный партийный деятель Николай Кириллович Антипов. Для активизации физкультурного движения проводится I Пленум ВСФК в апреле 1930 года. На нем неоднократно повторяется установка об обострении классовой борьбы по мере строительства социализма и угрозе развязывания войны империалистическими странами, а значит, необходимо исполь-

зовать физкультуру для мобилизации населения<sup>16</sup>. Усиливается военизация спорта, основы которой были заложены еще в период деятельности Всевобуча. Комсомол, учтя критику на пленуме ВСФК, выступил с инициативой учреждения комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)<sup>17</sup>. В марте 1931 года ВСФК при ЦИК СССР утвердил физкультурный комплекс ГТО I степени, а в декабре значки ГТО уже вручили первым физкультурникам в Колонном зале Дома Союзов. В 1933 году была введена II ступень ГТО, для получения которой требовались значительно более серьезные достижения, и, наконец, в 1934 году был введен комплекс БГТО («Будь готов к труду и обороне») для детей. Комплекс стал средством стимулирования всесторонней физической подготовки молодежи и взрослых. В его основу были положены системность занятий и их прикладное значение, что, в свою очередь, должно было вывести допризывную подготовку на совершенно новый массовый уровень.

Активное внедрение комплекса ГТО воодушевило партийных руководителей, поэтому



было принято решение распространить опыт на коммунистическое международное спортивное движение и использовать его как средство усиления влияния среди мирового пролетариата. КСИ ввел международный значок «Готов к пролетарской классовой борьбе». Получить его мог любой человек, вне зависимости от принадлежности к той или иной организации. Надо было только пройти практические испытания: подача (то есть оказание) первой помощи, бег на длинные дистанции, езда на велосипеде на длинные дистанции, плавание, метание копья, диска, мяча, прыжки в воду с трамплина и др., а также теоретические экзамены на знание политической обстановки в мире<sup>18</sup>.

В то же время продолжалась подготовка московской Спартакиады. Она должна была стать грандиозным праздником пролетарского спорта, причем агитация велась с целью привлечь максимальное количество рабочих спортсменов вне зависимости от того, к какой организации они принадлежали. Спартакиада должна была популяризовать достижения советского государства, особенно успехи первой пятилетки. Предполагалось, что в ней примут участие 50 тыс. человек, причем 2 тыс. спортсменов должны были приехать из-за границы<sup>19</sup>. Органи-



#### САЛЮТ ВЕРМАХТА

в честь открытия зимних Олимпийских игр 1936 года в Гармиш-Партенкирхене.

commons.wikimedia.org, Das Bundesarchiv, автор Theo Eisenhart

<sup>11</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 221. Л. 5.

<sup>12</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 1324. Л. 42об.

<sup>13</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 1324. Л. 42–42об.

<sup>14</sup> РГВА. Ф. 65. Оп. 2. Д. 134. Л. 52.

<sup>15</sup> В помощь физкультурнику. Бюллетень Высшего Совета физической культуры при ВЦИК РСФСР. 1929. № 19–20. С. 3.

<sup>16</sup> См., напр.: В помощь физкультурнику. Бюллетень Высшего Совета физической культуры при ВЦИК РСФСР. 1929. № 19–20. С. 5, 22, 37–39.

<sup>17</sup> Деметер Г.С., Горбунов В.В. 70 лет советского спорта: люди, события, факты. М., 1987. С. 52–54.

<sup>18</sup> ГАРФ. ФР7576. Оп. 2. Д. 141. Л. 5–6.

<sup>19</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 221. Л. 135–136об.

затеры продумали все до мелочей. Были разработаны методические рекомендации, подготовлена программа соревнований, которая включала не только состязания по видам спорта (футбол, гандбол, городки, теннис, хоккей на траве, бейсбол, итальянская лапта, регби, легкая атлетика, плавание, гребля, стрельба, гимнастика, борьба и др.), но и показательные соревнования обладателей значков ГТО, а также массовые шествия и карнавалы<sup>20</sup>.

Жолдак активно включился в работу. Учитывая колоссальные денежные потери от несостоявшейся берлинской Спартакиады, он подготовил скрупулезную «смету на инвалюту» для обеспечения мероприятий КСИ в деле подготовки Спартакиады. В рамках этой подготовки предполагалось провести 11 международных спортивных праздников и интернациональных встреч с иностран-

ЦЕНТРАЛЬНЫМ СПОРТИВНЫМ СОБЫТИЕМ, ИМЕВШИМ КОЛОССАЛЬНОЕ ПОЛИТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ, В 1930-Е ГОДЫ СТАЛИ ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ В БЕРЛИНЕ – ОЛИМПИАДА, И ТОГДА, И СЕЙЧАС ВЫЗЫВАЮЩАЯ НЕОДНОЗНАЧНЫЕ ОЦЕНКИ МИРОВОЙ ОБЩЕСТВЕННОСТИ И В НАУЧНОМ МИРЕ

ными рабочими-спортсменами, пять выездных встреч советских спортсменов, издать литературу о СССР в берлинском спортивном издательстве «Дискус», организовать передвижную выставку, поездку футбольной команды СССР в Турцию и ответный визит турецких футболистов, поход ленинградских, одесских и ростовских яхт за границу, заграничные командировки научных работников. В Москве же планировалось провести международные курсы для «организаторов рабочего спорта за границей». Все это должно было обойтись в 49 780 рублей<sup>21</sup>. Смета была одобрена и подписана председателем ВСФК Антиповым.

Однако столь масштабные планы опять были существенно скорректированы. В своих письмах руководству Коминтерна Жолдак не стеснялся в выражениях. В его шифровках для обозначения ВСФК использовался псевдоним Ильинские (ВСФК при ЦИК СССР располагался на ул. Ильинка в Москве). С одной стороны, секретарь КСИ писал, что «большой интерес к Ильинским здесь», с дру-

гой – замечал, что «проблема каждый сам себе агроном», явно намекая на несогласованность действий Коминтерна и ВСФК, не уставал повторять: «Поругай Ильинских», «Надо поторопить Ильинских», «Над Москвой хихикают, кое-кто из друзей грозили по адресу Ильинских», «Последние 1,5 месяца Ильинские так себя плохо ведут, когда дело касается практических организационных дел» и т. п.<sup>22</sup> Неизменными остались и проблемы с финансированием, которое практически полностью обеспечивалось Москвой. Жолдак постоянно просит прислать обещанные средства, жалуясь, что «не так уж блестяще идет дело с подготовкой к пуску предприятия в 1933 г., без денег это не осилить»<sup>23</sup>. Жолдак, в очередной раз столкнувшись с тем, что старыми методами работать проблематично, жаловался: «Запрещено носить даже значки, якобы организация политическая, а не

спортивная, называют нас Красный Фронт». Он призывал ИККИ пересмотреть методы руководства, чтобы каждая коммунистическая партия в своей стране руководила своей секцией, заботилась бы о практических нуждах, и тогда бы работа на низах была бы эффективнее<sup>24</sup>.

Поскольку дело шло с трудом, в сроки уложиться не смогли, и последовало распоряжение перенести проведение Спартакиады на 1934 год<sup>25</sup>. Отношения КСИ и СРСИ оставались враждебными. Социал-демократы продолжали придерживаться

тактики бойкота спортивных мероприятий коммунистов. В одной только Германии за период с 1928 по 1933 год были исключены из союзов СРСИ десятки тысяч рабочих, подозревавшихся в связях с КСИ. В ответ на это Красный спортивный фронт по указанию Коминтерна начал вести работу по созданию в различных странах комитетов борьбы за красное спортивное единство. Их целью являлось объединение рабочих-спортсменов, стоящих на точке зрения необходимости спортивного сотрудничества с СССР<sup>26</sup>.

Но в 1933 году все в одночасье изменилось: к власти пришли национал-социалисты в Германии, причем косвенную услугу им в этом оказали разобщенные коммунисты и социал-демократы, боровшиеся друг с другом. В Германии у КСИ была вторая по величине секция после спортивной организации СССР<sup>27</sup>. Однако после прихода к власти Гитлера спорт в этой стране был поставлен на службу новой власти. Уже в феврале 1933-го начались гонения на все рабочие спор-

тивные организации, как социал-демократические, так и коммунистические, была запрещена их деятельность, закрыты их периодические издания, арестованы их активные члены<sup>28</sup>.

Центральным спортивным событием, имевшим колоссальное политическое значение, в 1930-е годы стали Олимпийские игры в Берлине – Олимпиада, и тогда, и сейчас вызывающая неоднозначные оценки в мировой общественности и научном мире. Интерес исследователей к ней сохраняется по сей день<sup>29, 30, 31, 32, 33</sup>. Решение о проведении XI летних Олимпийских игр в столице Германии было принято еще до прихода к власти национал-социалистов. Однако после того как Адольф Гитлер стал рейхсканцлером, перед Международным олимпийским комитетом встал вопрос о возможности проведения Игр в государстве, где официальной идеологией стал расизм. Используя лозунг «Спорт вне политики», игнорируя при этом



**БРАТЬЯ СТАРОСТИНЫ,**  
отъезжающие в составе делегации  
на 3-ю Международную рабочую спортивную  
Олимпиаду в Бельгию (в верхнем ряду слева  
направо Александр и Николай, внизу – Андрей  
и Петр Старостины). Москва, июль 1937 года.

*Из фондов Российского государственного архива  
кинофотодокументов (г. Красногорск)*

<sup>20</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 124. С. 9–10, 130.

<sup>21</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 1327. Л. 1–3.

<sup>22</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 221. Л. 7–7об., 10, 33об., 49об.

<sup>23</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 221. Л. 8, 50об.

<sup>24</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 221. Л. 13.

<sup>25</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 125. Л. 95, 99.

<sup>26</sup> РГАСПИ. Ф. 537. Оп. 1. Д. 204. Л. 4–6; РГАСПИ. Ф. 537. Оп. 1. Д. 206. Л. 38, 40.

<sup>27</sup> Carr E.H. A History of Soviet Russia: Socialism in One Country, 1924–1926. Volume 3. Part 2. London. 1964. P. 957.

<sup>28</sup> Саралаев М.К. Борьба прогрессивных сил за единство в рабочем спортивном движении против фашизма и войны (1933–1938). Дис. канд. пед. наук. М., 1968. С. 64.

<sup>29</sup> См., напр.: Volker Boch. Die Olympischen Spiele unter Berücksichtigung des jüdischen Sports. Hartung-Gorre, Konstanz, 2002; Friedrich Bohlen. Die XI. Olympischen Spiele Berlin, 1936. Pahl-Rugenstein, Köln, 1979.

<sup>30</sup> Susanne Dost. Das Olympische Dorf 1936 im Wandel der Zeit. Neddermeyer, Berlin, 2003; Alexander Emmerich. Olympia 1936. Trägerischer Glanz eines mörderischen Systems. Fackelträger-Verlag, Köln, 2011; Armin Fuhrer. Hitlers Spiele – Olympia 1936 in Berlin. Berlin, 2011.

<sup>31</sup> Volker Kluge. Olympische Sommerspiele. Die Chronik Teil Athen 1896 – Berlin 1936. Sportverlag, Berlin, 1997; Arnd Krüger (Hrsg.). The Nazi Olympics: sport, politics and appeasement in the 1930s, Univ. of Illinois Press, 2003.

<sup>32</sup> Васильченко А.В. Нордические олимпийцы. Спорт в Третьем рейхе. М., 2012; Ватлин А.Ю. Германский МИД и подготовка берлинской Олимпиады 1936 года // Новая и новейшая история. 2016. № 4. С. 28–44.

<sup>33</sup> Майстрович Е.В. Проведение XI летней Олимпиады 1936 года в фашистской Германии // История, философия, экономика и право. 2013. № 1. С. 1–7 и др.



очевидные факты политических репрессий в Германии, представители МОК во главе с его президентом графом Байе-Латуром предпочли ничего не менять<sup>34</sup>.

Борьба против проведения XI летних Олимпийских игр в Берлине кардинальным образом изменила тактику и стратегию КСИ. Сначала изменения были малозаметны. Продолжали даваться указания о подготовке московской Спартакиады, в резолюциях от членов КСИ требовалось активизировать работу по разложению спортивных социал-демократических организаций и «подготовить трудящихся к решающим битвам»<sup>35</sup>. Параллельно приходили неутешительные сообщения от Жолдака: «Обстановка на службе ухудшается в связи с общим положением вещей»<sup>36</sup>.

Общий враг смог примирить непримиримых соперников, а поводом для этого и стала берлинская Олимпиада. В мире набирало обороты движение, протестующее против проведения Олимпийских игр в Берлине, поэтому у руководства ИККИ возникла мысль провести грандиозный антифашистский праздник спорта. Идея «Народного фронта», еще не воплощенная в жизнь, но уже витавшая в воздухе (установка на создание «Народных фронтов» была провозглашена на VII конгрессе Коминтерна в середине 1935 года в Москве Г. Димитровым), открывала значительно больше возможностей для создания положительного образа коммунистического движения как борца за мир и общечеловеческие ценности. В январе 1934 года ИККИ принимает резолюцию, в которой ставится задача организовать в августе 1934 года в Париже спортивное празднество, объединяющее все антифашистские силы, а Спартакиаду в Москве перенести на 1936 год<sup>37</sup>. Началась весьма сложная работа по подготовке антифашистской встречи в Париже. Первоначально международное бюро СРСИ отказалось от совместных действий с КСИ по организации этой встречи, но, уступив требованиям низовых ячеек, президиум СРСИ согласился<sup>38</sup>.

Парижский антифашистский слет проходил с 11 по 15 августа 1934 года и имел огромный успех. Предварительно в мае были проведены отборочные соревнования в Испании, Австрии, Норвегии, США, СССР, Англии, Чехословакии, Швейцарии и даже нелегально в Германии, сопровождавшиеся антифашистскими конференциями и выступлениями. Причем на слет должны были приехать единые национальные команды<sup>39</sup>. Таким образом, на первый план выдвигалась сов-

местная борьба против фашизма, а партийная принадлежность становилась вторичной. Этот же принцип использовался при формировании состава оргкомитета, куда вошли представители и КСИ, и СРСИ, и буржуазных клубов, и известные публичные люди. Для популяризации события были изданы иллюстрированный журнал, а также информационный бюллетень на нескольких языках. Финансовую проблему решали сообща. В частности, участников размещали в квартирах парижских рабочих<sup>40</sup>.

В Париж приехало 4655 спортсменов из Франции, СССР, Англии, Германии, Австрии, Голландии, Бельгии, Испании, Норвегии, Швеции, Швейцарии, Финляндии, Эльзаса-Лотарингии, Саарской области, Чехословакии, Канады, США, Китая, Палестины, Румынии. Самой многочисленной иностранной делегацией была швейцарская – 336 человек, из СССР приехали 25 спортсменов. Особым ликованием трибуны встречали немецких участников. Спортивная составляющая была традиционно дополнена зрелищной частью: церемония открытия проходила на стадионе «Персен» (фр. Stade Pershing) в Венсенском лесу в Париже, на котором присутствовало 25 тыс. зрителей. С приветственной речью от оргкомитета выступил его председатель Анри Барбюс, известный французский писатель, журналист и общественный деятель, входивший во Французскую коммунистическую партию<sup>41</sup>.

Программа соревнований включала 14 видов спорта. Советские спортсмены выступили триумфально. Очень ярко проявили себя советские легкоатлеты С. Знаменский, А. Демин, Р. Люлько, Н. Денисов, К. Козлов и Г. Турова, М. Шаманова, С. Ляхов, которые были признаны лучшими спортсменами слета<sup>42</sup>. В советских отчетах, отложившихся в архиве, с огромным удовольствием подчеркивалось: достижения советской легкоатлетической команды таковы, что она «громко бы о себе заявила, если бы участвовала на мировых играх». Особое внимание уделялось женской легкоатлетической команде и юной Галине Туровой. Произвела фурор и советская футбольная сборная во главе с капитаном Николаем Старостиным<sup>43</sup>. Посмотреть финальный матч футбольного турнира собралось 25 тыс. зрителей. Фаворитами были норвежцы, однако победу одержала советская команда со счетом 3:0. Николай Старостин не без гордости описал этот матч во всех подробностях в газете «Красный спорт»<sup>44</sup>. Советские футболисты Якушин, Лапшин, Ильин были признаны лучшими на футбольном турнире.

Созданию атмосферы всеобщего единения также способствовали показательные выступления и артистические соревнования. Особое впечатление на зрителей произвели музыканты из Эльзаса и Цюриха. Были проведены и массовые гулянья, так характерные для всех крупных спортивных мероприятий рабочих интернационалов. 15 августа 50 тыс. человек приняли участие в спортивных играх и соревнованиях в парке коммуны Гарш (фр. Garches) в западном пригороде Парижа. В этот же день состоялся и торжественный митинг, посвященный закрытию слета, на котором выступили видные деятели рабочего движения. После состоялось торжественное награждение участников, а завершился вечер карнавальным шествием, организованным рабочими самостоятельными коллективами Парижа. На импровизированной сцене выступало более 300 артистов<sup>45</sup>.

На демонстрации по случаю завершения встречи один из трех секретарей КСИ Карел Аксамит обратился с призывом к руководству СРСИ объединить усилия союзов в борьбе с фашизмом и берлинской Олимпиадой, а также предложил совместную подготовку мировой Спартакиады в Москве в 1936 году<sup>46</sup>. Красивым завершением слета стало объединение французских социал-демократической и коммунистической секций СРСИ и КСИ, которые объявили о создании единой организации Общего спортивного союза трудящихся Франции, призвав и остальных последовать их примеру. Это породило радужные надежды у руководства Коминтерна и КСИ, что нашло отражение в постановлениях и резолюциях по спортивному вопросу, в которых настойчиво рекомендовалось остальным секциям КСИ и СРСИ последовать примеру французов<sup>47</sup>. Курс на объединение спортивных интернационалов и организацию встреч с буржуазными спортсменами в 1935 году одобрил и генеральный се-

кретарь исполкома Коминтерна Георгий Димитров<sup>48</sup>. Однако это оказалось труднодостижимым: кроме французской объединилась только норвежская секция.

Впереди был долгий путь из многочисленных встреч, попыток примирения, предложений объединения, в которых руководство СРСИ усматривало устремление КСИ использовать борьбу против Олимпиады в Берлине как способ повышения авторитета коммунистического движения в глазах мировой общественности, а предложение об объединении союзов – не как желание консолидации рабочего спортивного движения, а как попытку занять в нем лидирующее положение, вытеснив руководство СРСИ. В конечном итоге «Народный фронт» в спорте так и не был создан, зато успешное взаимодействие с антифашистскими буржуазными организациями привело советское руководство к выводу, что действовать следует через национальные спортивные союзы и лиги. Также они осознали, что спортивные победы на международных соревнованиях повышают престиж значительно более эффективно, нежели борьба против таких соревнований. Успех на парижском слете заронил зерно сомнения в эффективности прежних стратегии и тактики. Противопоставление рабочего спорта буржуазному не исчезло в одночасье, но чем активнее КСИ включался в борьбу за чистоту идеалов олимпийского движения, тем все больше руководство Коминтерна и стоявшие за ним советские партийные руководители убеждались: коммунистические рабочие спортивные организации за пределами СССР должны бороться за вступление своих представителей в национальные олимпийские комитеты и через них – за демократизацию движения в целом<sup>49</sup>.



<sup>34</sup> Ватлин А.Ю. Германский МИД и подготовка берлинской Олимпиады 1936 года. С. 30–31 // *Новая и новейшая история*. 2016. № 4. С. 28–44.

<sup>35</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 20. Д. 869. Л. 1.

<sup>36</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 25. Д. 221. Л. 57.

<sup>37</sup> РГАСПИ. Ф. 495 Оп. 20. Д. 869. Л. 21, 26.

<sup>38</sup> Кун Л. *Всеобщая история физической культуры и спорта*. М., 1982. С. 276.

<sup>39</sup> Саралаев М.К. *Борьба прогрессивных сил за единство в рабочем спортивном движении против фашизма и войны (1933–1938)*. Дис. канд. пед. наук. М., 1968. С. 93.

<sup>40</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 154. Л. 85.

<sup>41</sup> *Физкультура и спорт*. 1934. № 18. С. 4–5.

<sup>42</sup> Деметер Г.С., Горбунов В.В. *70 лет советского спорта: люди, события, факты*. М., 1987. С. 67.

<sup>43</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 154. Л. 37.

<sup>44</sup> *Красный спорт*. 1934. 6 сентября.

<sup>45</sup> ГАРФ. Ф. Р7576. Оп. 2. Д. 154. Л. 37.

<sup>46</sup> РГАСПИ. Ф. 537. Оп. 1. Д. 213. Л. 34.

<sup>47</sup> См., напр.: РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 20. Д. 869. Л. 66; РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 20. Д. 870. Л. 121.

<sup>48</sup> См. подробнее: Ватлин А. Георгий Димитров о повороте к мировому спорту // *Вестник РМОУ*. 2020. № 4. С. 96–101.

<sup>49</sup> РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 20. Д. 870. Л. 4–5.



*Елена Долгополова,  
доцент кафедры истории физической культуры,  
спорта и олимпийского образования Российского  
государственного университета физической  
культуры, спорта, молодежи и туризма  
(ГЦОЛИФК), г. Москва, к. п. н.*

## Голгофа Василия Бутусова

В 1912 году в Стокгольме состоялись первые Олимпийские игры, в которых принимала участие сборная команда России. Ранее некоторые спортсмены приезжали на Игры самостоятельно, а вот команда под эгидой Российского олимпийского комитета впервые была собрана для поездки именно в Швецию. Это был дебют, в частности, для российских футболистов. И пусть результат оказался, мягко говоря, неудачным, фигуры первых футболистов страны, выступивших на международной арене, не могут не интересовать исследователей. Один из этих героев – нападающий Василий Бутусов.

Перед Играми специальный совет руководителей Московской и Петербургской лиг тщательно выбирал капитана футбольной сборной. Наибольшее количество голосов отдали центральному нападающему Бутусову и вратарю Фаворскому. Перевесила кандидатура Василия Бутусова, которому доверили капитанскую повязку.

В многодетной семье Бутусовых было шестеро сыновей, блестяще игравших в футбол. Любовь к футболу будущему капитану олимпийской сборной привил старший брат Кирилл. В 11 лет ученик 2-го реального училища уже отличался на поле своими передачами. Отец смотрел на занятие сыновей с пониманием. Но не только футбол был увлечением в семействе мелкого торговца Павла Кирилловича

и Прасковьи Александровны. Их дети пели народные песни и играли на разных музыкальных инструментах. Василий – на басовой домре. Из этого домашнего оркестра вырос профессионального дирижера младший из сыновей – Александр Бутусов.

Александр Павлович Бутусов (1895–1942) – футболист клуба «Унитас», участник Первой мировой войны, дирижер. В годы революции создал в Удельной Великорусский большой оркестр, с успехом выступавший на фронтах Гражданской войны перед солдатами и матросами. Погиб в блокадном Ленинграде.

Первый серьезный футбольный клуб, за который играл 15-летний Василий Бутусов, назывался «Виктория». После переезда семьи на окраину Петербурга в район Удельной

# 80





футболист выступал за клуб «Унитас», что на латыни «Единство». В те годы он студент Технологического института в Санкт-Петербурге, и о нем уже пишет журнал «Спорт»: «Каждому защитнику, коему доводится выступать против «Унитаса», выпадает труднейшая роль противоборствовать воистину неудержимому Василию Бутусову».

«Унитас» – один из сильнейших клубов Санкт-Петербурга начала XX века. Основан летом 1911 года в результате слияния двух команд – «Надежда» и «Удельная». Базировался в Удельной. Цвета клуба – красно-белые. Инициатором слияния был Кирилл Павлович Бутусов. Все шесть братьев Бутусовых играли заметную роль в жизни клуба.

Невысокий напористый Василий затмевал всех своей игрой. Он классно владел обводкой, выигрывал борьбу даже за верховые мячи и виртуозно бил по воротам головой, что в ту пору считалось большой редкостью. Случалось, что после удара в прыжке, нанесенного Бутусовым в ворота, вместе с мячом там оказывался и сам Василий. Что ж, это тоже было в рамках правил. Вполне понятно, что такой игрок мог рассчитывать на место в олимпийской сборной.

#### КИРИЛЛ И ВАСИЛИЙ БУТУСОВЫ.

Перед поездкой на Олимпийские игры в Стокгольм между футбольными функционерами Москвы и Петербурга разгорелся горячий спор. Только два игрока были утверждены сразу: в ежегоднике Петроградской лиги указано, что абсолютное большинство голосов получили вратарь москвич Фаворский и центральный нападающий из Петербурга Василий Бутусов. Распри спортивных чиновников отразились на олимпийской команде. Сборная из петербуржцев и москвичей так и не успела сыграть. Был проведен всего один тренировочный матч, где соперниками стали свои же футболисты, не попавшие в сборную. Будущие олимпийцы победили с минимальным преимуществом – 5:4.

На фотографии уходящего в Стокгольм парохода «Бирма» рядом с Васей стоит в таком же фирменном канотье, как и все спортсмены олимпийской команды, его брат Кирилл. Он в кадре не случайно. Кирилл Бутусов входил в состав руководства Всероссийского футбольного союза, где занимал пост казначея. Старший брат обладал



**ОТПРАВЛЕНИЕ ТЕПЛОХОДА «БИРМА»**  
на Олимпийские игры в Стокгольм. Группа русских спортсменов на палубе: пятый слева – Василий Бутусов, капитан сборной России по футболу, шестой – Кирилл Бутусов. Санкт-Петербург. Июнь 1912 года. Фотография ателы Буллы.

*Из фондов Центрального государственного архива кинофотофонодокументов Санкт-Петербурга*

коммерческой хваткой и всегда поддерживал младшего не только в спорте.

Кирилл Павлович Бутусов (1881–1947) – председатель Петроградской футбол-лиги, один из основателей Всероссийского футбольного союза (1912).

«Бирме» отвели в Стокгольме самый отдаленный причал, поэтому добираться до Королевского стадиона приходилось долго. К тому же российской команде, прибывшей всего за два дня до Олимпийских игр, было отказано в тренировке. Но и здесь братья Бутусовы вышли из положения. Нашли довольно ровный пустырь, обзавелись косами и устроили тренировочную площадку.

Сначала нашим повезло. По жеребьевке сразу оказались в четвертьфинале. Первый матч с командой Финляндии прошел 30 июня на стадионе «Траненберг» в пригороде Стокгольма. Команда России вышла на поле в оранжевых рубашках с российским гербом. Василий Бутусов привет-

ствовал соперников, пожал руку судье. «Ну, братцы, с богом», – сказал своим товарищам и сделал первый удар по мячу.

Первый гол забили финны. Наши футболисты ринулись атаковать. «Дважды стремительно, обходя одного защитника за другим, прорывается к чужим воротам Бутусов, но оба раза, увы, мяч после его сильнейших ударов попадает в штангу. Но центральный форвард не сдается, неудержимо рвется вперед, ни одной минуты не стоит на месте. И эта удивительная настойчивость, искрометная энергия в конце концов вознаграждается: получив от М. Смирнова отличный пас «вразрез», Бутусов бросается вперед, успевает к мячу раньше финского защитника и с ходу неотразимо бьет. Мяч влетает в правый верхний угол ворот. Это был первый и последний гол, забитый русскими футболистами. На 72-й минуте Василий Бутусов сравнял счет. Но все-таки победили финны – 2:1».

Это событие «Петербургская газета» отметила скромно: «В матче футбола между финскими и русскими игроками победили первые. Стоит жаркая погода».

Позже матч прокомментировал один из участников Василий Житарев. «Сборная прибыла в Стокгольм несыгранной, так как никакой тренировочной работы с командой не проводилось. Только на месте мы узнали о нашем противни-

ке: им оказалась команда Финляндии. Бывшая тогда составной частью Российской империи, Финляндия добилась права самостоятельного участия в Олимпиаде. Привыкнув смотреть на Финляндию как на незначительную административную единицу, наши руководители беспечно отнеслись к предстоящему матчу и передали это настроение нам. А матч показал другое».

Когда финская команда победила, был поднят русский флаг с лентой, на которой было написано: «FINLAND VUNNIT» («Финляндия победила»). В дальнейшем победу финских спортсменов отмечали поднятием российского флага вместе с символом Финляндии – белым вымпелом с синим крестом. Финские болельщики держали красные флажки с изображением финляндского герба.

Следующий «утешительный» матч состоялся с также выбывшей из борьбы за золото командой Германии. Встреча закончилась катастрофой. Мячи один за другим летели в наши ворота.

«О втором матче, 18 июня, неприятно даже давать отчет: так обидно бессилие русских игроков. Наши лучшие игроки совершенно не были заметны. Мимо них катали мяч, водили вокруг и около, а они не могли ни отнять мяча, ни помешать передаче. Здесь особенно ясно было видеть значение бега в футболе. Наша защита не могла догнать ни одного вырвавшегося форварда, не могла отобрать передачу, и голы сыпались один за другим. У русских же форвардов не удавалась передача, беки Германии легко их догоняли, и наша московско-петербургская команда получила страшное поражение: 16:0. Голкипер Фаворский не отбил ни одного верхового мяча, его как будто не было в воротах».

Домой Бутусовы вернулись в тяжелом настроении. Позор немислимый. Конечно, в футбольной семье, где даже четыре сестры гоняли мяч и досконально знали все, что связано с футболом, обсуждениям не было конца. Ругались, кричали, попадало всем, кто был как-то связан со сборной. Но главное – Бутусовы верили в будущее российского футбола. Василий для убедительности даже стукнул кулаком по столу: «Ничего. За битого двух небитых дают. И мы будем играть не хуже англичан!»

После Олимпиады продолжились учеба и футбол. Василий считался сильнейшим центрфорвардом страны, стал чемпионом Петербурга и чемпионом России. В найденных мною источниках его характеризовали как человека с нежным сердцем: «Мягкий, добрый, сердечный и покладистый». Под чутким руководством старшего брата он прекрасно пел в компании под гитару,

музицировал и так же, как его старший брат Кирилл, азартно играл в карты. Его нередко видели с бокалом вина. Мама Прасковья Михайловна наградила Васеньку красивой внешностью, а по сему сердце бомбардира всегда было занято любовными романами.

Первая мировая война стала точкой отсчета его мучений. Прерваны занятия в институте. В сентябре 1914 года Василия призвали в качестве рядового-мотоциклиста на фронт в Галицию (Австрия).

В Первой мировой войне мотоциклы редко появлялись на поле боя. Основной их задачей была перевозка раненых, курьерская служба и оперативная доставка различных грузов, в том числе топлива.

В апреле 1915 года рядовой Бутусов попал в немецкий плен, из которого был освобожден российскими войсками в результате Брусиловского прорыва в 1916 году. Короткий отдых, и после трехмесячной учебы в школе прапорщиков инженерных войск – снова фронт. Теперь его отправили на Кавказ в саперную роту Михайловского крепостного саперного батальона, который активно участвовал в обороне Батумской области и захвате турецкого черноморского порта Трапезунд.

Октябрьская революция 1917 года и развал армии. Недолго отдыхал 25-летний Василий. С 1919 по 1921 год служил в военно-полевых войсках Красной армии. Эта служба давала некий шанс уцелеть в новой действительности сыну торговца и брату эмигранта. Ведь Кирилл Бутусов в конце 1917 года навсегда попрощался с родными и принял подданство Финляндии. Он процветал как помощник известного предпринимателя и торговца нефтью Нобеля. У ВЧК старший Бутусов вызывал подозрение. Тем более что жена Кирилла стала крестной матерью дочери Петра Соколова – тоже футболиста и, как впоследствии выяснилось, агента английской разведки.

В 1920–1930-е годы Василий входил в состав республиканской и всесоюзной коллегии судей. Считался ведущим футбольным арбитром страны. Именно ему доверили судить финальный матч Всесоюзной спартакиады 1928 года.

В 1930 году наступил длительный и незапланированный перерыв. И был он связан с начавшимися репрессиями. Под молот попадали невинные. Не один десяток спортсменов был арестован, среди них и футболисты «Унитаса». 24 октября 1930 года за бывшим бомбардиром в Удельную пришли люди из ОГПУ. Василия арестовали по подозрению в принадлежности к ленинградскому филиалу Промпартии.



Весной 1930 года была арестована большая группа инженеров и научно-технической интеллигенции, которые обвинялись в создании анти-советской подпольной организации, известной под названиями «Союз инженерных организаций», «Совет Союза инженерных организаций», «Промышленная партия». По данным следствия, эта антисоветская организация в 1925–1930 годах занималась вредительством в различных отраслях промышленности и на транспорте. Кроме того, согласно обвинению, она была связана с «Торгпромом» («Торгово-промышленным комитетом»), объединением бывших русских промышленников в Париже, и французским генеральным штабом. Готовила иностранную интервенцию в СССР и свержение советской власти.

Его крепко допрашивали, требовали признаний. Все предъявленные обвинения он отверг. Тюрьма для политических считалась местом гиблым, здесь решения принимались однозначные. И светила Бутусову в лучшем случае ссылка на долгие годы. Но на помощь пришел младший брат Михаил, восходящая звезда советского футбола.

Михаил Бутусов (1900–1963) – выдающийся бомбардир, на счету которого 88 забитых мячей за сборную СССР в международных товарищеских матчах. Он – автор первого гола советской сборной в официальной встрече, состоявшейся 16 ноября 1924 года против сборной Турции (3:0). Михаил – первый капитан сборной СССР. 5 июня 1934 года Михаил Павлович Бутусов одним из первых советских спортсменов был удостоен звания «Заслуженный мастер спорта СССР» (знак № 4).

О Михаиле Бутусове слагали легенды. К счастью для семьи, известный футболист в 1930 году перешел из команды «Пищевкус» (бывшая команда «Унитас») в «Динамо», которую курировало ОГПУ. Начальство из органов рьяно болело за своих и пошло навстречу лучшему игроку. Практически через год, 13 сентября 1931 года, его брат Василий вышел на свободу. Позже, когда все родные собирались в Удельной за большим семейным столом, Миша шутливо напоминал Васе о его освобождении: «Скажи спасибо этим ногам!»

Какое счастье – дышать свободой и ходить на стадион с любимой Леной. Его красавица Леночка, или, как ее официально величали, Елена Павловна Сумакова, работала врачом в детской больнице имени Раухфуса. Именно с ней он наконец обрел семейное счастье. И привил любовь не только к футболу и хоккею, но даже и к судейству привлекал жену.

В тяжелое время она отправляла письма и носила в тюрьму передачи. Когда любимый Вася оставался без работы, а значит, и без денег, делала все, чтобы дома не было голодно. Работу в конце концов, нашел. Новая должность – инженер-технолог в институте «Промстройпроект». Здесь Василий Павлович был очень осторожным в общении, жил с оглядкой.

Как опытного судью, его всегда приглашали на важные состязания. С 1936 по 1939 год он провел 18 матчей чемпионата СССР. Много лет возглавлял Ленинградскую коллегию судей и даже именовался главным судьей Ленинграда по футболу. В 1939 году вышел приказа Комитета по делам физкультуры и спорта при Ленгорисполкоме: «В связи с сорокапятилетием Василия Павловича Бутусова и отмечая его очень большие заслуги перед отечественным спортом как выдающегося футболиста и судьи по футболу, прекрасного воспитателя молодежи, неутомимого борца за подлинно социалистическую физическую культуру, объявить тов. Бутусову В.П. благодарность и наградить ценным именованным подарком».

О «неутомимом борце» писали восторженные статьи, о лишениях, выпавших на долю Василия Бутусова, ни слова.

В Интернете можно найти его фотографию. Красивое, еще молодое лицо. Чувственные губы, но в глазах обреченность. Наверное, снимок сделан в 30-е годы. Как будто предчувствовал новые жернова ада.

Когда началась Великая Отечественная война, Василию Павловичу шел 49-й год. Его призвали в армию. С июля по ноябрь 1941 года служил на Ленинградском фронте помощником командира в звании военного инженера 3-го ранга отдельного саперного батальона. 20 ноября при выходе из окружения около станции Оредеж, что в 129 км от Ленинграда, был захвачен в плен. И тут началось...

Лужский концлагерь для советских военнопленных, ноябрь – декабрь 1941 года. Псковский концлагерь, декабрь 1941 года – февраль 1942 года. Двинский концлагерь, февраль – март 1942 года. Саласпилский концлагерь (около Риги), март – ноябрь 1942 года. Литовский концлагерь, ноябрь 1942-го – ноябрь 1943 года, Ченстоховский концлагерь (Польша), ноябрь 1943-го – август 1944 года. Нюрнбергский концлагерь, август 1944-го – апрель 1945 года.

Ему повезло: выжил. Он никогда не рассказывал об ужасах плена. Не мог и не хотел. Вспоминать больно, да и опасно, в любой момент объявили бы врагом народа, а это снова жизнь



на нарах. Правда, один из эпизодов той страшной его жизни стал известен. Быть заключенным в фашистском лагере – значит терпеть постоянные издевательства, унижения и голод. В лагерях было немало заключенных, весивших всего 30–32 кг. К счастью для него, повар из нюрнбергского концлагеря оказался футбольным болельщиком. Услышав фамилию заключенного, сказал, что видел матч в Германии, где играл великий футболист с такой же фамилией – Бутусов. «Это мой младший брат», – признался Василий. Немец проникся уважением к родственнику знаменитости и с того дня подкармливал русского.

25 апреля 1945 года американские войска освободили заключенных Нюрнбергского концлагеря, среди них и Бутусова. Обычно пленные, возвращаясь на родину, проходили проверку или чистку уже в своих, советских лагерях. Из ГУЛАГа «выцарапал его буквально в самый последний момент» опять же брат Михаил.

Главное управление исправительно-трудовых лагерей (ГУЛАГ) – подразделение НКВД СССР, МВД СССР, Министерства юстиции СССР, осуществлявшее руководство местами заключения и содержания в 1930–1960 годах.

После войны Василий Павлович ушел из спорта и больше не судил футбольные матчи. Наверное, из-за плохого здоровья. Федерация футбола СССР проявила благородство и в 1954 году вручила за былые заслуги первому капитану олимпийской сборной России и рефери почетный знак судьи всесоюзной категории.

Бутусова часто можно было увидеть на углу Невского и Михайловской улицы, где находил-

#### ФУТБОЛИСТЫ СБОРНОЙ РОССИИ В СТОКГОЛЬМЕ.

*Третий справа – Василий Бутусов.*

ся газетный киоск. Невысокий сутулый человек с виноватой улыбкой казался замкнутым и тихим. Он покупал газеты и неспешно шел обратно домой. В дни спортивных праздников легендарный Василий Бутусов прикреплял к ленте несколько значков и награду советского времени – знак судьи всесоюзной категории. И еще жетон своего любимого футбольного клуба «Унитас».

Капитан первой олимпийской сборной ушел из жизни в 1971 году.

Ни царская Россия, ни Страна Советов не отметили футболиста Василия Бутусова наградами. Наверняка таких, не отмеченных или принципиально незамеченных, всегда было и будет немало. И все-таки жаль, что из всех великих российских спортсменов первого поколения он единственный, прошедший голгофу лагерей, не имел награды.

P. S. Неожиданно наткнулась в Интернете на весточку из прошлого. На сайте «Антикварная лавка» было опубликовано извещение о продаже реликвии. «Жетон на старшего из легендарных братьев Бутусовых, Василия, автора первого в истории сборной России гола в официальных соревнованиях, забитого им на Олимпиаде 1912 года в Стокгольме! Предмет музейного уровня». (На фото в форме ромба – жетон на металлической подвеске. На бордовой эмали – фигурка футболиста, выполненная из металла. На оборотной стороне надпись: «В. Бутусовъ 1909».



# ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

---



*Владислав Столяров,  
д. ф. н., профессор Российского государственного  
университета физической культуры, спорта,  
молодежи и туризма (ГЦОЛИФК), профессор  
Всероссийского научно-исследовательского  
института физической культуры и спорта*

## Концепция олимпийской культуры личности и процесса ее воспитания

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, ЗАДАЧ, ФОРМ И МЕТОДОВ ПРОЦЕССА ВОСПИТАНИЯ ГУМАННОЙ ОЛИМПИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ НЕ МОЖЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ НА ОСНОВЕ ТОЛЬКО ЛИШЬ ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА, ИНТУИЦИИ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА. НЕОБХОДИМО НАУЧНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВСЕХ ПОЛОЖЕНИЙ, КАСАЮЩИХСЯ ЭТОГО СЛОЖНОГО ПРОЦЕССА. ТАКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОДЕРЖИТСЯ В НАУЧНО ОБОСНОВАННОЙ КОНЦЕПЦИИ ОЛИМПИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ И ПРОЦЕССА ЕЕ ВОСПИТАНИЯ<sup>1</sup>. АВТОРЫ ГОТОВЯЩЕЙСЯ К ПЕЧАТИ МОНОГРАФИИ «ВОСПИТАНИЕ ГУМАННОЙ ОЛИМПИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ УЧАЩИХСЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ» (ПОД ОБЩЕЙ РЕДАКЦИЕЙ ПРОФЕССОРА СТОЛЯРОВА) ПОДХОДЯТ К РАССМОТРЕНИЮ ЗАЯВЛЕННОЙ ПРОБЛЕМЫ, ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ФОРМУЛИРУЮ И ОБОСНОВЫВАЮ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ ОЛИМПИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ.



**Х**арактеристика олимпийской культуры как определенной разновидности культуры опирается на общее понимание культуры. В основе культуры лежит ценностное отношение индивида или социальной группы, общества в целом к тем или иным явлениям, то есть их оценка с точки зрения значимости, полезности. Формами проявления такой оценки и соответствующего ценностного отношения являются:

- разные компоненты сознания человека (например, мнения, выражаемые в определенных высказываниях об оцениваемом явлении, и знания о нем: эмоциональные реакции, связанные с данным явлением; наличие или отсутствие интереса к нему, потребности в нем и т. д.);
- реальные действия, поступки, которые являются индикаторами, объективными интегральными показателями реальной (а не просто декларируемой) оценки субъектом явлений окружающей его действительности.

Субъективная оценка объектов и соответствующее отношение к ним могут быть различными. Некоторые объекты человек оценивает позитивно, рассматривает как значимые, важные, полезные, привлекательные; они вызывают положительные эмоциональные реакции. Потому и в практической деятельности человек проявляет к ним положительное отношение. Другие объекты он оценивает негативно, как не имею-

щие существенного значения, вызывающие негативные эмоциональные реакции и т. д., а потому и в практической деятельности старается избежать данных объектов, воспрепятствовать их распространению и т. д. В оценке некоторых объектов человек испытывает затруднения или признает их как позитивное, так и негативное значение. Поэтому он безразличен, индифферентен, нейтрален по отношению к этим объектам.

Конкретное содержание той или иной оценки объекта (то есть как, каким образом он оценивается) зависит от его реальных особенностей и реального значения; от тех свойств (сторон) данного объекта, тех аспектов его реального значения, которые субъект учитывает при оценке, опираясь на имеющиеся у него знания; от того основания (критерия), из которого он при этом исходит. Поэтому ценностное отношение, рассматриваемое в полном объеме, включает в себя не только оценку (позитивную или негативную) объекта, но и ее осмысление (обоснование, объяснение).

Социальные явления, которые индивид оценивает позитивно, рассматривает как значимые, важные, полезные, привлекательные, а потому поддерживает, сохраняет, передает из поколения в поколение, выступают для него как ценности. «Ценность – это то, что человек считает значимым лично для себя»<sup>2</sup>. «Ценности суть те явления (или стороны, свойства явлений) природы и общества, которые полезны, нужны людям исторически определенного общества или класса в качестве действительности, цели или идеала»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Столяров В.И. Олимпийское воспитание: теория и практика. М.: Национальное образование, 2014. 416 с.; Столяров В.И. Олимпийское образование и спартианская система воспитания // Спорт, духовные ценности, культура. Спорт и олимпизм в современной системе образования: Сб. статей. М.: Спорт, 1998. Вып. 6. С. 71–233; Столяров В.И. Система олимпийского образования, воспитания и обучения: Монография. Бишкек: Максат, 2013. 457 с.; Столяров В.И. Современная система физического воспитания (понятие, структура, методы): Монография. Саратов: Наука, 2013. 304 с.; Столяров В.И. Современное олимпийское движение: гуманистическая миссия («храм») или «рынок». М.: РУСАЙНС, 2017. 185 с.; Столяров В.И. Современный олимпизм и олимпийская педагогика: достижения, проблемы, перспективы. М.: Планета, 2018. 528 с.; Столяров В.И. Теория и методология современного физического воспитания: состояние разработки и авторская концепция: монография. Киев: Олимпийская литература, 2015. 704 с.; Столяров В.И. Теория и практика гуманистического спортивного движения в современном обществе (критический анализ состояния и новые концепции): Монография. Ч. 3. М.: РУСАЙНС, 2019. 266 с.; Столяров В.И. Спортивная культура личности: Уч. пособ. для студентов / В.И. Столяров, С.Ю. Баринов. М.: Университетская книга, 2009. 128 с.; Столяров В.И. Теоретические основы спортивной культуры студентов: Монография / В.И. Столяров, С.Ю. Баринов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Университетская книга, 2011. 234 с.; Столяров В.И. Модели организации образовательного процесса в общеобразовательных учреждениях, интегрирующих учебную деятельность и дополнительное образование: Метод. рекомендации / В.И. Столяров, В.И. Вишневский. М.: Среднее профессиональное образование, 2007. 271 с.; Столяров В.И. Инновационные игровые формы организации физкультурно-спортивной деятельности: Монография / В.И. Столяров, А.А. Пашин, А.И. Можаров. Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. 404 с.; Стопникова Е.В. Социально-философский анализ ценностного отношения студентов к физкультурно-спортивной деятельности: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Н. Новгород, 1992. 23 с.; Stolyarov V. Russia: our model and system of Olympic education / V. Stolyarov, V. Rodichenko // Olympic education: an international review / edited by Roland Naul, Deanna L. Binder, Antonín Rychtecký and Ian Culpan. Abingdon: Oxon; New York: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, 2017. P. 238–251.

<sup>2</sup> Гуревич П. Человек и его ценности // Человек и его ценности: Сб. тезисов советских философов. Ч. 1. М., 1988. С. 1.

<sup>3</sup> Проблема ценностей в философии. М., 1966. С. 15–16.

«Мы будем называть ценностью любой предмет, материальный или идеальный, идею или институт, предмет действительный или воображаемый, в отношении которого индивиды или группы занимают позицию оценки, приписывают ему важную роль в своей жизни и стремление к обладанию им ощущают как необходимость»<sup>4</sup>.

Ценности выступают для людей как идеалы, принципы и цели деятельности, как «образцы» и модели поведения, которым они стремятся подражать. Для характеристики ценностного отношения человека к тем или иным объектам, ориентации (установки) на связанные с ними ценности, в социологии и других науках используются такие понятия, как «ценностная ориентация», «жизненная позиция», «направленность интересов», «социальная установка», «доминирующая мотивация» и т. п.

Ценности, которыми может быть наделен объект, связанные с ними ценностные ориентации, а также уровни ценностного отношения многообразны.

Особенно важно различать три вида ценностных ориентаций (и соответственно три уровня ценностного отношения):

- декларативные, о которых можно судить по высказываемым суждениям, мнениям, отзывам, характеристикам и т. п. (когнитивный уровень ценностного отношения);
- эмоционально-мотивационные, показателями которых являются чувства, переживания, положительные или отрицательные эмоции, интерес, потребности или отсутствие таковых (эмоционально-мотивационный уровень ценностного отношения);
- реальные, индикатор которых – реальное поведение, реальные поступки (поведенческий уровень ценностного отношения).

Значит, в системе понятий, используемых в данной работе, понятие «культура» вводится на основе традиционного в социологии и культурологии разграничения двух тесно связанных между собой, но все же относительно самостоятельных сфер общества – социальной и культурной. Социальная сфера – это сфера социальных институтов, отношений, форм деятельности, а сфера культуры – прежде всего сфера ценностей (идеалов, норм и образцов поведения, смыслов, значений и т. п.<sup>6</sup>. Согласно структурно-функциональной концепции Т. Парсонса, функция культуры по отношению к социальной системе состоит в обеспечении формирования и сохранения ценностей общества, формировании новых идеалов,

норм и образцов поведения, содействии их реализации.

Ценности (социальные идеалы, символы, смыслы, нормы, эталоны, образцы поведения и т. п.), определяющие позитивное или негативное отношение индивида или социальной группы, общества в целом к тем или иным явлениям, – центральный элемент культуры. Но ее характеризуют и другие связанные с данным ценностным отношением социальные явления: знания, физические, психические и другие способности, реальные формы деятельности человека, ее средства и результаты, его поведение, социальные роли, стиль (образ) жизни, характер взаимоотношений с другими людьми и т. д.

Следует различать культуру отдельного человека (личности), социальной группы или общества в целом.

Культура личности – это признаваемые индивидом ценности (идеалы, смыслы, эталоны, образцы поведения и т. п.), сформированные у него знания и способности, которые определяют субъективную позитивную оценку (высказывания, суждения, эмоции, интересы, желания и т. д.) тех или иных явлений с точки зрения их значимости, полезности, а также содержание, направленность, средства, результаты его реальных действий, поступков, отношений с другими людьми<sup>6</sup>. Олимпийская культура личности – определенная форма (разновидность) общей культуры личности, а также спортивной культуры личности.

## Понятие, структура и формы спортивной культуры личности

Данная культура связана со спортом, что определяет ее сущность и специфику. Спортивная культура личности – это признаваемые индивидом ценности (идеалы, символы, смыслы, эталоны, образцы поведения и т. п.), сформированные у него знания и способности, которые определяют субъективную позитивную оценку (высказывания, суждения, эмоции, интересы, желания и т. д.) разновидностей, элементов, функций спорта, а также содержание, направленность, средства и результаты спортивной деятельности индивида – личностные качества и способности, поступки, поведение, отношения с другими людьми<sup>7</sup>.

Базисное основание спортивной культуры личности – позитивное отношение индивида к спорту как социальной и/или личностной ценности:

ТАБЛИЦА 1

## Структура спортивной культуры личности

Позитивное отношение индивида к спорту  
(общая черта всех форм спортивной культуры личности)

1. Исходные спортивно ориентированные понятия, знания, умения:
  - понятия, которые необходимы для того, чтобы выделять спорт, его компоненты и разновидности среди других явлений, – знания о том, что такое спорт, его компоненты (спортивная тренировка, спортивные соревнования и др.) и разновидности (массовый спорт, спорт высших достижений и т. д.) как особые социальные феномены, отличающиеся от других, об их сущности, структуре, специфике;
  - фактологические знания – знания о конкретных фактах спортивной деятельности, тех или иных ее видов, разновидностей в настоящее время и в процессе развития;
  - знания, умения и навыки, необходимые для включения в те или иные виды спортивной деятельности в соответствии с принятыми правилами, нормами и образцами поведения;
  - знания о спортивно ориентированных видах деятельности и профессиях.
2. Субъективная оценка спорта как важного, значимого явления:
  - позитивное мнение в виде соответствующих высказываний, суждений, отзывов о спортивной деятельности, различных ее аспектах, формах и т. д.;
  - связанные со спортом положительные эмоциональные реакции (чувство удовольствия, восторга от занятий спортом, участия в спортивных соревнованиях, наблюдения за ними и т. п.);
  - интерес к спорту, видам спортивной деятельности (таким, как спортивные тренировки и соревнования, посещение спортивных мероприятий, просмотр телевизионных спортивных передач, чтение спортивных газет и журналов, коллекционирование спортивных значков, марок и т. п.), стремление (желание) участвовать в них и т. д., то есть мотивационная готовность к такой деятельности.
3. Реальные формы деятельности, связанные со спортом (участие в спортивных тренировках и соревнованиях, посещение мероприятий, просмотр спортивных телевизионных передач, чтение спортивных газет и журналов; усвоение знаний, умений, правил, норм поведения, социальных ролей для участия в такой деятельности и т. д.).

Ценностно-избирательное отношение индивида к спорту  
(определяет особую, специфическую спортивную культуру личности, например, антигуманную, или прагматическую, или гуманистическую)

1. Ценности (идеалы, эталоны, образцы личности и поведения), на основе которых индивид оценивает спорт.
2. Виды, разновидности, компоненты, функции спортивной деятельности, оцениваемые индивидом как значимые, важные, имеющие социальный и/или личностный смысл.
3. Результаты включения индивида в те или иные формы деятельности, связанной со спортом, и решения поставленных в этой деятельности задач на основе его знаний, идеалов, эталонов, норм, образцов поведения: определенные качества, способности человека, его поведение, социальные роли, стиль (образ) жизни, характер взаимоотношений с другими людьми.

<sup>4</sup> Щепаньский Я. *Элементарные понятия социологии*. М.: Прогресс, 1969. С. 51.

<sup>5</sup> Запесоцкий А.С. *Образование: философия, культурология, политика*. М.: Наука, 2002; Сорокин П.А. *Общедоступный учебник социологии*. М., 1994.

<sup>6</sup> Столяров В.И. *Введение в социологию спорта, физической культуры и физкультурной двигательной деятельности*: Учебник. Бишкек: Максат, 2013. 255 с.; Столяров В.И. *Гуманистическая культурная ценность современного спорта и олимпийского движения // Спорт, духовные ценности, культура: Сб. статей*. М.: СпАрт, 1998. Вып. 2. С. 141–314; Столяров В.И. *Инновационная концепция модернизации теории и практики физического воспитания: Монография*. Бишкек: Максат, 2013. 545 с.; Столяров В.И. *Инновационные направления, формы и методы физкультурно-спортивной работы с населением (отечественный и зарубежный опыт): Монография*. Ч. 2. М.: РУСАЙНС, 2017. 194 с.; Столяров В.И. *Основы социологии физкультурно-спортивной деятельности и телесности человека: Монография*. М.: РУСАЙНС, 2017. 358 с.; Столяров В.И. *Теория и методология современного физического воспитания: состояние разработки и авторская концепция: Монография*. Киев: Олимпийская литература, 2015. 704 с.; 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. 766 с.

<sup>7</sup> Столяров В.И. *Введение в социологию спорта, физической культуры и физкультурной двигательной деятельности*: Учебник. Бишкек: Максат, 2013. 255 с.; Столяров В.И. *Современная система физического воспитания (понятие, структура, методы): Монография*. Саратов: Наука, 2013. 304 с.; Столяров В.И. *Социальные проблемы современного спорта и олимпийского движения (гуманистический и диалектический анализ): Монография*. Бишкек: Максат, 2015. 462 с.; Столяров В.И. *Спортивная культура личности: Учеб. пособ. для студентов / В.И. Столяров, С.Ю. Баринов*. М.: Университетская книга, 2009. 128 с.; Столяров В.И. *Теоретические основы спортивной культуры студентов: Монография / В.И. Столяров, С.Ю. Баринов*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Университетская книга, 2011. 234 с.



ТАБЛИЦА 2

## Негуманная (антигуманная) спортивная культура личности

Ценности	Привлекательные аспекты, функции спорта	Девизы, высказывания
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Агрессивное поведение.</li> <li>• Национализм, шовинизм (превосходство одной нации над другими).</li> <li>• Победа в соперничестве любой ценой (даже за счет обмана, нарушения правил, во вред здоровью и т. д.).</li> </ul>	<p>Возможность в спорте и на его основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проявлять агрессивность;</li> <li>• демонстрировать свое превосходство (превосходство своей нации) над другими и т. п.;</li> <li>• пропагандировать идеи национализма, шовинизма; решать узкокорыстные политические проблемы и т. п.</li> </ul>	<p>«Я играю в футбол лишь потому, что только на поле могу избить кого-нибудь и уйти безнаказанным» (американский спортсмен Майк Кертис). «Спорт – это выражение ненависти друг к другу... Это последняя возможность, которую наша цивилизация предоставляет двум людям для физической агрессии. Спорт – наиболее близкая к войне область человеческой деятельности» (Рейган).</p>

а) субъективная оценка спорта как важного явления (соответствующие высказывания о спорте, связанные с ним эмоциональные реакции, интерес к нему, желание заниматься спортом и т. д.);

б) реальное участие в тех или иных формах деятельности, связанной со спортом.

Наличие у индивида позитивного отношения к спорту позволяет оценивать его культуру личности именно как спортивную культуру, а, например, не как интеллектуальную, эстетическую, нравственную и т. д.

Следует различать позитивное отношение индивида:

- вообще к спортивной деятельности;
- к собственной спортивной активности.

Важное условие позитивного отношения человека к спорту – наличие у него исходных спортивно ориентированных понятий, знаний и умений.

### Исходные спортивно-ориентированные понятия, знания, умения:

- понятия, которые необходимы для того, чтобы выделять спорт, его компоненты и разновидности среди других явлений: знания о том, что такое спорт, его компоненты (спортивная тренировка, спортивные соревнования и др.) и разновидности (массовый спорт, спорт высших достижений и т. д.) как особые социальные феномены, отличающиеся от других, об их сущности, структуре, специфике;
- фактологические знания – знания о конкретных фактах спортивной деятельности, тех или иных ее видов, разновидностей в настоящее время и в процессе развития;

• знания, умения и навыки, необходимые для включения в те или иные виды спортивной деятельности в соответствии с принятыми правилами, нормами и образцами поведения;

• знания о спортивно ориентированных видах деятельности и профессиях.

Позитивное отношение индивида к спорту как социальной и/или личностной ценности – первый элемент спортивной культуры личности.

Второй элемент ее структуры – рефлексия индивидом своей позитивной оценки спорта, обоснования (объяснения) этой оценки – выбор:

а) идеалов, эталонов, образцов личности и поведения и т. д., на основе которых он оценивает спорт;

б) видов, разновидностей, компонентов, функций спортивной деятельности, которые позволяют оценить ее как значимую, важную, имеющую социальный и/или личностный смысл.

У каждого человека имеется возможность выбора различных оснований позитивной оценки спорта. Эту возможность определяет ряд факторов.

Во-первых, как правило, существует множество разнообразных культурных идеалов, эталонов, образцов, которые в принципе можно использовать для оценки спорта.

Во-вторых, многообразен и сам спорт. Спортивная деятельность – это не только тренировки, но и спортивные соревнования. Существуют не только разнообразные виды спорта (легкая атлетика, бокс, спортивные игры и т. д.), но и разновидности спорта (массовый спорт, спорт высших достижений, профессиональный спорт и др.). Поэтому индивидуальная позитивная оцен-

ТАБЛИЦА 3

## Спортивно-прагматическая культура личности

Ценности	Привлекательные аспекты, функции спорта	Девизы, высказывания
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успех, карьера, слава, материальные блага.</li> <li>• Отдельные личностные качества (например, только физические или психические), а не целостное развитие личности.</li> <li>• Спортсмен, обладающий высокими физическими кондициями, спортивным мастерством и на основе этого добивающийся успеха в спортивных соревнованиях, славы, материальных благ и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность зарабатывать деньги, приобретать иные материальные блага, славу и т. п.</li> <li>• Формирование и совершенствование отдельных личностных качеств (например, только физических или психических и т. д.), а не целостное развитие личности.</li> </ul>	«Победа – не самое главное, победа – единственное, ради чего стоит бороться» (футбольный тренер из США В. Ломбарди).

ка спорта может опираться на те или другие из этих компонентов, видов, разновидностей спортивной деятельности. Потенциал спортивной деятельности, на который ориентируется человек в своей позитивной оценке этой деятельности, также разнообразен и даже противоречив. Это может быть, например, радость от физического усилия, стремление к победе, любовь к спорту, спортивный азарт, возможность формировать и совершенствовать физические, психические, духовные качества и способности, эстетическую, нравственную, интеллектуальную культуру, культуру общения, двигательную культуру, экологическую культуру и т. д.

Значит, в результате рефлексии позитивной оценки спорта, ее обоснования (объяснения) у человека формируется конкретное ценностно-избирательное отношение к спортивной деятельности.

Содержание, специфическую направленность, особенности такого отношения человека к спорту определяют:

- те аспекты, стороны, компоненты, виды, разновидности, функции спортивной деятельности, которые имеются в виду (выдвигаются на первый план) при ее оценке;
- ценности (идеалы, смыслы, эталоны, образцы поведения), на основе которых индивид оценивает спорт, приписывает спортивной деятельности те или иные ценности, ставит и решает определенные задачи и т. д., а также те новые (или модифицированные старые) идеалы, нормы, образцы поведения, которые формируются под влиянием спортивной активности.

На основе изложенного выше структуру спортивной культуры личности можно представить следующим образом.

В теории и практике спортивного воспитания нередко предполагается, что спортивная культура личности якобы всегда имеет гуманистическую направленность и потому заслуживает только позитивной социальной оценки. Упускается из виду, что спортивная деятельность может привлекать человека не только позитивными ценностями (радость от физического усилия, средство сохранения и укрепления здоровья, нравственное и эстетическое совершенствование, гуманное общение и др.), но и негативными.

Спорт может выступать для человека, к примеру, как ценность потому, что дает возможность продемонстрировать превосходство над другими, проявить агрессивность, пропагандировать идеи национализма, шовинизма, решать узкокорыстные политические проблемы и т. д. В соответствии с этим ставится задача любой ценой (даже за счет обмана, нарушения правил, во вред здоровью и т. д.) добиться победы в спортивном соревновании. Такая ценностная ориентация индивида в спортивной деятельности не совпадает с общекультурной гуманистической ориентацией, и потому его спортивная культура выступает как негуманная (антигуманная) спортивная культура личности.

Наиболее значимыми в занятиях спортом для индивида могут быть инструментальные (утилитарные, прагматические) ценности, в результате чего его спортивная культура выступает как спортивно-прагматическая культура. Ее главное отличие от других форм спортивной культуры личности – прагматическое (утилитарное) отношение индивида к спортивной деятельности.

Еще одна важная разновидность спортивной культуры личности – спортивно-гуманистическая культура. Центральный элемент этой

культуры – ориентация индивида в спорте на гуманистические идеи, идеалы, образцы поведения и т. п., то есть гуманистическое отношение к спортивной деятельности.

К числу важнейших идей и ценностей гуманизма, как правило, относят следующие.

**1** «Человек является высшей ценностью». В соответствии с этим положением, которое сформулировал еще Сократ, человек рассматривается как цель различных сфер общественной жизни (науки, техники, искусства, спорта и др.) и общественного развития в целом.

**2** Гуманизм признает позитивным (гуманным) лишь то, что служит не просто человеку, а «культивированию человечности» в человеке, развитию «человечных качеств человека». К числу таких качеств общепринято

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СПОРТИВНО-ГУМАНИСТИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ – ОРИЕНТАЦИЯ ИНДИВИДА В СПОРТЕ НА ГУМАНИСТИЧЕСКИЕ ИДЕИ, ИДЕАЛЫ, ОБРАЗЦЫ ПОВЕДЕНИЯ И Т.П., ТО ЕСТЬ ГУМАНИСТИЧЕСКОЕ ОТНОШЕНИЕ К СПОРТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

относить нравственность, эстетическую культуру, физическое совершенство, свободу, достоинство, творчество, способность к самопознанию, самореализации, самопреодолению, саморазвитию и т. п. К развитию этих «человечных» качеств и способностей призывали еще гуманисты античности. Им принадлежат, в частности, такие известные древние изречения: «Познай самого себя» (лат. *Nosce te ipsum*), которое было высечено на колонне при входе в храм Аполлона в Дельфах в качестве призыва к каждому входящему со стороны бога Аполлона, и «Победи самого себя!» (*Te ipsum vincere!*) или «Нет большей победы, чем победа над собой!» (Платон).

**3** Гуманистическая концепция исходит из понимания человека как целостного, многомерного, универсального по своей природе, что противоположно его рассмотрению как «частичного» (одномерного). Опираясь на такое понимание человека, гуманизм признает необходимость не частичного, а целостного развития личности, которое трактуется как ее многостороннее (противопоставляемое одностороннему) развитие. Важно иметь в виду, однако, что такое

развитие личности может пониматься по-разному, в связи с чем в различных гуманистических концепциях неоднозначно трактуется и противоположное («частичное», «одномерное», «одностороннее») ее развитие.

**4** Гуманистическое представление о «человечности» включает в себя определенный идеал не только личности, но и социальных отношений (отношение человека к другим людям, а также взаимоотношения стран, народов, наций). Суть гуманистического отношения человека к другим людям выражает золотое правило гуманизма «Не делай другим того, чего не хочешь, чтобы делали тебе» и основанная на этом правиле культура соперничества – ориентация на нравственные нормы поведения, отказ от таких насильственных действий, которые могут нанести ущерб здоровью соперников или унижить достоинство их личности.

**5** В плане взаимоотношения стран, народов, наций фундаментальными в рамках гуманистически ориентированной культуры и системы воззрений традиционно считаются такие ценности, как мир, дружба, взаимопонимание, взаимное уважение, взаимообогащающее общение и т. п.<sup>8</sup>

Если главным ценностным ориентиром индивида в занятиях спортом являются указанные гуманистические идеи и ценности (спортивная деятельность привлекает его как важное средство целостного развития личности, и, включаясь в занятия спортом, он ставит своей целью именно такое ее развитие, нравственное поведение в спортивных соревнованиях), его спортивная культура выступает как спортивно-гуманистическая культура личности.

## Основные особенности спортивно-гуманистической культуры личности

Знание, понимание и позитивная оценка концепции гуманизма, его идеалов и ценностей, их роли и значения в современном обществе, в том числе в сфере спорта, умение обосновать эту оценку.

Знание и с позиций гуманизма оценка (в виде соответствующих высказываний, суждений, отзывов и т. п.) спорта, различных его видов, разновидностей, компонентов (спортивной тренировки, спортивных соревнований, професий и т. д.), функций, а также умение обосновать эту оценку.



Одобряемые нормы, образцы поведения, которые определяют, как следует вести себя на спортивных тренировках, соревнованиях, трибунах стадиона и т. п. в соответствии с идеалами гуманизма.

Обоснование (осмысление, объяснение) гуманистической оценки спорта (тех или иных его видов, разновидностей, компонентов и т. д.) и поведения в спортивном соперничестве.

Интерес к гуманистическим аспектам, функциям спорта (его видов, разновидностей, компонентов); стремление (желание) ориентироваться в спортивной деятельности на идеи и ценности гуманизма.

Положительные эмоции, связанные с гуманистическими аспектами спортивной деятельности (чувство удовольствия от формирования посредством занятий спортом качеств и способностей, характеризующих целостное развитие, от возможности проявления в спортивной деятельности гуманного отношения к другим людям, от наблюдения за проявлением таких качеств, способностей и гуманных отношений на спортивных соревнованиях и т. п.).

Негативные эмоциональные реакции на явления спортивной деятельности, противоречащие идеалам гуманизма.

Качества и способности (умения и навыки), которые позволяют эффективно действовать в спорте в соответствии с гуманистической ориентацией.

Реальное участие в спортивной деятельности с целью использовать ее для целостного развития личности, реализации других гуманистических идеалов.

Результаты спортивно-гуманистической активности: качества и способности, сформированные в результате участия в спортивной деятельности и характеризующие целостное развитие личности; нравственное поведение в спорте; адекватный гуманистическим идеалам стиль (образ) жизни, характер взаимоотношений с другими людьми; негативное отношение к лицам, поведение которых противоречит идеалам гуманизма.

В структуре спортивно-гуманистической культуры личности важно различать позитивное гуманистическое отношение индивида:

- вообще к спортивной деятельности – тем или иным его видам, разновидностям, компонентам и т. д. (гуманистическое общеспортивное отношение);

- к собственной спортивной активности, к тем или иным ее видам, компонентам (гуманистическое Я-спортивное отношение).

Гуманистическое отношение индивида к собственной спортивной активности имеет особенно важное значение, так как является мотивационной детерминантой, регулятором его реального и вербального поведения.

Важное значение спортивно-гуманистической культуры личности определяется в первую очередь повышением роли гуманистических идей и ценностей в современном обществе. В настоящее время наблюдается все более ясное осознание того, что если человечество хочет выжить, оно должно в современной системе ценностных координат выдвинуть на первый план общечеловеческие гуманистические ценности. Конечно, социальная организация разных государств, поведение многих людей, групп, наций в весьма неодинаковой мере воплощают гуманистические ценности. Однако крепнет убеждение в том, что любое современное общество должно с максимальной последовательностью направлять свои усилия на их реализацию, если хочет обеспечить более высокую степень динамики и стабильности своего развития, более высокий уровень благосостояния и благоустроенности жизни большинства своих членов, сделать их отношения более цивилизованными, а их самих более здоровыми и физически, и нравственно.

Таким образом, если позитивное отношение индивида к спорту является общей чертой всех форм (разновидностей, моделей) спортивной культуры личности, то конкретное ценностно-избирательное отношение на основе рефлексии позитивной оценки спорта, ее обоснования (объяснения) формирует особую, специфическую спортивную культуру личности, например, антигуманную или прагматическую, или гуманистическую.

В зависимости от того, каким образом понимаются и конкретизируются те общие гуманистические идеи и ценности, которые характеризуют спортивно-гуманистическую культуру, она выступает в разной форме. В настоящее время из-

<sup>8</sup> Подробнее см.: Борзенко И.М. *Основы современного гуманизма: Уч. пособ. для студентов / И.М. Борзенко, В.А. Кувакин, А.А. Кудишина. М.: РГО, 2002. 389 с.*; Гвицшвили Г.В. *Феномен гуманизма. М.: РГО, 2001. 400 с.*; *Гуманизм на рубеже тысячелетий: Идея, судьба, перспектива / Б.Н. Бессонов, Т.Г. Богатырев, В.Н. Шевченко. М., 1997; Наука и гуманизм – планетарные ценности третьего тысячелетия. М.: РГО, 2000. 160 с.*; *Современный гуманизм: Документы и исследования / Под общ. ред.: А.Г. Круглов, В.А. Кувакин. М.: Российское гуманистическое общество. 2000. 144 с.*; *Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса: Уч. пособ. / Под общ. ред. проф. В.П. Колесова и Т. Мак-Кинли. М.: Права человека, 2000. 464 с.*

вестны две ее формы – спартианская<sup>9</sup> и олимпийская культура личности.

## Понятие и структура олимпийской культуры личности

Главная особенность этой формы (разновидности, модели) спортивно-гуманистической культуры личности – олимпийское отношение к спорту. В основе этого отношения – олимпийские ценности (идеалы, нормы, образцы поведения и т. п.). Ориентируясь на них, индивид оценивает те или иные аспекты, функции спорта, выбирает содержание и направленность своей спортивной активности.

Как уже отмечено выше, духовные ценности (идеалы, принципы, образцы поведения и т. п.) олимпизма, ориентированные на идеи гуманизма, впервые сформулировал и обосновал Пьер де Кубертен, которому принадлежит концепция современного олимпизма<sup>10</sup>.

Сформулированные им ценности олимпизма относятся к личности и социальным отношениям.

Олимпийский идеал личности – спортсмен, для которого характерны следующие основные личностные качества:

- активное участие в спортивной деятельности (не только в тренировке, но и в соревнованиях), постоянное стремление к повышению своих результатов, к высоким спортивным достижениям, мужество, воля, настойчивость для максимально возможных (с учетом собственных возможностей) спортивных достижений (прежде всего для спортивного самосовершенствования, превышения собственных результатов в спорте), для победы над соперником;
- основная ориентация не на успех, победу в спортивном соперничестве, а на поведение, адекватное нравственным нормам, то есть отказ от желания победить любой ценой (за счет своего здоровья или причинения ущерба здоровью соперника, посредством обмана, насилия, нечестного судейства, других антигуманных действий), предпочтение честному, благородному, рыцарскому поведению в спортивных поединках;
- целостное (гармоничное) развитие личности – полноценно развитые физические, психические и духовно-нравственные качества.

К числу ценностей олимпизма применительно к социальным отношениям Кубертен причисляет демократизм, интернационализм, равноправие всех людей и народов, просвеще-

ние в духе истинного патриотизма в сочетании с взаимоуважением наций, несмотря на расовые, религиозные и политические различия, а также мир, дружба и взаимопонимание<sup>11</sup>.

На такое понимание ценностей олимпизма ориентируют и девизы Кубертена в его публикациях и выступлениях.

«Возвышенный дух в развитом теле!» (*Mens fervida in corpore lacertoso!*)<sup>12</sup>.

«Главное в жизни не триумф, а битва; важнее храбро сражаться, чем победить. Распространять эти заветы – значит, воспитывать более мужественное, более сильное во всех отношениях, более добросовестное и более великодушное человечество» (*The important thing in life is not victory but combat; it is not to have vanquished but to have fought well. By spreading these precepts we will prepare a more courageous, stronger, more scrupulous and generous humanity; этот английский текст обычно переводят неточно, в частности, первые слова трактуют так: «Главное не победа, а участие!»*)<sup>13</sup>.

«Трижды сладостна победа, одержанная в благородной, честной борьбе»<sup>14</sup>.

«Бесчестие не в том, что ты будешь побежден, а в том, что ты отказываешься от борьбы» (*Le déshonneur ne consisterait pas ici à être battu: il consisterait à ne pas se battre*)<sup>15</sup>.

«Победи самого себя»<sup>16</sup>.

«Обязанность и сущность атлета – познать самого себя, владеть собой, побороть себя» (*Athletae Proprium Est Se Ipsum Noscere, Ducere et Vincere*) – девиз Кубертена на медали для участников Африканских игр<sup>17</sup>.

В Олимпийской хартии, других официальных документах, в выступлениях руководящих деятелей современного олимпийского движения и в большинстве научных публикаций, как правило, подчеркивается необходимость сохранения той гуманистической интерпретации идей и ценностей олимпизма, которая содержится в разработанной Кубертенем концепции современного олимпизма.

Прежде всего имеется в виду идеал гармонично развитой личности. Так, в Олимпийской хартии олимпизм трактуется как философия жизни, «возвышающая и объединяющая в сбалансированное целое достоинства тела, воли и разума»<sup>18</sup>. Идея гармоничного развития личности как важный идеал современного олимпийского движения постоянно пропагандируется на сессиях Международной олимпийской академии.

Как правило, отмечается также важное значение идеи Кубертена о том, что в олимпийских

соревнованиях спортсмены, тренеры, болельщики, другие лица, связанные со спортом, должны демонстрировать рыцарское, высоконравственное поведение. Такое поведение в настоящее время называется «фэйр-плэй» (fair play). На русский язык указанное выражение обычно переводится как «честная (справедливая, корректная) игра». Как отмечается в Олимпийской хартии, роль МОК заключается в том, чтобы «поощрять и поддерживать распространение этики в спорте, а также воспитывать молодежь посредством спорта и направлять усилия на то, чтобы в спорте господствовал дух честной игры, а насилие было запрещено». Цель олимпийского движения, указывается здесь, «содействие построению мирного и более лучшего мира через воспитание молодежи средствами спорта в соответствии с идеями олимпизма и его ценностями», «что подразумевает взаимопонимание в духе дружбы, солидарности и честной игры»<sup>9</sup>.

Принципы честной игры (фэйр-плэй) разъясняются в «Манифесте о честной игре», который

разработан Международным советом физического воспитания и спорта при ЮНЕСКО<sup>20</sup>, в новом тексте «Манифеста», принятом на заседании Международного комитета честной игры в 1992 году<sup>21</sup>, в «Кодексе спортивной этики»<sup>22</sup> и т. д.

Однако в трактовке этих принципов нередко либо вообще не различается (в терминах и в соответствующих понятиях) соблюдение спортсменами правил спортивного соревнования и нравственных норм соперничества, либо в качестве главного при соблюдении принципов фэйр-плэй рассматривается первое. Представление о данных принципах, согласно которому речь идет лишь о соблюдении правил спортивного соревнования, часто встречается в средствах массовой информации, в интервью спортсменов, тренеров, организаторов соревнований. Полагают, к примеру, что те или иные футбольные или хоккейные команды играют «справедливо», «честно», так как они имеют меньше желтых карточек или проводят меньше времени на штрафной скамейке,

<sup>9</sup> Спартианская гуманистическая программа: содержание, опыт реализации и перспективы: Сб. статей / Под общ. ред. В.И. Столярова. Саратов: Научная книга, 2012. 124 с.; Столяров В.И. Олимпийское образование и спартианская система воспитания // Спорт, духовные ценности, культура. Спорт и олимпизм в современной системе образования: Сб. статей. М.: СпАрт, 1998. Вып. 6. С. 71–233; Столяров В.И. Проблема гуманизации современного спорта и комплексная спартианская программа ее решения: российский опыт // Спорт, духовные ценности, культура: Сб. статей. М.: СпАрт, 1998. Вып. 3. С. 54–263; Столяров В.И. «СПАРТ» – инновационная российская программа возрождения гуманности, духовности, целостного развития личности // Спартианская гуманистическая программа: содержание, опыт реализации и перспективы: Сб. статей / Под общ. ред. проф. В.И. Столярова. Саратов: Научная книга, 2012. С. 5–22; Спартианская педагогическая технология интегративного подхода к организации физкультурно-спортивной работы в школе / В.И. Столяров, В.К. Бальсевич, В.П. Моченов, Л.И. Лубышева // Модернизация физического воспитания в общеобразовательной школе. М.: Теория и практика физической культуры, 2009. С. 126–183; Столяров В.И. Спартианская система воспитания, образования и организации досуга // Проекты, программы, технологии. Отечественный и зарубежный опыт: Сб. статей. М.: СпАрт, 1997. С. 9–127; Столяров В.И. Спартианская социально-педагогическая технология оздоровления, рекреации и целостного развития личности: Пособ. для педагогов учреждений социальной защиты населения и организаторов досуга детей и молодежи. М., 2006. 247 с.; Столяров В.И. Спартианские инновационные формы и методы воспитания и организации досуга детей и молодежи: Пособ. для педагогов и организаторов досуга детей и молодежи. М., 2008. 231 с.

<sup>10</sup> Олимпийская хартия (в действии с 9 сентября 2013 года): Пер. с англ. Лозанна: МОК, 2010. 48 с.

<sup>11</sup> Кубертен Пьер де. Победи самого себя // Спорт, духовные ценности, культура: Сб. / Сост. и ред. В.В. Кузин, В.И. Столяров, Н.Н. Чесноков; Российская государственная академия физической культуры. М.: СпАрт, 1997. Вып. 1. С. 3–6; Кубертен Пьер де. Ода спорту. М.: ФиС, 1987; Кубертен Пьер де. Олимпийские мемуары. Киев: Олимпийская литература, 1997. 179 с.; Кубертен Пьер де. Олимпийские мемуары. М.: РИД Групп, 2011. 160 с.; Миа Э. Основы олимпизма: Пер. с англ. М.: Рид Медиа, 2013. 192 с.; Столяров В.И. Олимпийское воспитание: теория и практика. М.: Национальное образование, 2014. 416 с.

<sup>12</sup> Coubertin Pierre de. Mens fervida in corpore lacertoso // Revue Olympique. Juillet, 1911. P. 99–100.

<sup>13</sup> Coubertin Pierre de. From L'Esprit Olympique // Revue Olympique. Juillet, 1908. P. 19; см. также: Дьюри Ж. Олимпийское движение и воспитание // Всемирный научный конгресс «Спорт в современном обществе»: Сб. научн. материалов. М., 1974. С. 126.

<sup>14</sup> Кубертен Пьер де. Ода спорту. М.: ФиС, 1987.

<sup>15</sup> Coubertin Pierre de. Discours à Athènes (16 nov. 1894) // Pierre de Coubertin. Textes choisis. T. 2. Zurich: Hildesheim; New York: Weidmann, 1986. P. 372.

<sup>16</sup> Кубертен Пьер де. Олимпийские мемуары. Киев: Олимпийская литература, 1997. 179 с.; Кубертен Пьер де. Олимпийские мемуары. М.: РИД Групп, 2011. 160 с.; Coubertin Pierre de. Connais-toi toi-même // Excelsior. 23 août 1915. № 1735. P. 2.

<sup>17</sup> Кубертен Пьер де. Олимпийские мемуары. М.: РИД Групп, 2011. С. 131.

<sup>18</sup> Олимпийская хартия (в действии с 9 сентября 2013 года): Пер. с англ. Лозанна: МОК, 2010. 48 с.

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Мартин Б. Физические занятия на открытом воздухе в учебной программе начальной школы (ч. 1) // Физическое воспитание и спорт в школах зарубежных стран. Тематическая подборка. М., 1992. Вып. 4. С. 8–11.

<sup>21</sup> Dalotto Marcó Silvia. Excellence as an Educational Value in Youth Olympic Games: The paper presented at the 13th International session for directors of National Olympic Academies / International Olympic Academy, 2–9 May. [S. l.], 2015.

<sup>22</sup> Караван историй. 2006, июль.



чем их соперники. Результаты социологических опросов спортсменов-олимпийцев также показывают, что чаще всего честная игра для них – это прежде всего «соблюдение правил» и «никакого допинга»<sup>23</sup>. А ведь если ориентироваться на Кубертена, которому принадлежит сама концепция честной борьбы в спортивном соперничестве, то основная ее идея – важнейшее значение соблюдения спортсменами именно нравственных норм.

Наряду с принципами фэйр-плэй в документах олимпийского движения указываются и такие ценности этого движения, как интеграция спорта с образованием и культурой, а также определенный образ жизни. «Олимпизм, соединяющий спорт с культурой и образованием, стремится к созданию образа жизни, основывающегося на радости от усилия, на воспитатель-

В СВЯЗИ С КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЕЙ И ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЕЙ ОЛИМПЕЙСКОГО СПОРТА ПРЕДПРИНИМАЮТСЯ ПОПЫТКИ НИВЕЛИРОВАНИЯ И ДАЖЕ ОТКАЗА ОТ ГУМАНИСТИЧЕСКОЙ ТРАКТОВКИ СОДЕРЖАНИЯ ОЛИМПЕЙСКИХ ЦЕННОСТЕЙ. ОСОБЕННО ЭТО ПРОЯВЛЯЕТСЯ В ОТНОШЕНИИ К ИДЕАЛУ ЛИЧНОСТИ И ПОВЕДЕНИЯ ОЛИМПЕЙЦА КАК ЦЕННОСТИ ОЛИМПИЗМА

ной ценности хорошего примера и на уважении к всеобщим основным этическим принципам»<sup>24</sup>. В связи с этим важное значение придается идее Кубертена о союзе спорта и искусства<sup>25</sup>.

Наряду с сохранением тех ценностей олимпизма и их интерпретации, которые содержатся в разработанной Кубертеном концепции современного олимпизма, в последнее время наблюдается тенденция к некоторой коррекции их содержания и добавлению новых ценностей.

К ним причисляются, например, ценности экологической культуры (уважение не только к людям, но и к окружающей среде, природе). Тем самым идея интеграции спорта, образования и культуры как ценность олимпизма модифицируется в ценность интеграции спорта, образования, культуры и экологии.

В разделе сайта МОК «Олимпизм в действии», в методических материалах по олимпийскому

образованию, подготовленных Департаментом образования Оргкомитета «Сочи 2014», и других документах выделяются три основные ценности олимпийского движения: совершенство, уважение, дружба<sup>26</sup>.

Ряд новых ценностей олимпийского движения связан с тем, что в настоящее время важную роль играют паралимпийское, сурдлимпийское и специальное олимпийское движения как инновационные формы функционирования адаптивного спорта. В паралимпийском движении принимают участие люди с поражениями опорно-двигательного аппарата и зрения, в сурдлимпийском – слуха, в специальном олимпийском – с поражением интеллекта. К числу основных ценностей олимпийских форм функционирования адаптивного спорта относят смелость, равенство, решимость, вдохновение<sup>27</sup>.

Вместе с тем читателям важно обратить внимание на то, что в связи с коммерциализацией и профессионализацией олимпийского спорта предпринимаются попытки нивелирования и даже отказа от гуманистической трактовки содержания олимпийских ценностей. Особенно это проявляется в отношении к идеалу личности и поведения олимпийца как ценности олимпизма.

Как отмечено выше, в концепции современного олимпизма, разработанной Кубертеном, олимпиец – это атлет, который демонстрирует не только высокое спортивное мастерство, но также полноценное и пропорциональ-

ное развитие физических, психических и духовных (нравственно-эстетических) качеств, то есть гармоничное развитие личности, для которого характерна основная ориентация не на успех, победу в спортивном соперничестве, а на поведение, адекватное нравственным нормам.

В новой трактовке личности олимпийца как ценности олимпизма на первый план выдвигается такое ее качество, как совершенство<sup>28</sup>.

При этом понятие «совершенство» как олимпийская ценность в отличие от четкой и однозначной характеристики личности олимпийца в концепции Кубертена часто вообще не уточняется или даются такие его расплывчатые характеристики, которые с позиций гуманизма можно оценивать по-разному.

Отмечается, например, что под совершенством следует понимать полную самоотдачу как на спортивной арене, так и в жизни. Причем «речь

ТАБЛИЦА 3

**Спортивно-прагматическая культура личности**

1. Олимпиец – спортсмен, для которого характерны следующие личностные качества:
  - активное участие в спортивной деятельности (не только в тренировке, но и в соревнованиях), постоянное стремление к повышению своих результатов, к высоким спортивным достижениям, мужество, воля, настойчивость для максимально возможных (с учетом собственных возможностей) спортивных достижений (прежде всего для спортивного самосовершенствования, превышения собственных результатов в спорте), для победы над соперником;
  - основная ориентация не на успех, победу в спортивном соперничестве, а на поведение, адекватное нравственным нормам, то есть отказ от желания победить любой ценой (за счет своего здоровья или причинения ущерба здоровью соперника посредством обмана, насилия, нечестного судейства, допинга, других антигуманных действий), предпочтение честному, благородному, рыцарскому поведению в спортивных поединках;
  - целостное (гармоничное) развитие личности – полноценно развитые физические, психические и духовно-нравственные качества.
2. Интеграция спорта с образованием и культурой, а также определенный образ жизни, который основывается «на радости от усилия, на воспитательной ценности хорошего примера и на уважении к всеобщим основным этическим принципам».
3. Ценности культуры мира: отказ от насилия, приверженность принципам демократии, поддержка свободы, справедливости, солидарности и терпимости, взаимное уважение представителей различных наций, культур, идеологий, верований.
4. Ценности экологической культуры: уважение не только к людям, но также к окружающей среде, природе.
5. Такие ценности, как дружба, совершенство и уважение, конкретизирующие указанные выше ценности.
6. Олимпийские игры, другие олимпийские акции и связанные с ними формы деятельности, профессии в олимпийском спорте и т. д., ориентированные на реализацию указанных идеалов, принципов, норм и образцов поведения.
7. Основные ценности олимпийских форм функционирования адаптивного спорта: смелость, равенство, решимость, вдохновение.

идет не столько о триумфальной победе, сколько об упорной борьбе за достижение поставленных целей, ежедневном преодолении себя, то есть о стремлении к совершенству»<sup>29</sup>.

Иногда со ссылкой на интерпретацию совершенства в словарях это личностное качество трактуется как «свойство быть выделяющимся, исключительно хорошим» (Д. Биндер)<sup>30</sup>.

<sup>23</sup> Tavares, Otavio. *Values and conceptions of the Olympic athlete: hero, performer or mediator?* / Otavio Tavares // 6th Joint International session for educators and officials of higher institutes of physical education, 26.6–2.7.2003 / International Olympic Academy. Ancient Olympia, 2003. P. 553.

<sup>24</sup> Олимпийская хартия (в действии с 9 сентября 2013 года): Пер. с англ. Лозанна: МОК, 2010. С. 9.

<sup>25</sup> Кубертен Пьер де. *Олимпийские мемуары*. Киев: Олимпийская литература, 1997. 179 с.; Старолавицкая О.В. Проведение паралимпийского школьного дня учителями и преподавателями урока физической культуры // Мат. Всерос. науч.-практ. конференции «Основные направления развития олимпийского и паралимпийского движения, спортивного резерва и массовой физической культуры в рамках празднования 80-летия ФГБУ СПбНИИФК». СПб., 2013. С. 56–58.

<sup>26</sup> Методические рекомендации для классных руководителей по проведению олимпийского урока «Ценности олимпийского и паралимпийского движения» / Оргкомитет «Сочи 2014»; Департамент образования. М.–Сочи, 2010. 40 с.; Сочи 2014. URL:www.Sochi2014.com.

<sup>27</sup> Белоусов Л.С. *Олимпийское движение: история и современность* / Л.С. Белоусов, А.Ю. Ватлин, А.В. Стрелков. М.: Планета, 2016. 320 с.; Метод. рекоменд. для классных руководителей по проведению олимпийского урока «Ценности олимпийского и паралимпийского движения» / Оргкомитет «Сочи 2014»; Департамент образования. М.–Сочи, 2010. 40 с.; Миа Э. *Основы олимпизма: Пер. с англ.* / Энди Миа, Беатрис Гарсиа. М.: РИД Медиа, 2013. 192 с.; *The official journal of the International Olympic Academy*, April 2015; Сочи 2014. URL:www.Sochi2014.com.

<sup>28</sup> Напр., см.: Методические рекомендации для классных руководителей по проведению олимпийского урока «Ценности олимпийского и паралимпийского движения» / Оргкомитет «Сочи 2014»; Департамент образования. М.–Сочи, 2010. 40 с.; Олимпийские игры. URL:www.olympics.org; Олимпийская повестка 2020. URL:www.olympic.org/olympic-agenda-2020; Сочи 2014. URL:www.Sochi2014.com.

<sup>29</sup> Методические рекомендации для классных руководителей по проведению олимпийского урока «Ценности олимпийского и паралимпийского движения» / Оргкомитет «Сочи 2014»; Департамент образования. М.–Сочи, 2010. 40 с.

<sup>30</sup> Ямбург Е.А. *Воспитание человека с позиции культурно-исторической педагогики* // Стратегия воспитания в образовательной системе России: подходы и проблемы / Под ред. проф. И.А. Зимней. Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Издательский сервис, 2004. С. 46–51.

Особенно часто совершенство как олимпийская ценность понимается просто как «спортивное совершенство», «высокое спортивное мастерство», которое демонстрируют спортсмены-олимпийцы.

Именно такая характеристика фигурирует, например, в докладах и выступлениях на 13-й Международной сессии директоров Национальных олимпийских академий (2–9 мая 2015 года), а также в статьях официального журнала Российского Международного Олимпийского Университета (апрель 2015 года), которые специально посвящены обсуждению совершенства как ценности олимпизма<sup>31</sup>.

Иллюстрацией служит лекция, с которой на указанной сессии МОА выступила Х. Ждебска-Бициевска (Польша). Название лекции и ее основной тезис – «Стремление к атлетическому совершенству – центральный элемент олимпийского образования»<sup>32</sup>. Для обоснования такого подхода Х. Ждебска-Бициевска, как и некоторые другие лекторы на указанной сессии, рассматривает атлетическое совершенство как основную ценность олимпизма. Она выдвигает положение о том, что «стремление к совершенству и успеху» является не только «одной из особенностей, характеризующих современное (постиндустриальное) общество» и «самой значительной отличительной особенностью профессионального спорта», но вместе с тем «культурным феноменом и важной сферой общественной жизни». Более того, в лекции утверждается, что такие категории, как «совершенство», «выдающееся мастерство», «необычайные природные данные, экстраординарные возможности, исключительность, уникальность, профессионализм, чемпионство и так далее» – все это «категории из сферы этики», «составные аспекты добродетели, а следовательно, позитивные моральные качества»<sup>33</sup>.

Тем самым для достижения указанной цели в нарушение принципа научности в одну кучу смешаны и причислены к сфере этики, нравственности, морали такие различные по своему ценностному содержанию социальные явления, которые непосредственно не имеют отношения к данной сфере. Общеизвестным является положение о том, что к числу основных нравственных ценностей относятся такие явления, как добро, справедливость, честность, долг и др. И к нравственности относится не само по себе стремление спортсменов к совершенству и успеху, а те возникающие в ходе спортивной деятельности ситуации, которые требуют от спортсменов (равно как и от других субъектов этой деятельности)

нравственной оценки и нравственного выбора, совершать нравственные поступки.

А вот еще иллюстрации указанного подхода к пониманию совершенства.

К. Бокель чемпионка мира, участник трех Олимпийских игр, включая Игры 2004 года в Афинах, где она завоевала серебро, характеризуя совершенство как ценность олимпизма, пишет: «Совершенство для меня – это всеобъемлющая ценность спорта и олимпийского движения. Мне необычайно повезло узнать это в юном возрасте благодаря фехтованию. Я узнала, что для того, чтобы стать чемпионом, нужно стремиться к совершенству во всем, что ты делаешь, как на своем поприще, так и вне его. Я узнала, что никакой талант или техника во всем мире ничего не стоят в соревнованиях, если помимо всего прочего не стремиться к совершенству вне фехтовальной дорожки. Это означает формирование правильных привычек приема пищи, тренировок и принятия верных решений, которые позволят твоему телу, воле и разуму всегда работать наилучшим образом»<sup>34</sup>.

С. Вассон, анализируя ситуацию в современном олимпийском движении, указывает на то, что «спортсмены вознаграждаются финансово за свои победы на Олимпийских играх новыми или более лучшими контрактами с коммерческими компаниями, рекламными контрактами и, во многих случаях, с соответствующим НОК. Явная опасность этой ситуации заключается в том, что спортсмены побуждаются к односторонней ориентации на спортивные успехи в качестве основы для жизни не только в данный момент, но и в последующем». Тем не менее С. Вассон рассматривает спортивное совершенство как основную ценность олимпизма. «Центральный элемент олимпизма заключается в том, что он построен на стремлении к спортивным достижениям. Это можно понимать как четкое указание на то, что олимпийский спорт управляется целями, достижениями и рекордами, как это выражается в знаменитом девизе «Citius – altius – fortius»<sup>35</sup>.

Т.Г. Марреу так определяет совершенство: совершенство – это «высокий уровень достижений человека»<sup>36</sup>. М. Зауи, цитируя это определение, характеризует так: «Совершенство – это источник эффективности, престижа, власти, материальных или символических благ и наград». По ее мнению, «этот олимпийский идеал предполагает определение лучших на поле игры, в профессиональной области или в повседневной жизни». Вместе с тем она указывает на то, что «стремление к совершенству может привести к тонким, а иногда и конфликтным ситуациям с ценностями олимпизма»<sup>37</sup>.



Значит, такая основная ценность олимпизма, как совершенство, в новой трактовке понимается не как гармоничное развитие личности (полноценное и пропорциональное развитие телесных, психических и духовных качеств – кубертеновская гуманистическая интерпретация), а лишь как «спортивное или физическое совершенство», то есть в сугубо прикладном (прагматистском) аспекте.

## Олимпийская культура личности имеет сложную структуру

Исходный (предпосылочный) элемент этой структуры – позитивное ценностное отношение индивида к спорту (см. текст выше). Но данное отношение не является специфическим элементом олимпийской культуры личности. Оно является общим элементом всех разновидностей спортивной культуры личности.

Главную особенность олимпийской культуры личности, как отмечено выше, составляет олимпийское отношение к спорту, в основе которого лежат олимпийские ценности (социальные идеалы, символы, смыслы, нормы, эталоны, образцы поведения и т. п.).

Эти ценности, определяющие позитивное или негативное отношение индивида к спорту, – центральный элемент олимпийской культуры личности.

Но ее характеризуют и другие связанные с олимпийским ценностным отношением к спорту социальные явления: знания, физические, психические и другие способности, реальные формы деятельности человека, ее средства и результаты, его поведение, социальные роли, стиль (образ) жизни, характер взаимоотношений с другими людьми и т. д.

Значит, олимпийская культура личности – это признаваемые индивидом олимпийские ценности (идеалы, смыслы, эталоны, образцы поведения и т. п.), сформированные у него знания и способности, которые определяют субъективную позитивную оценку (высказывания, суждения, эмоции, интересы, желания и т. д.) разновидностей, элементов, функций спорта, а также содержание, направленность и средства спортивной деятельности индивида – личностные качества и способности, поступки, поведение, отношения с другими людьми в сфере спорта и т. п.)<sup>38</sup>.



<sup>31</sup> Daublebsky B. *Spielen in der Schule. Vorschläge und Begründungen für ein Spielcurriculum*. Stuttgart, 1977; Exarchos Y. *The pursuit of Excellence in broadcasting // The official journal of the International Olympic Academy*. April, 2015. P. 20–23; Gargalianos D. *Excellence in life through sport // The official journal of the International Olympic Academy*. April, 2015. P. 24–27; Dalotto M.-S. *Excellence as an Educational Value in Youth Olympic Games: The paper presented at the 13th International session for directors of National Olympic Academies / Marcó Silvia Dalotto; International Olympic Academy, 2–9 May*. [S. l.], 2015; Michaelidis D. *The value of excellence for a sound sport. Myth or Reality: The paper presented at the 13th Int. session for directors of National Olympic Academies / Dinos Michaelidis; International Olympic Academy, 2–9 May*. [S. l.], 2015; *The official journal of the International Olympic Academy*, April 2015; Wassong S. *Demands on Athletes to Display Excellence: The paper presented at the 13th Int. session for directors of National Olympic Academies. Int. Olympic Academy, 2–9 May 2015*; Zaoui M. *Equality of opportunities and Excellence: The paper presented at the 13th Int. session for directors of National Olympic Academies. Int. Olympic Academy, 2–9 May 2015*.

<sup>32</sup> Zdebska-Biziewska H. *The Strive for Athletic Excellence: A Central Element of Olympic Education: The paper presented at the 13th International session for directors of National Olympic Academies. International Olympic Academy, 2–9 May 2015*. 8 p.

<sup>33</sup> Там же.

<sup>34</sup> Bokel C. *Excellence is the overarching value of sport and the Olympic Movement // The official journal of the International Olympic Academy*. April, 2015. P. 17.

<sup>35</sup> Wassong S. *Demands on Athletes to Display Excellence: The paper presented at the 13th Int. session for directors of National Olympic Academies. Int. Olympic Academy, 2–9 May 2015*.

<sup>36</sup> Murray M. *Physical education or elite Olympic sport? // 5th Joint international session for educationists and staff of higher institutes of physical education, 20–27.7.2001. Ancient Olympia, International Olympic Academy, 2001*. P. 383–394.

<sup>37</sup> Zaoui M. *Equality of opportunities and Excellence: The paper presented at the 13th Int. session for directors of National Olympic Academies. Int. Olympic Academy, 2–9 May 2015*. P. 6, 8.

<sup>38</sup> Столяров В.И. *Олимпийское воспитание: теория и практика*. М.: Национальное образование, 2014. 416 с.; Столяров В.И. *Система олимпийского образования, воспитания и обучения: Монография*. Бишкек: Максат, 2013. 457 с.; Столяров В.И. *Современная система физического воспитания (понятие, структура, методы): Монография*. Саратов: Наука, 2013. 304 с.; Столяров В.И. *Современное олимпийское движение: гуманистическая миссия («храм») или «рынок»*. М.: РУСАЙНС, 2017. 185 с.; Столяров В.И. *Современный олимпизм и олимпийская педагогика: достижения, проблемы, перспективы*. М.: Планета, 2018. 528 с.; Столяров В.И. *Теория и методология современного физического воспитания: состояние разработки и авторская концепция: Монография*. Киев: Олимпийская литература, 2015. 704 с.; Столяров В.И. *Теория и практика гуманистического спортивного движения в современном обществе (критический анализ состояния и новые концепции): Монография*. Ч. 2. М.: РУСАЙНС, 2019. 274 с.; 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. 766 с.

# Summary

## Andrey Selskiy: “Digital transformation contributes to achieving the national development objectives”

Fitness and sport in Russia have entered a digital transformation era. In this interview, Deputy Minister of Sport of the Russian Federation Andrey Selskiy discusses its major stages and the current state of things.

## Sports Marketing in the Digital Era

In this article, Chair of Sports Marketing at the Synergy University Andrey Malygin discusses the specificity of marketing activities as affected by the growing impact of technological factors, focusing on the marketing practices themselves rather than on the technical aspects of information technology.

## Sports Competitions Shifting Online: A Case Study of Karate

Oleg Zakharov, Master of Sport Administration (MSA), top-level coach, president of the Rostov Kyokushinkai Association, looks at the current experience in staging karate competitions online.

## Digitalisation in the Sports Industry: Objective Reality and Forecasts

Vice-president of the Synergy University Professor Vladimir Lednev believes that all the elements of the information society (total computerisation, universal internetisation, the domination of social media and other internet services, artificial intelligence) are exerting an increasingly strong influence on the global sports industry.

## Russian Football Discloses its Finances: An Analysis of Club Statements

In June 2020, the Football Union of Russia disclosed the key financial indicators for the year 2019 of the Russian Premier League (RPL) and the National Football League (NFL) clubs, as required by the UEFA licensing and financial fair play regulations. The consolidated club statements are analysed by international sports management expert Alexey Kirichek.

## Ticketing Programmes: New Opportunities for Russian Sport

On the Russian market, sports organisations derive the lion's share of their revenues (almost 80%) from sponsors, while all the other income sources, including ticket sales, account for about 20%. However, the attitude to sports event ticketing has changed markedly in the last 5-6 years, according to Valery Gorelikov, director of the sports management centre at the Synergy University.

### Mindfulness in Sports Training

Sports psychologist and double Olympic champion Elizaveta Kozhevnikova argues that all modern elite athletes have the same level of skill and technique. The differentiating feature, however, is the mental and emotional condition that helps an athlete to perform at their best under stress.

### The Psychology of Sport Volunteering

The RIOU Library publishing series has released a new book – Sport Volunteering. The authors, professors from Canada and Australia, designed it to be “a definitive guide to the issues associated with managing volunteers in sport”.

### On the Path towards the Popular Front in Sport: First Steps away from Confrontation to Reconciliation

The staging of the Olympic Games in Nazi Germany provoked wide international criticism, triggering negotiations between the Red Sport International and the Socialist Workers' Sport International, which previously had been in a state of perpetual confrontation. This article by Anna Khorosheva, associate professor of history at the Lomonosov Moscow State University, details how the two Internationals transitioned from severe confrontation to negotiations that resulted in their first joint success – staging of a Socialist Workers' sporting event dubbed 'Anti-Fascist Meet' in Paris in 1934. It also describes how the Soviet athletes' success at this event led to the decision by the Soviet leadership to stop setting proletarian sport in opposition to bourgeois sport.

### Vasily Butusov's Cross to Bear

In 1912 Stockholm hosted the first Olympic Games involving the Russian team. This was a debut for the Russian football players, in particular. And though they performed rather poorly, to put it mildly, the personalities of those first Russian players competing at international level continue to attract scholars' attention. One of those heroes is forward Vasily Butusov. His life is described in this article by Yelena Dolgoplova, associate professor at the Department of History of Physical Education, Sport and Olympic Education at the Russian State University of Physical Education, Sport, Youth and Tourism.



# Annotation

## ***Andrey Selskiy: “Digital transformation contributes to achieving the national development objectives”***

Fitness and sport in Russia have entered a digital transformation era. In this interview, Deputy Minister of Sport of the Russian Federation Andrey Selskiy discusses its major stages and the current state of things. He identifies four key components. Digital technologies should help to, firstly, motivate people to do sports; secondly, ensure an easy and convenient access to services in this sphere; thirdly, facilitate processes within the industry; and, finally, increase transparency of those processes.

## ***Sports Marketing in the Digital Era***

Development of marketing in the 21st century is defined by three key trends: integration, individualisation and, most importantly, informatisation. It is the digital technologies that have caused the world to change so fast in the last years. To maintain their competitive advantage, sports organisations have to adjust their marketing activities to the new digital realities. In this article, Chair of Sports Marketing at the Synergy University Andrey Malygin discusses how the increasing impact of technology shapes marketing approaches today. The coronavirus pandemic has shaken up sports marketing, proving viability of the new tools, and leaving no chances for those who are unprepared to adopt the adequate digital solutions.

## ***Sports Competitions Shifting Online: A Case Study of Karate***

Oleg Zakharov, Master of Sport Administration (MSA), top-level coach, president of the Rostov Kyokushinkai Association, looks at the current experience in staging karate competitions online. This sport has been included into the Tokyo 2020 Olympic programme, which gave a powerful impetus to its development even in the outgoing year, despite all the pandemic-related restrictions on sport. But some sports, due to their individual nature, fit into the online format very well. Karate is one such example. As a new discipline on the Tokyo 2020 Olympic programme, karate will include two events. One of them is Kata (literally – “shape” or “form”), which focuses on the correctness of the competitors’ techniques.

## ***Digitalisation in the Sports Industry: Objective Reality and Forecasts***

Sport has always reflected social life. While in the mid-20th century “the era of the information society” seemed to be a distant and rather fantastic future, today, just a few decades later, we are actually living in that reality. Vice-president of the Synergy University Professor Vladimir Lednev believes that all the elements of the information society (total computerisation, universal internetisation, the domination of social media and other internet services, artificial intelligence) are exerting an increasingly strong influence on the global sports industry.

### ***Russian Football Discloses its Finances: An Analysis of Club Statements***

In June 2020, the Football Union of Russia disclosed the key financial indicators in monetary terms for the year 2019 of the Russian Premier League (RPL) and the National Football League (NFL) clubs, as required by the UEFA licensing and financial fair play regulations. The key indicators include the consolidated reports on the clubs' financial results and balance sheets, as well as data on their expenses related to the development of youth football and agent services. In this article, the consolidated statements by the clubs playing in the RPL in the 2020/21 season are analysed by international sports management expert Alexey Kirichek.

### ***Ticketing Programmes: New Opportunities for Russian Sport***

The structure of the global sports industry's total revenues over the last decade has been as follows: sponsorship has contributed roughly 30% of the income; ticket sales – about 30%; broadcasting rights – about 25%; merchandising proceeds – 10-15%. As for Russian sports organisations, they derive the lion's share of their revenues (almost 80%) from sponsors, while all the other income sources, including ticket sales, account for about 20%. However, the attitude to sports event ticketing has changed markedly in the last 5-6 years, according to Valery Gorelikov, director of the sports management centre and senior lecturer at the Department of Sports Marketing at the Synergy University.

### ***Mindfulness in Sports Training***

Sports psychologist and double Olympic champion Elizaveta Kozhevnikova argues that all modern elite athletes have the same level of skill and technique. The differentiating feature, however, is the mental and emotional condition that helps an athlete to perform at their best under stress. Coaches and managers often struggle to understand why, and how, some athletes avoid fulfilling their potential, thus remaining undertrained and reducing their chances of success. Such athletes get labeled as "irresponsible", while a better term to describe them would be "lacking mindfulness". Are athletes avoiding heavy training load really hopeless? Can one learn to compete successfully, or is it something that only geniuses can do? How does understanding your own emotions influence resilience and ability to cope with stress? How can an athlete develop such abilities? These questions, raised in this article, will be of interest to athletes, coaches, managers and sports psychologists.

### ***The Psychology of Sport Volunteering***

---

The RIOU Library publishing series has released a new book – Sport Volunteering authored by professors from Canada and Australia Russell Hoye, Graham Cuskelly, Chris Auld, Pam Kappelides and Katie Misener. The authors designed the book to be “a definitive guide to the issues associated with managing volunteers in sport”. This article provides an abridged version of one of the chapters – The Psychology of Sport Volunteering.

### ***On the Path towards the Popular Front in Sport: First Steps away from Confrontation to Reconciliation***

---

In the 20th century, sport was an integral part of social life, and for that reason it could not stay out of politics in the time between the two world wars. The key sports event of that period, and one that had a massive political impact, was the 1936 Berlin Olympic Summer Games. The staging of the Games in a Nazi country provoked wide international criticism, triggering negotiations between the Red Sport International and the Socialist Workers' Sport International, which previously had been in a state of perpetual confrontation. This article by Anna Khorosheva, associate professor of history at the Lomonosov Moscow State University, details how the two Internationals transitioned from severe confrontation to negotiations that resulted in their first joint success – staging of a Socialist Workers' sporting event dubbed 'Anti-Fascist Meet' in Paris in 1934. It also describes how the Soviet athletes' success at this event led to the decision by the Soviet leadership to stop setting proletarian sport in opposition to bourgeois sport.

### ***Vasily Butusov's Cross to Bear***

---

In 1912 Stockholm hosted the first Olympic Games involving the Russian team. Before that, some of the Russian athletes had participated in the Games as individuals, but the Stockholm Games were the first Olympics where the Russian team competed under the aegis of the Russian Olympic Committee. This was a debut for the Russian football players, in particular. And though they performed rather poorly, to put it mildly, the personalities of those first Russian players competing at international level continue to attract scholars' attention. One of those heroes is forward Vasily Butusov. His life is described in this article by Yelena Dolgoplova, associate professor at the Department of History of Physical Education, Sport and Olympic Education at the Russian State University of Physical Education, Sport, Youth and Tourism.