



ВЕСТНИК

Российского Международного
Олимпийского Университета

УНИВЕРСИТЕТУ 10 ЛЕТ

ТОРЖЕСТВЕННЫЕ
МЕРОПРИЯТИЯ
ПРОШЛИ В СОЧИ

ОТКРЫТ ЦЕНТР OVAL

МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ ПРОЕКТ РМОУ
ПОЗВОЛЯЕТ ПРИКОСНУТЬСЯ
К ОЛИМПИЙСКОЙ ИСТОРИИ
БУКВАЛЬНО



РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Лев БЕЛОУСОВ,
ректор Российского Международного
Олимпийского Университета,
профессор, д. и. н.,
академик 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,
вице-президент
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
www.olympicuniversity.ru

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

Тираж 600 экземпляров. Заказ №011147-20 от 30 января 2020 года.

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



СОДЕРЖАНИЕ

РМОУ

4

УНИВЕРСИТЕТУ 10 ЛЕТ

*В Сочи состоялись праздничные мероприятия,
приуроченные к юбилею*

ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

10

Владислав Столяров, Александр Паршиков.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
ЗНАЧЕНИЯ ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОГО СПОРТА**
*Как избежать негативного влияния на личность
и социальные отношения?*

ИНДУСТРИЯ СПОРТА

22

РАЗВИТИЕ СПОРТА: О ВЫБОРЕ ПРИОРИТЕТОВ И ОБЛАСТЯХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*К обсуждению стратегии развития физкультуры и спорта на период
до 2030 года*

28

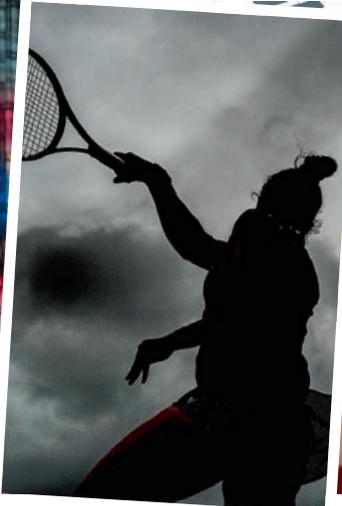
ВЛАДИМИР ЛЕДНЕВ. СПОРТИВНЫЕ КЛУБЫ: ТИПОЛОГИЯ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ

*Развитие клубной системы на разных уровнях отвечает интересам
государства*

42

АНДРЕЙ МАЛЫГИН, АЛЕКСАНДР МАЛЫГИН. ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ: ПРИНЦИПЫ И СТРУКТУРА

*В конкуренции за время и интерес детей без маркетинговых инструментов
не обойтись*



ПУТЕВЫЕ ЗАМЕТКИ

56

**ОЛЕГ ЗАХАРОВ. ОПЫТ НАРОДНОЙ ДИПЛОМАТИИ В ПРЕДДВЕРИИ
Токио-2020**

Олимпийские игры по карате в преолимпийской Японии

ПРАВО И СПОРТ

64

**Владислав Богданов. Право участия в спортивных соревнованиях
и лишение такого права на примере правового конфликта FIBA
и EUROLEAGUE**

О противостоянии в европейском баскетболе

68

**Елена Пащенко. Анализ решений ИААФ о выдаче
дополнительных медалей**

На чемпионате мира по легкой атлетике были приняты необычные решения

ПСИХОЛОГИЯ

72

**Елизавета Кожевникова, Надежда Макеева. Телесно-
ориентированная психотерапия в спорте**

*Влияние сильных эмоций, естественных для спорта, поможет эффективному
выступлению*

БИБЛИОТЕКА РМОУ

78

Чука Онвумечили. Межличностная коммуникация и спорт
Новое издание в библиотеке университета РМОУ

88

ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ

*Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского
Университета*

Университету 10 лет



В ДЕКАБРЕ В СОЧИ ПРОХОДИЛИ МЕРОПРИЯТИЯ, ПРИУРОЧЕННЫЕ К ДЕСЯТОЙ ГОДОВЩИНЕ С МОМЕНТА ОСНОВАНИЯ РОССИЙСКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ОЛИМПЕЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. В НИХ УЧАСТВОВАЛИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ВЛАСТИ, ОЛИМПЕЙСКОГО И ПАРАОЛИМПЕЙСКОГО ДВИЖЕНИЯ ИЗ РАЗНЫХ СТРАН, УЧЕНЫЕ И ПЕДАГОГИ, ВЫПУСКНИКИ УНИВЕРСИТЕТА РАЗНЫХ ЛЕТ, СПОРТИВНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ И, КОНЕЧНО, СТУДЕНТЫ, КОТОРЫЕ УЧАТСЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ. 3 ДЕКАБРЯ СОСТОЯЛОСЬ ТОРЖЕСТВЕННОЕ ЗАСЕДАНИЕ, В ХОДЕ КОТОРОГО ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ ВЛАДИМИР ПУТИН ОБРАТИЛСЯ К СОБРАВШИМСЯ С РЕЧЬЮ.

Десять лет, прошедших с момента создания университета, вместили в себя целый ряд спортивных мегасобытий, которые принимала наша страна. Образование и культура – естественные спутники спорта: университет все эти годы способствовал развитию индустрии спорта и распространению олимпийских ценностей. Идет ли речь о подготовке управленцев, вовлеченных в организацию мегасобытий, или о спортсменах, которые завершили карьеру и искали возможности для приложения своих сил уже в новом качестве, образовательные продукты РМОУ оказались востребованными. При этом деятельность университета быстро приобрела действительно международный масштаб. Так,

Олимпийским играм в Сочи предшествовал запуск первой в своем роде образовательной программы – «Master of Sport Administration» / «Мастер спортивного администрирования». В отличие от прочих мастерских программ спортивного управления программа базируется на изучении и творческом использовании богатейшего опыта организации Олимпийских игр. Она стала визитной карточкой университета и получила признание на мировом уровне. Вот лучшее доказательство: обучение в университете уже прошли представители 63 стран мира, а преподают в Сочи профессора из 11 стран.

Достигнутые результаты отметил в своем обращении к участникам тор-

жественного заседания Владимир Путин, возглавляющий Попечительский совет РМОУ. «Университет, безусловно, стал хорошей широкой международной площадкой, передовым образовательным и исследовательским центром, завоевал уважение в олимпийской семье и сейчас является единственным университетом в мире с олимпийскими кольцами на дипломе, – заявил он. – Сделан весомый вклад в конкурентоспособность российского образования. В последние три года РМОУ уверенно занимает второе место в Европе и десятое место в мире среди постдипломных образовательных программ по спортивному менеджменту».

Сегодня многочисленные разнообразные по тематике и продолжительности программы университета дают возможность слушателям овладеть самыми современными технологиями в области спортивного менеджмента и маркетинга. РМОУ сочетает достоинства классического университета с преимуществами учебного заведения дополнительного профессионального образования, отвечая таким образом на запрос времени. Так, приоритетом Олимпийской образовательной программы, которая реализуется под эгидой Олимпийского комитета России, является повышение квалификации специалистов из всех регионов России. Эта программа включает в себя более 30 образовательных курсов профессиональной переподготовки для различных аудиторий. Она уже охватила профессиональное сообщество в масштабах всей страны: в университете прошли и проходят переподготовку тысячи специалистов из всех субъектов федерации, за исключением Чукотского автономного округа (впрочем, только пока).

Существует еще одна группа выпускников и студентов университета, которую нельзя не отметить особо. Это выдающиеся спортсмены, среди которых немало чемпионов и призеров Олимпийских игр. Их обучение университет осуществляет в сотрудничестве с Фондом поддержки олимпийцев России. «Потребность в обучении этой элитной категории слушателей очевидна: конкурс при наборе составляет несколько человек на место, – отмечает президент фонда Александр Катусhev. – В университет приходят учиться люди, для которых спорт уже стал судьбой. Поддерживая их, мы надеемся участвовать



* На фото сверху слева – символическое событие церемонии: открыта капсула с посланием Владимира Путина и Жака Рогге. Ее заложили 10 лет назад вместе с первым камнем кампуса РМОУ. Выпускница РМОУ 2015 года Анастасия Бочарникова и нынешний студент университета Хамза Хеласи из Алжира (направлен на обучение Международной федерацией тенниса) передали послание ректору Льву Белоусову, который зачитал его.



ВЫСОКИЕ ГОСТИ

в информационно-образовательном центре OVAL.

Фото: РМОУ

в формировании новой плеяды управленцев, имеющих и богатый спортивный опыт, и необходимый набор знаний». За время этого сотрудничества свою квалификацию повысили более 230 спортсменов из разных регионов России, среди которых 129 заслуженных мастеров спорта и мастеров спорта международного класса.

В торжественных мероприятиях принимали участие молодые лидеры из 19 стран мира, обучающиеся сейчас в Сочи по долгосрочной программе MSA. Среди них – члены национальных сборных, тренеры и инструкторы, менеджеры спортивных проектов, включая международные. Большинство из них – стипендиаты Благотворительного фонда В. Потанина. Еще в преддверии Игр в Сочи фондом была открыта программа «Олимпийские стипендии». В настоящее время конкурс «Олимпийские стипендии» представляет собой совместную инициативу фонда и университета. Эта инициатива продолжает системную деятельность по поддержке талантливых и наиболее мотивированных соискателей стипендий, а также по поддержке профессиональной деятельности ведущих профессоров в области спортивного менеджмента и других смежных дисциплин.

«Мы рады, что конкурс «Олимпийские стипендии» помогает РМОУ сотрудничать с уникальным преподавательским составом, а также дает по-настоящему мотивированным молодым людям возможность исполнить их мечту о качественном образовании, – отмечает в связи с этим Оксана Орачева, генеральный директор Благотворительного фонда Владимира Потанина. – Университет в Сочи не имеет аналогов в мире, он сконцентрировал в своей программе MSA последние научные достижения в области управления спортом как двигателем экономики и транслирует эти знания тем специалистам, которые действительно в них нуждаются».

Помимо этих магистральных направлений образовательной деятельности университет реализует специализированные программы. РМОУ – ключевой партнер оргкомитетов различных мегасобытий. Среди его выпускников – специалисты, причастные к подготовке Чемпионата мира по футболу – 2018 в России, Всемирных универсиад Казань-2013, Алматы-2017 и Красноярск-2019, зимних Олимпийских игр Пекин-2022. Потенциал университета оценили за рубежом. Так, Генеральная администрация по делам иностранных специалистов Китайской Народной Республики официально рекомендовала РМОУ для осуществления образовательной деятельности



*Владимир Путин знакомится с экспозицией Олимпийской коллекции Владимира Потанина.
Фото: РМОУ*

по подготовке китайских специалистов спортивной индустрии в КНР и за ее пределами. Ежегодно в Сочи обучаются и повышают квалификацию специалисты индустрии спорта из Казахстана и Республики Беларусь.

Прикоснись к олимпийской истории. Буквально

Одним из ключевых событий, приуроченных к годовщине университета, стало открытие в его стенах интерактивного информационно-образовательного центра OVAL. Название центра представляет собой аббревиатуру – от английского Olympic Virtual Athletic Land, и отражает главную его черту: посетителям открывается возможность прикоснуться к олимпийской истории в буквальном смысле. А почему, объясняют две его уникальные особенности.

Первая: здесь задействованы технологии виртуальной реальности, видеомэппинга и сферического кино. Знакомая с экспозицией об истории Игр – от античности до наших дней, посетитель погружается в информационную среду и сам оперирует ею. Вторая, но не менее важная особенность: здесь установлены и работают уни-

кальные тренажеры-симуляторы, которые позволяют почувствовать себя спортсменом-олимпийцем, причем не где-нибудь, а в олимпийском Сочи. Так, симуляторы сноуборда и горных лыж имитируют спуск по трассе «Роза Хутор», биатлонный симулятор предлагает пройти трассу лыжно-биатлонного комплекса «Лаура» с винтовкой за плечами, и, наконец, настоящий спортивный снаряд боб-двойка, на котором тренировались члены сборной России и СССР, превращен в симулятор спуска по санно-бобслейной трассе.

На другом этаже университета была развернута выставка экспонатов из Олимпийской коллекции Владимира Потанина. В этой коллекции собраны медали, факелы, наградные дипломы, кубки, статуэтки и другие артефакты со всех Игр современности, начиная с Афин-1896. Всего в коллекции около 400 артефактов. Управление выставочными проектами Олимпийской коллекции Владимира Потанина доверено команде РМОУ.

Завершил праздничные мероприятия 3 декабря торжественный прием в честь первого юбилея университета.



Александр Жуков, первый заместитель председателя Государственной думы Федерального собрания РФ, почетный президент Олимпийского комитета России, председатель наблюдательного совета РМОУ:

«Рад видеть здесь столько знакомых лиц, которые внесли неоценимый вклад в создание этого замечательного университета. 10 лет назад, когда закладывалась капсула с посланием, не было еще даже олимпийских объектов. Мало кто мог себе представить, как будут выглядеть и проходить Игры 2014 года, не говоря уже об университете. Тогда эта идея казалась фантастикой. И вот прошло время, и РМОУ стал действительно инновационным образовательным учреждением с международным именем».



Рене Фазель, президент Международной федерации хоккея на льду, член Международного олимпийского комитета, председатель экспертного совета РМОУ:

«Я счастлив быть на праздновании десятилетия РМОУ. Это уникальная платформа для получения образования. Задача университета заключается в том, чтобы сохранить особое наследие Игр Сочи-2014. Эти Олимпийские игры навсегда останутся в памяти как лучшие за всю историю их проведения. Я хочу выразить особую благодарность Российской Федерации и ее президенту Владимиру Владимировичу Путину, Олимпийскому комитету России и лично Владимиру Потанину. Он внес неоценимый вклад в развитие этой великолепной идеи – Российского Международного Олимпийского Университета. Очень рад снова встретиться с моими друзьями из России. И всех поздравляю с праздником!»



Павел Колобков, министр спорта Российской Федерации (2016–2020 годы):

«В первую очередь я хочу поздравить руководство университета, преподавателей и студентов. РМОУ динамично развивается, есть очень много планов. Хочу отметить и научные исследования. Идет активное взаимодействие с российскими и иностранными вузами. И мы готовы делиться нашими наработками со студентами всего мира. Сегодня было сказано про наследие Олимпиады 2014 года. Действительно, университет является этим достоянием».



Жан-Клод Килли, почетный член МОК, председатель Координационной комиссии МОК по подготовке XXII Олимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи, член попечительского совета РМОУ:

«Для меня большая честь – снова посетить Сочи. Сегодня мы отмечаем десятилетие РМОУ. Образование – одна из наиболее важных ценностей. В РМОУ обучение прошли уже более 4 тысяч человек. Университет – важный элемент наследия Олимпийских игр 2014 года и, я уверен, он будет служить еще много лет будущим поколениям. Страна, регион и город могут им гордиться! Я принимал участие в организации Олимпийских игр по всему миру, но опыт в России уникален. Благодаря вам за эту возможность. Я этого никогда не забуду».



Дмитрий Чернышенко,
в 2007–2014 годах – президент
Организационного комитета
XXII зимних Олимпийских игр
и XI зимних Паралимпийских игр
2014 года в Сочи, с 21 января 2020
года – заместитель председателя
правительства РФ, член
попечительского совета РМОУ:

«Помимо поздравлений я бы хотел донести очень важную мысль: мы все должны помнить, что самая главная ценность Российского Международного Олимпийского Университета – именно слово «олимпийский». Оно было дано нам как огромный кредит доверия. Обязательство создать РМОУ в качестве наследия Олимпийских игр – 2014 было прописано в заповедной книге. В 2008 году в Пекине в присутствии Владимира Владимировича Путина и Жака Рогге мы с почетным президентом ОКР Леонидом Тягачевым закрепили подписями этот кредит доверия. Поэтому храните бережно этот почетный статус, ведь это квинтэссенция самых высоких стандартов в области спорта и технологий. Поздравляю с десятилетием!»



Станислав Поздняков,
президент
Олимпийского
комитета России, член
попечительского совета
РМОУ:

«10 лет, с одной стороны, совсем немного. Университет молод и амбициозен, стремится решать самые серьезные задачи. С другой стороны, у РМОУ уже есть богатая история успехов и достижений, достойные имя и репутация, которые хорошо известны во всем спортивном сообществе – и российском, и международном. С юбилеем!»



Вениамин Кондратьев,
губернатор Краснодарского
края:

«За столь короткий срок РМОУ стал признанным и известным во всем мире университетом. Я благодарю за это руководство во главе с ректором Львом Белоусовым, которое прошло такой путь за столь короткий срок. Очень важно создавать возможности и условия для развития массового спорта. И студенты, выходящие из дверей РМОУ, именно такие люди. Все они объединены идеями университета – развиваться путем позитивного созидательного движения».



Жильбер Фелли,
исполнительный директор МОК
по проведению Олимпийских
игр (2002–2014 годы), член
попечительского совета:

«Прошло десять лет со дня основания РМОУ, и сегодня я хочу поблагодарить всех вас за тот вклад, который вы вносите в развитие мирового олимпийского движения. Спасибо вам за многолетнюю дружбу и взаимодействие! Вскоре мне предстоит вернуться в Олимпийский центр в Лозанне. Там я обязательно



расскажу коллегам, насколько вы надежные и ответственные партнеры. В будущем мы бы хотели развивать сотрудничество с вами по целому ряду направлений. Искренне желаю университету долгих и плодотворных лет. С праздником!»

ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



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



*Александр Паршиков,
проректор Российского Международного
Олимпийского Университета, д. п. н., профессор*

Основные направления повышения социально- педагогического значения детско-юношеского спорта

В ПРЕДЫДУЩЕЙ СТАТЬЕ ПРИ ОЦЕНКЕ ЛИЧНОСТНОГО И СОЦИАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОГО СПОРТА АВТОРАМИ ОБОСНОВАНЫ ДВА ПОЛОЖЕНИЯ:

1) В ЭТОМ СПОРТЕ ЗАКЛЮЧЕНЫ ОГРОМНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОЗИТИВНОГО ВЛИЯНИЯ НА ВСЕ ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА (ФИЗИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ, ЗДОРОВЬЕ, НРАВСТВЕННОСТЬ, ЭСТЕТИЧЕСКУЮ КУЛЬТУРУ И Т. Д.) И СОЦИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ ЮНЫХ СПОРТСМЕНОВ;

2) ЭТОТ ПОЗИТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ НЕ ВСЕГДА РЕАЛИЗУЕТСЯ В ПОЛНОЙ МЕРЕ, И, БОЛЕЕ ТОГО, СО СПОРТИВНЫМ СОПЕРНИЧЕСТВОМ СВЯЗАН РЯД НЕГАТИВНЫХ ЯВЛЕНИЙ (ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЭТО ЖЕЛАНИЕ ПОБЕДИТЬ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ).

В СВЯЗИ С ЭТИМ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫДВИГАЮТСЯ ВОПРОСЫ: ВОЗМОЖНО ЛИ И КАКИМ ОБРАЗОМ ИЗБЕЖАТЬ ОТМЕЧЕННЫЕ ВЫШЕ И ДРУГИЕ АСПЕКТЫ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОГО СПОРТА НА ЛИЧНОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ? ОБСУЖДЕНИЮ ЭТИХ ВОПРОСОВ И ПОСВЯЩЕНА ДАННАЯ СТАТЬЯ.



Для более полной реализации в детско-юношеском спорте позитивного потенциала спорта и преодоления (смягчения) связанных с ним негативных явлений разрабатываются и внедряются в практику разнообразные проекты и программы.

При этом наряду с активизацией различных форм работы (например, олимпийского образования) [24, 25, 40] с целью разъяснения и пропаганды нравственных принципов поведения в спорте ведутся поиски других средств решения указанной задачи.

Так, например, некоторые исследователи в поисках решения этой задачи особое внимание обращают на необходимость существенных изменений в спортивном отборе и подготовке юных спортсменов. При этом на первый план выдвигается необходимость перехода в этой деятельности на принципы гуманистической педагогики и психологии.

Организация детско-юношеского спорта на основе принципов гуманистической педагогики и психологии

К числу таких принципов обычно относят:

- усиление внимания к личности спортсмена как к высшей социальной ценности;

ПРИНЦИПЫ

гуманистической педагогики и психологии подразумевают: спорт для ребенка – это активная творческая деятельность.

Фото: Алексей Мальгаво/МИА «Россия сегодня»

- демократизацию в отношениях тренера со спортсменами;
- отказ от насильственной парадигмы в действиях; превращение спортсмена из объекта педагогического воздействия тренера в субъект активной творческой деятельности на основе формирования внутренних мотивов к самосовершенствованию, гармоничному развитию; индивидуализацию в педагогической работе со спортсменами на основе получения и учета информации о состоянии их здоровья, уровне физической подготовленности, об индивидуальных морфофункциональных и психологических особенностях;
- соответствие содержания спортивной активности ритмам возрастного развития человека; свобода в выборе форм занятий спортом, их интенсивности и т. д. [1, 6, 7, 16, 20, 22, 27 и др.].

¹ Столяров В.А., Паршиков А.Т. Проблемы детско-юношеского спорта в концепции новой российской стратегии развития физической культуры и спорта. Вестник РМОУ, 2019, № 3 (32), стр. 40–55.



ЗАСЛУЖИВАЕТ ВНИМАНИЯ

программа Международной теннисной ассоциации ITF под названием «Теннис 10-летних» или «10 и младше», предусматривающая адаптацию тенниса к физиологическим и психологическим особенностям детей.

Фото: Алексей Куденко/МИА «Россия сегодня»

Ярким примером такого подхода служит программа организации детского спорта высоких достижений на принципах гуманистической педагогики, которая предлагается в заявлении «Дети в спорте высоких достижений» Немецкого спортивного союза ФРГ (ДСБ).

Здесь отмечается, что нормальное развитие ребенка ни в коем случае не должно ставиться под угрозу ради кратковременного успеха в спорте. Следует развивать все двигательные способности, личностные качества, а также социальные потребности ребенка. При этом нужно избегать слишком ранней специализации в отдельных видах спорта или спортивных дисциплинах, а также форсированного развития отдельных двигательных навыков. Равное внимание следует уделять как спортивному результату, так и радости, которую приносят ребенку игра и ощущение принадлежности к коллективу. Результат, стремление к успеху, материальные и научные интересы не должны становиться самоцелью и тормозить разностороннее развитие ребенка.

В заявлении обращается внимание и на то, что занятия спортом высоких достижений не должны иметь отрицательных последствий для будущей жизни юного спортсмена и мешать его учебе в школе. Спортивные интересы детей не могут служить основанием ни для их ущемления, ни для создания им привилегированного положения. Нужно оставлять им достаточно времени и возможности для занятий на досуге теми видами деятельности, к которым у них есть склонность.

Как отмечается в заявлении, тренер несет ответственность не только за спортивную подготовку, но и за общее воспитание вверенных ему детей. Он должен иметь достаточно четкое представление об основных проблемах биологического, психического и социального развития детей и уметь пользоваться этими знаниями на практике. Работая с детьми, тренер не должен руководствоваться общими правилами, действующими в спорте высоких достижений. Он должен знать и учитывать особое положение, возможности в плане спортивного результата и допустимый уровень нагрузок для каждого ребенка в отдельности. Эти специфические задачи нужно включать в курс профессиональной подготовки тренера.

В заявлении указывается на необходимость и некоторых других аспектов организации детского спорта высших достижений с учетом принципов гуманистической педагогики [4].

Другое направление повышения социально-педагогического значения детского спорта ориентировано не на подготовку юных спортсменов, а на коррекцию их поведения в спортивных соревнованиях. Прежде всего речь идет о преодолении нередко возникающего у детей и молодежи в спортивном соперничестве желания победить любой ценой, даже за счет здоровья и нарушения нравственных принципов.

Адаптационная модификация спортивной деятельности

Термин «адаптационная модификация» используется авторами для обозначения такого инновационного подхода к спорту, который ориентирован на адаптацию различных его компонентов (программы, правил и т. д.) к возрасту юных спортсменов, их подготовленности, задачам, которые планируется решить.

Иллюстрацией такого подхода может служить программа «Киви-спорт», которая разработана и реализуется в Новой Зеландии. Она предусматривает модификацию традиционных правил спортивных игр и соревнований, а также используемого инвентаря, чтобы приспособить их к возможностям 9–12-летних детей [10].

Олимпийская ассоциация Канады разработала аналогичную программу адаптации для детей 40 традиционных видов спорта, а Комиссия спорта Австралии – программу под названием «Австралийский спорт» [37, 42].

Майк Слип (Англия) разработал программу «Мини-спорт». Она предусматривает для детей в возрасте 7–13 лет адаптированные для этого возраста игровые площадки, инвентарь, упрощенные правила применительно к таким видам спорта, как бадминтон, баскетбол, крикет, хоккей, регби, футбол, теннис, волейбол и др. [41].

Заслуживает внимания программа Международной теннисной ассоциации ITF под названием «Теннис 10-летних» или «10 и младше», предусматривающая адаптацию тенниса к физиологическим и психологическим особенностям детей. Основанием для разработки программы послужил ряд выявленных специалистами негативных явлений в детском спорте. Так, «большая часть детей, которых приводят учиться играть в теннис, быстро бросают занятия. Это происходит из-за неинтересных утомляющих упражнений по отработке техники теннисных ударов. Им трудно приспособиться к игре в теннис на большом корте, к быстрым и высоким отскокам мяча. В результате розыгрыши юных теннисистов коротки и неинтересны, больше времени

они тратят на сбор мячей, и интереса к игре не возникает». Было выявлено существенное негативное влияние на отношение детей к теннису и формата проведения соревнований: «...быстрая утомляемость детей, отсутствие эмоциональной заинтересованности в розыгрыше при большом числе участвующих, появление стрессового фактора при осознании важности выигрыша делают теннис непривлекательным для юных спортсменов. Олимпийская система проведения турниров построена на принципах выбывания из соревнования более слабых игроков. Это обеспечивает выявление талантливых детей, но не позволяет начинающим спортсменам получать опыт соревновательной деятельности, провоцирует у них неуверенность в своих возможностях». С учетом изложенного выше были выработаны рекомендации по внесению комплекса адаптационных изменений в детский теннис, которые предусматривают использование более медленных мячей, кортов меньшего размера и новый облегченный формат проведения игр (организация турниров по круговой системе, акцент на проведение командных и клубных соревнований) [36, с. 95–96].

Значительное внимание в программах адаптационной модификации уделяется правилам спортивных игр.

Прежде всего ставится задача на основе бесед, совместного обсуждения сформировать у юных спортсменов осознание значимости правил, их позитивного или негативного влияния на личность.

Особенно важное значение придается «игре с игрой» – «жонглированию» с игровой идеей, с правилами и условиями спортивной игры, с числом игроков и т. д. Рекомендуется следить за происходящими изменениями и оценивать различные компоненты игры: смягчается или усиливается агрессивность игроков благодаря определенным правилам, как превратить скучную игру в увлекательную, открывается ли возможность творчества, при каких изменениях игра становится более справедливой, как можно включить в игру больше игроков и т. д.

Предлагается модифицировать и другие аспекты спортивной игры: выбрать в качестве предметов игры обычные коробки, мяч, ворота и др., сделать игру более забавной (игра ради удовольствия), попытаться играть без судьи и т. д. [38, с. 50–52].

Аналогичной является методика модификации традиционных игр и спортивных соревнований, которую разработали американские пе-

дагоги Г.С. Дон Моррис и Джим Стил. На основе этой методики при организации спортивных игр изменяются инвентарь, время и правила игры, игровые позиции игроков; команды формируются с учетом уровня развития двигательных навыков; при необходимости сокращается или увеличивается число игроков в команде; ставится задача, чтобы игроки противоположных команд соответствовали друг другу по росту, весу, возрасту, физической подготовленности и т. д. [39].

В публикациях В.И. Столярова обосновано положение о том, что огромное влияние на ценностные ориентации и реальное поведение юных спортсменов и тренеров оказывают принципы формирования программы соревнования и состава участников, организации их сотрудничества, системы определения и поощрения победителей, то есть способ организации спортивного соперничества. Поэтому особенно важное значение для формирования нравственного поведения юных спортсменов, других компонентов социально-педагогического аспекта детско-юношеского спорта имеет соответствующая модификация принципов организации соперничества в этом спорте [20, 22, 23, 26, 28, 30 и др.].

В современном детско-юношеском спорте спортивные соревнования чаще всего организуются на основе следующих принципов.

- Участники распределяются по группам (с учетом пола, возраста, уровня подготовки и т. д.), и соревнования проводятся отдельно в этих группах (например, инвалиды соревнуются отдельно от других).
- В соревнованиях команд каждая из них, как правило, составляется из представителей одного региона, города, учебного, трудового, спортивного коллектива и т. п.
- Программа соревнований предполагает узкую специализацию участников в одном виде деятельности (например, в беге, плавании, шахматах и т. п.) или нескольких ее видах, но требующих проявления «односторонних» (например, физических или интеллектуальных) способностей.
- Вводятся правила, определяющие, какие предметы, приспособления (мяч, шайба и т. д.) и каким образом должны использоваться.
- По итогам соревнования участникам присваивается определенное место, причем количество мест равно количеству участников. При определении мест участников учитываются только их результаты и соблюдение правил вида спорта; не принимаются

во внимание нравственные аспекты поведения. На одно место не может быть поставлено несколько участников: ставится задача на основе одного основного или ряда дополнительных критериев сравнить их результаты и, учитывая разницу (даже минимальную) по каким-то показателям, обязательно выяснить, у кого результат лучше, а у кого хуже.

- Лица, занявшие первое место или несколько первых мест (как правило, три первых), всемерно восхваляются и поощряются (в том числе призами и наградами, имеющими большую материальную ценность), тогда как другим обычно достаются лишь упреки, насмешки.
- Предусматривается ограниченный круг форм и методов организации сотрудничества участников соревнования. Как правило, это лишь такие формы, как кооперация и взаимопомощь спортсменов в своей команде, а также общение со спортсменами других команд.

Такие принципы организации спортивного соперничества позволяют успешно решать важные социально-педагогические задачи: вырабатывают у юных спортсменов стремление к постоянному физическому совершенствованию, формированию и развитию волевых и ряда других психических качеств, повышению своих спортивных результатов и т. д.

Вместе с тем данная форма организации спортивного соперничества не позволяет в полной мере реализовать огромный гуманистический культурный потенциал детско-юношеского спорта.

- Многие дети и молодые люди не желают участвовать в спортивных соревнованиях, опасаясь проигрыша и связанных с ним негативных последствий. С другой стороны, у тех, кто активно и регулярно занимается спортом, часто возникает такая сильная мотивация на высокие спортивные достижения, победу, что они стремятся добиться этого любой ценой, даже за счет здоровья и нарушения нравственных принципов.
- Указанный способ содействует одностороннему развитию юных спортсменов, ограничивает проявление их творческих способностей, приводит к формированию стрессов и таких негативных качеств личности, как эгоизм, агрессивность, зависть и т. п.
- Он предполагает разделение спортсменов на группы в зависимости от их возраста,



пола, уровня результатов, физического и психического состояния и т. д. При таком подходе лица с нарушениями в двигательной или интеллектуальной функциях, даже если они и включаются в спорт, выделяются в особую, самостоятельную, обособленную от других группу спортсменов-инвалидов. Они соревнуются отдельно от других, что подчеркивает их «ущербность» и содействует их социальному отчуждению.

Значит, для более полной и эффективной реализации в детско-юношеском спорте огромного позитивного потенциала этого спорта необходимы иные принципы организации спортивного соперничества, которые ориентируют участников на гармоничное развитие личности, нравственные и эстетические ценности, не развивают стремление победить любой ценой, не дают повода для насилия, грубости, агрессивности и т. д. [20, 22, 23, 26, 28 и др.].

При этом в структуре детско-юношеского спорта важно дифференцировать два его основных элемента.

Дифференциация в теории и практике детско-юношеского спорта двух элементов и направлений этого спорта

Первый элемент детско-юношеского спорта ориентирован на определение, формирование

ОГРОМНОЕ ВЛИЯНИЕ

на ценностные ориентации и реальное поведение юных спортсменов и их тренеров оказывает способ организации спортивного соперничества – принципы формирования программы соревнования и состава участников, организации их сотрудничества, системы определения и поощрения победителей.

Фото: РМОУ

и повышение уровня спортивной подготовленности юных спортсменов, подготовку будущих спортсменов высокого класса.

Специализированный в этом направлении детско-юношеский спорт ориентирован на ту часть юных спортсменов, которых спорт привлекает как возможная сфера их будущей профессиональной деятельности. Поэтому этот элемент структуры детско-юношеского спорта выступает как резерв спорта высших достижений.

Организационные формы данного элемента детско-юношеского спорта: детско-юношеские спортивные школы, школы олимпийского резерва, внеучебные спортивные мероприятия и т. д.

Второй элемент – детско-юношеский спорт, приоритетным направлением деятельности в котором является решение для юных спортсменов спортивно-образовательных и оздоровительно-рекреационных задач: оздоровление, активный творческий отдых, развлечение, получение положительных эмоций, удовольствие, общение с другими людьми и с природой и т. п. Значит,

детско-юношеский спорт, ориентированный на решение задач данного направления, следует понимать не как резерв спорта высших достижений (традиционный подход), а как особую разновидность спортивной деятельности – оздоровительно-рекреационный детско-юношеский спорт.

Это направление детско-юношеского спорта ориентировано на большинство юных спортсменов. Оно учитывает не только особую социальную значимость решения спортивно-образовательных и оздоровительно-рекреационных задач для детей и молодежи, но также особенности их ценностной ориентации на спортивную деятельность. Как показывают исследования, для большинства школьников и студентов наиболее привлекательными аспектами занятий спортом являются не соревнование и победа, а другие жизненно значимые результаты спортивной активности: здоровье, самочувствие, возможность в непринужденной атмосфере спортивной двигательной активности и спортивного соперничества отдохнуть, разрядиться, развлечься, получить положительные эмоции, удовольствие, пообщаться с друзьями и т. п. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты проведенного

Организаторы соревнований, как правило, ориентируют спортсменов прежде всего на высокие результаты и победу, а не на оздоровление и рекреацию.

специалистами США исследования наиболее привлекательных аспектов занятий спортом для школьников в возрасте 13–18 лет и причин, по которым они бросают заниматься спортом; социологических опросов учащейся молодежи в 2002–2004 годах, проведенные отделом социально-экономических и правовых проблем физической культуры и спорта ВНИИФК (руководитель – к. п. н. Ю.В. Окуньков); масштабных социологических опросов населения нашей страны в 2012 и 2019 годах; всероссийского репрезентативного опроса руководителей ДОО и родителей, имеющих детей дошкольного возраста [3, 19, 29].

На необходимость дифференциации разных компонентов (направлений, форм) детско-юношеского спорта ранее указывали и некоторые другие специалисты, например, А.П. Зотов и А.А. Исаев.

[6, 7, 8, 9 и др.]. Известный журналист, шеф-редактор журнала Совета Европы «Спорт для всех» (на русском языке), член Союза писателей России А.А. Исаев предлагал дифференциацию двух форм детско-юношеского спорта как важный элемент программы развития спортивно-оздоровительного образовательного движения «ОЛИМП». Характеризуя программу данного движения, он писал: «Программа дифференцирует две основные формы детско-юношеского спорта:

- массовый, общедоступный, самодеятельный спорт для всех, решающий главным образом воспитательные и оздоровительные задачи;
- спорт в режиме специализированной подготовки и селекции спортивных талантов для целей супердостиженческого спорта.

Таким образом, создается гармоничная основа опосредованного взаимодействия подсистем массового и специализированного детско-юношеского спорта, которые превращаются в сообщающиеся сосуды.

Первая и основная подсистема – массовый детско-юношеский спорт в образовательных учреждениях и по месту жительства – формируется как сеть клубов юных олимпийцев.

Вторая подсистема действует в режиме специализированной углубленной подготовки юных спортсменов. Она развивается как система ДЮСШ и СДЮШОР. Данная подсистема расширена в программе за счет включения в нее студенческих спортивных объединений.

Обе подсистемы могут иметь единый календарь соревнований. Образовательные учреждения в рамках юношеского олимпийского движения поощряются за подготовку спортсменов определенной квалификации для ДЮСШ и СДЮШОР. В свою очередь, тренеры спортшкол поощряются за создание в образовательных учреждениях клубов юных олимпийцев и руководство ими. Для таких тренеров вводится квалификация «олимпийский наставник». Данную квалификацию стремятся также получить учителя физического воспитания, тренеры-общественники, активисты-старшеклассники. Для специальной подготовки к работе в рамках юношеского олимпийского движения в вузах физической культуры и на факультетах физвоспитания педагогических вузов вводится спецкурс «Олимпийская педагогика»; успешно прошедшие его получают квалификацию «олимпийский на-

ставник». Квалификация дает право работнику образования и спорта на получение надбавки к заработной плате» [9, с. 437–438].

В силу ряда причин не только предложения А.П. Зотова и А.А. Исаева, но и другие аналогичные предложения относительно разделения двух указанных элементов и направлений педагогической деятельности в детско-юношеском спорте так и не удалось реализовать. Одна из основных причин этого состоит в том, что в данных предложениях отмечалась необходимость дифференциации задач «массового общедоступного, самодеятельного» и «специализированного» детско-юношеского спорта, но, как правило, не указывались специфические средства их решения (прежде всего особые способы организации спортивного соперничества).

Проблема особых средств решения задач двух тесно связанных между собой, но все же различных элементов детско-юношеского спорта, – одна из наименее разработанных проблем теории детско-юношеского спорта.

Существенный вклад в разработку этой теории внесли научные труды В.Г. Бауэра, А.П. Зотова, Л.П. Матвеева, М.Я. Набатниковой, В.Г. Никитушкина, А.Т. Паршикова, Ф.П. Сулова, В.П. Филина и др. Эта теория сформировалась и развивается в рамках теории спорта, стержневым разделом которой является «концепция об основном содержании и формах оптимального построения подготовки спортсмена к высоким достижениям в спорте, наиболее существенных закономерностях, путях и условиях спортивного совершенствования» [13, с. 49].

В соответствии с этим центральное место и в теории детско-юношеского спорта занимают проблемы содержания, форм построения и условий спортивной подготовки детей, подростков, юношей и девушек [33, с. 5]. Характеризуя историю и результаты разработки этой теории, В.Г. Бауэр, В.Г. Никитушкин и В.П. Филин отмечают, что сформулированы основы системы многолетней подготовки юных спортсменов: определены этапы многолетней подготовки, преимущественная направленность подготовки на каждом из них, установлены оптимальные возрастные границы достижения высших результатов в видах спорта. Сформулированы основные методические положения, обоснованы методы многолетней спортивной тренировки детей, подростков, молодежи [2].

Практика использования указанных методов в детско-юношеском спорте доказала их высокую эффективность для формирования и повышения уровня спортивной подготовленности юных спортсменов, формирования из них спортсменов высокого класса. Свидетельством этого являются, в частности, известные высочайшие спортивные достижения юных спортсменов в фигурном катании, художественной гимнастике и других видах спорта.

Более сложной является ситуация с формами и методами решения оздоровительно-рекреационных задач детско-юношеского спорта.

Специалистами разработаны и используются на практике эффективные формы и методы организации спортивного тренировочного процесса с оздоровительно-рекреационной направленностью. К их числу в первую очередь относятся традиционные формы и методы несоревновательной спортивной двигательной активности – оздоровительная гимнастика, оздоровительная тренировка, аэробика и т. п. [14 и др.]. В последнее время предпринимаются попытки внедрения фитнес-технологий в организацию спортивной тренировки юных спортсменов [11, 12 и др.].

Однако в организации спортивных соревнований (центрального элемента всякого спорта, в том числе и детско-юношеского) по-прежнему, как правило, используются такие принципы организации игрового соперничества, которые ориентируют спортсменов прежде всего на высокие спортивные достижения и победу, а не на оздоровление и рекреацию. А ведь ценностная ориентация спортивного соревнования определяет те цели и задачи, которые ставят перед собой спортсмены и на тренировках. Следствием такого подхода являются указанные (см. первую статью)^{*} серьезные трудности в решении оздоровительно-рекреационных задач детско-юношеского спорта.

Поэтому для полноценного и эффективного решения этих задач необходимо дополнить формы и методы спортивной тренировки с оздоровительной направленностью инновационными формами и методами организации спортивных соревнований с такой же ориентацией.

Интегративная система таких эффективных форм и методов решения оздоровительно-рекреационных задач детско-юношеского спорта обоснована в разработанной автором концепции спорта для здоровья и рекреации [23, 28].

^{*} Столяров В.А., Паршиков А.Т. Проблемы детско-юношеского спорта в концепции новой российской стратегии развития физической культуры и спорта. Вестник РМОУ, 2019, № 3 (32), стр. 40–55.

Центральное место в этой системе занимают:

а) спортивные соревнования, организуемые на основе таких гуманных инновационных принципов формирования программы, состава и сотрудничества участников, системы выявления и поощрения победителей соревнования, которые призваны содействовать получению участниками удовольствия от соревнования и сотрудничества, их оздоровлению, физическому совершенствованию, нравственному поведению в соперничестве, целостному развитию личности, социальной интеграции и реабилитации инвалидов, формированию гуманных социальных отношений и т. п., а вместе с тем препятствовать возникновению желания победить любой ценой (даже за счет здоровья, нарушения нравственных принципов и т. д.) и соответствующего поведения;

б) подготовка к такого рода соревнованиям: воспитание ориентации юных спортсменов на высоконравственное поведение в спортивных соревнованиях, то есть культуры гуманного спортивного соперничества.

Другие формы и методы решения оздоровительно-рекреационных задач детско-юношеского спорта:

- несоревновательные формы спортивной игровой деятельности, которые ориентируют спортсменов на сотрудничество, творчество, юмор, а не на соперничество;
- неигровые формы физкультурно-двигательной и телесно-ориентированной активности, в том числе формы и методы оздоровительной физкультуры, оздоровительной гимнастики, оздоровительной тренировки, оздоровительного фитнеса;
- эстетические телесно-ориентированные технологии, методы;
- спортивные оздоровительно-рекреационные игры и фестивали, интегративная программа которых включает в себя как соревновательные, так и несоревновательные формы спортивной активности;
- разнообразные формы и методы информационно-разъяснительной и просветительской деятельности с целью формирования и повышения у всех участников спортивной деятельности уровня спортивной, спортивно-гуманистической и оздоровительно-рекреационной образованности;
- спортивные клубы, школы, лагеря и т. п., в деятельности которых используются все указанные средства и которые ориентированы не на извлечение прибыли (как, на-

пример, фитнес-клубы) и не на подготовку спортсменов высокого класса, а на решение оздоровительно-рекреационных задач [подробнее см. 23, 28].

За последние годы во многих странах накоплен опыт разработки и практического использования, в том числе в детско-юношеском спорте, указанных акций, форм и методов не только физкультурно-двигательной и телесно-ориентированной активности, но также, что особенно важно, организации спортивного соперничества на основе инновационных гуманных принципов [подробнее см. 20, 23, 24, 25, 28, 30].

Наиболее значительные успехи в этом плане имеет наша страна. Так, с 1991 года по настоящее время в России проводятся СПАРТигры с участием лиц разного возраста, в том числе дошкольников, школьников, студентов и т. д., пола, физической подготовки, включая инвалидов. При организации данных игр используются инновационные принципы гуманного способа формирования программы соревнования, состава участников, системы определения победителей и т. д. Организуются также оздоровительно-рекреационные СПАРТклубы, школы, игротеки, лагеря, фестивали, в которых наряду со СПАРТиграми применяется комплекс других эффективных средств решения оздоровительно-рекреационных задач детско-юношеского спорта [20, 23, 28, 30, 31].

Более чем 25-летний опыт использования такой социально-педагогической системы показал, что она обеспечивает полноценное и эффективное решение оздоровительно-рекреационных задач, в том числе:

- повышение для детей, подростков и молодежи привлекательности, значимости спортивной деятельности, их интереса к этой деятельности как средству оздоровления, физического совершенствования, гармоничного развития личности, получения положительных эмоций, активного творческого отдыха, гуманного общения с другими людьми и с природой;
- активизацию участия в спортивной деятельности детей, подростков и молодежи с целью оздоровления, физического совершенствования, гармоничного развития личности, активного творческого досуга;
- реальный социокультурный и педагогический эффект их участия в спортивной оздоровительно-рекреационной деятельности: оздоровление, физическое совершенствование, содержательный, актив-



ный, увлекательный, творческий досуг, адекватный целям гуманистической социализации, нравственного, культурного, научного, интеллектуального и физического развития.

Важное значение указанных акций, форм и методов детско-юношеского спорта состоит также в том, что они содействуют формированию у детей и молодежи новой системы ценностей – таких идеалов, культурных образцов, эталонов, которые мотивируют на достижения, успех в жизни, в профессиональной карьере, но не любыми средствами, а на основе нравственного, культурного, научного, интеллектуального и физического совершенствования [20, 23, 28, 30, 31].

Значительный интерес в этом плане представляет также опыт проведения всероссийских и региональных фестивалей «ДРОЗД» в комплексе спортивных акций Всероссийского движения «Дети России образованны и здоровы» [17, 18, 34, 35].

Конечно, для эффективного формирования и развития оздоровительно-рекреационного детско-юношеского спорта необходимо решить ряд других важных вопросов (организационная

АНАЛИЗ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
детско-юношеского спорта позволяет выявить не только значительные достижения, но и существенные проблемы, которые требуют обсуждения при разработке новой стратегии развития физической культуры и спорта в нашей стране.

Фото: РМОУ

структура, финансирование, подготовка кадров и т. д.).

Заключение

Итак, проведенный авторами анализ теории и практики детско-юношеского спорта, которому отводится важное место в структуре современного спорта, позволил выявить не только значительные достижения, но и существенные проблемы, которые требуют обсуждения при разработке новой стратегии развития физической культуры и спорта в нашей стране.

Авторы выражают надежду на то, что статьи послужат стимулом для активизации анализа всего комплекса сложных и актуальных проблем детско-юношеского спорта.



ЛИТЕРАТУРА

1. Бальсевич В.К. Теория и технология спортивно ориентированного физического воспитания школьников // Столяров В.И., Бальсевич В.К., Моченов В.П., Лубышева Л.И. Модернизация физического воспитания в общеобразовательной школе. М.: НИЦ «Теория и практика физической культуры», 2009. С. 211–258.
2. Бауэр В.Г., Никитушкин В.Г., Филин В.П. Организационные и научно-методические перспективы развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. 1996. № 2. С. 28–34.
3. Дети в спорте высоких достижений: Заявление Немецкого спортивного союза ФРГ // Межд. спорт. движение: Экспресс-информация. 1983. Вып. 18. М.: ЦООНТИ-ФиС. С. 12–18.
4. Детский спорт: тревога общественности и ученых // Курьер «СДВ» («Спорт для всех»). 1995. № 23 (113). С. 5.
5. Егоров А.Г. Гуманизация, гуманитаризация и реалии спортивной субкультуры // Формирование гуманистического мировоззрения студентов: Сб. науч. трудов. Смоленск, 1991. С. 3–8.
6. Егоров А.Г., Захаров М.А. Фэйр Плэй в современном спорте: Уч. пос. Смоленск, 2006. 188 с.
7. Зотов А.П. Актуальные проблемы детско-юношеского физкультурно-спортивного движения // Спорт, духовные ценности, культура. Вып. 7: Сб. / Сост. и ред. В.В. Кузин, В.И. Столяров, Н.Н. Чесноков. М.: Гуманитарный центр «СпАрт» РГАФК, 1998. С. 176–189.
8. Исаев А.А. Приоритет воспитательных ценностей спорта как метод преодоления кризиса современного олимпизма // International Higher Education Research, vol. II./Ed. by Masanao Takeda. Sapporo, Japan: Hokkaido University, March, 1998. P. 23–29.
9. Исаев А.А. Спортивная политика России. М.: Советский спорт, 2002. 512 с.
10. Киви-спорт // Физическое воспитание и спорт в школах зарубежных стран / Тематическая подборка. М: ВНИИФК, ЦООНТИ-ФиС. 1992. Вып. 1. С. 30–44; вып. 2. С. 27–46; вып. 3. С. 33–47; вып. 4. С. 18–36.
11. Контанистов А.Т. Формирование организационно-педагогических основ олимпийского образования в России: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2001. 22 с.
12. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. 4-е изд. М.: Изд-во АПН РСФСР, 1981. 495 с.
13. Лисицкая Т.С. Принципы оздоровительной тренировки // Теория и практика физ. культуры. 2002. № 8. С. 6–14.
14. Лукьяненко А.Г. Фитнес в учебном процессе физического воспитания: Уч. пособ. Ейск, 2001. 78 с.
15. Манжелей И.В. Модели физического воспитания // Теория и практика физ. культуры. 2012. № 6. С. 100–106.
16. Матвеев Л.П. Общая теория спорта. Учебная книга для завершающих уровней высшего физкультурного образования. М.: 4-й филиал Воениздата, 1997.
17. Менхин Ю.В., Менхин А.В. Оздоровительная гимнастика: теория и методика. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 384 с.
18. Никаноров Николай Д. Проблема ценностей в российском обществе и образовании // International Higher Education Research, vol. II./Ed. by Masanao Takeda. Sapporo, Japan: Hokkaido University, March 1998. P. 7–14.
19. Олимпийский учебник студента: Пособие для формирования системы олимпийского образования в нефизкультурных вузах / В.С. Родиченко и др. М.: Сов. спорт, 2003. 128 с.
20. Родиченко В.С. Олимпийское образование в новой России. М.: ФиС, 2005. 48 с.
21. Родиченко В.С. Спорт и совесть: Учебно-методическое пособие для системы олимпийского образования. М.: ФиС, 2007. 144 с.
22. Столяров В.И. Инновационные направления, формы и методы физкультурно-спортивной работы с населением (отечественный и зарубежный опыт): монография. М.: РУСАЙНС, 2017. Ч. I. – 160 с.; Ч. II. – 194 с.; Ч. III. – 294 с.
23. Столяров В.И. Комплексная оценка гуманистического значения детского спорта // Детский тренер. – 2007. № 1. – С. 54–69.
24. Столяров В.И. «Неклассическая» (гуманистическая) теория, программа и модель детско-юношеского спорта // Спорт, духовные ценности, культура. Вып. 7: Сб. ст. – М.: Гуманитарный центр «СпАрт» РГАФК, 1998. С. 17–130.
25. Столяров В.И. Олимпийское воспитание: теория и практика. М.: ООО «Изд-во «Национальное образование», 2014. 416 с. (Библиотека РМОУ).
26. Столяров В.И. Современный олимпизм и олимпийская педагогика: достижения, проблемы, перспективы. М.: ООО «Изд-во «Национальное образование», 2017. 383 с. (Библиотека РМОУ).

27. Столяров В.И. Проблема социального смысла и значения детского спорта // Философия спорта и телесности человека: Монография. Кн. 1. М.: Университетская книга, 2011. С. 452–478.
28. Столяров В.И. Теоретическая концепция спортивно-гуманистического воспитания детей и молодежи // Гуманистическая теория и практика спорта. Вып. 3: Сб. ст. М.–Сургут: Гуманитарный центр «СпАрт» РГАФК, МГИУ, 2000. С. 21–79.
29. Столяров В.И. Теория и практика гуманистического спортивного движения в современном обществе (критический анализ состояния и новые концепции). Ч. IV: монография / В.И. Столяров. М.: РУСАЙНС, 2019. 238 с.
30. Столяров В.И., Пашин А.А., Можаров А.И. Инновационные игровые формы организации физкультурно-спортивной деятельности: монография / Под общ. ред. проф. В.И. Столярова. Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. 404 с.
31. Столяров В.И., Стопникова Е.В. Программы и проекты спартианских игр, клубов, школ, игротек, оздоровительных лагерей (1991–2008): Метод. пособие (серия «Библиотека Спартианского гуманистического центра»). Вып. 3). М., 2008. Ч. 1. 174 с.; ч. 2. 163 с.
32. Твой олимпийский учебник: учеб. пособ. для олимпийского образования / В.С. Родиченко и др.; Олимпийский комитет России. 23-е изд., перераб. и доп. М.: Советский спорт, 2011. 152 с.
33. Фельдштейн Д.И. Психология становления личности. М., 1992.
34. Филли В.П. Теория и методика юношеского спорта: Учеб. пособие для институтов и техникумов физ. культ. М.: ФиС, 1987.
35. Фэйр Плэй, или Приглашение к честной игре: Уч.-метод. пособие для системы физкультурного и олимпийского образования. М.: Сов. спорт, 2003. 80 с.
36. Шилько В.Г. Физическое воспитание студентов на основе личностно ориентированного содержания физкультурно-спортивной деятельности. Томск: Томский государственный университет, 2003. 196 с.
37. Якубовский В.С., Якубовский Г.С., Иванова Т.С. Адаптационные изменения в детском теннисе по программе международной теннисной ассоциации ITF «10 и младше» (аналитический обзор) // Теория и практика физ. культуры. 2012. № 9. С. 94–101.
38. Aussie sports: Activities manuel, vol. 1. Canberra: Australien Sports Commission, 1989. 48 p.
39. Binder Deanna. Be a Champion in Life! A Book of Activities for Young People Based on the Joy of Participation and on the Important Messages of the Olympic Idea: An International Teacher's Resource Book For Schools. Athens, Greece, 2000.
40. Binder D. Teaching values – An Olympic Education Toolkit. A project of the International Olympic Committee, Lausanne, Switzerland, 2007.
41. Fairplay Resource Manual. Wellington, Hillary Commission for Recreation and Sport, New Zealand, 1992. 72 p.
42. Kähler Robin. Erziehung zur Fairness im Sportunterricht // Sportunterricht. 1991. Heft 8 (Lehrhilfen für den Sportunterricht), S. 119–122; Heft 9 (Lehrhilfen für den Sportunterricht), S. 129–137; Heft 10 (Lehrhilfen für den Sportunterricht), S. 153–190; Heft 12 (Lehrhilfen für den Sportunterricht), S. 177–186.
43. Luther Dorothea, Hotz Arturo (Red.) Erziehung zu mehr fairplay. Anregungen zum sozialen Lernen – im Sport, aber nicht nur dort! Eine Praxisanleitung und Handreichung für Lehrer/innen und Vereinsleiter/innen. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt, 1998. 264 S.
44. Morris Don G.S., Stiehl Jim. Changing Kid's Games// Human Kinetics Books: Champaign, Illinois, 1989. 144 p.
45. 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. 361 p.
46. Olympische Erziehung in der Schule unter besonderer Berücksichtigung des Fair-Play-Gedankens. NOK für Deutschland (Hg.). Frankfurt a/M., 1992.
47. Sleaf Mike. Mini-sport: a handbook for teachers and parents. 2nd edition. London: Heinemann Educational, 1984. 210 p.
48. Sportsheets. Canadian Olympic Association, 1991.
49. Stolyarov V., Rodichenko V. Russia: our model and system of Olympic education // Olympic education: an international review / edited by Roland Naul, Deanna L. Binder, Antonín Rychtecký and Ian Culpan. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, 2017. P. 238–251.
50. The Olympics: something for everyone. Ottawa: COA, Fall, 1990. 48 p.
51. The VIC Health Olympic Schools Project. The Victorian Health Foundation, Australia, Melbourne, 1992. 97 p.



*Виктор Кудрявцев,
начальник управления разработки
образовательных программ РМОУ, член комитета
Торгово-промышленной палаты России
по предпринимательству в сфере спорта*

Развитие спорта: о выборе приоритетов и областях предпринимательства

«СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА» ДОЛЖНА БЫТЬ ПРИНЯТА В ЭТОМ ГОДУ. В ДАННОЙ ОБЛАСТИ ЗА ПРОШЕДШЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ МНОГОЕ СУЩЕСТВЕННО ИЗМЕНИЛОСЬ, ОСОБЕННО В ЧАСТИ МАТЕРИАЛЬНОЙ БАЗЫ. В НОВОЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ СТРАНА ВСТУПАЕТ С СОТНЯМИ НОВЕНЬКИХ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕКТОВ МИРОВОГО УРОВНЯ, И НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДЯТ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБНОВЛЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ. ПРИНЦИПЫ ТАКОГО УПРАВЛЕНИЯ И, БОЛЕЕ ШИРОКО, РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА НА УКАЗАННЫЙ ПЕРИОД ПОКА ОБСУЖДАЮТСЯ (РАВНО КАК РОЛЬ И МЕСТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ).

Для людей, которые не являются профессиональными спортсменами, занятие спортом – это форма проведения досуга. И оно зависит от наличия свободного времени, финансовых возможностей, физической доступности спортсооружений и готовности сделать осознанный выбор в пользу спорта по сравнению с другими видами и формами проведения досуга.

При этом надо понимать, о каком именно спорте идет речь. О любом или о тех его видах, которые традиционно связаны с двигательной активностью? Если речь о здоровье, то, скорее всего, второе. Так как при расширительном толковании спорта, как и любой организованной состязательной деятельности, может так случиться, что спортсмены-«физики» останутся в меньшинстве в сравнении со спортсменами-«киберами» (они же – геймеры), обладающими быстрыми пальцами и шустрыми глазами.

Развитие бизнеса вообще и в сфере спорта в частности зависит от наличия в стране платежеспособного спроса на его товары и услуги. Этот спрос может быть как со стороны государства (муниципалитетов), так и со стороны частных юридических и физических лиц.

Кстати, среди факторов, которые, по мнению граждан, в первую очередь влияют на их занятия физкультурой и спортом, на первом месте стоит размер семейного дохода, то есть возможность платить за услуги, а потом – доступность спортивных сооружений. И это показывают опросы, проведенные по заказу Минспорта РФ.

Однако при обсуждении стратегии развития спорта в России на период до 2030 года тема обеспечения (стимулирования) платежеспособного спроса и со стороны государства, и со стороны частных лиц практически не ставится. При этом, что декларируемая цель – достижение уже к 2024 году 55%, а к 2030-



му – 60% доли граждан, систематически занимающихся физкультурой и спортом, напрямую и в первую очередь зависит именно от этого.

Конечно, платежеспособность населения – более глобальная тема, чем развитие спорта. Однако достижение всеобщей «физкультурно-спортивной занятости» (55% – это ведь только этап на пути к 100%, не так ли?) предполагает, как минимум, пересмотр приоритетов в целевом использовании всех выделяемых на физическую культуру и спорт денежных средств, а также расширение круга источников финансирования как инфраструктуры спорта, так и всевозможных спортивных мероприятий (соревнований, фестивалей, праздников и прочих событий).

По состоянию на сегодня российский спорт в части расходов де-факто является государственным, а в части извлекаемых доходов в значительной мере стал частным. Разумеется, это прежде всего относится к так называемому спорту высших достижений (он же спорт профессиональный). Именно здесь наиболее выпукло проявились последствия реализации формулы «приватизация доходов – национализация расходов»: внешнее, имитирующее формы деятельности западных клубов и поведение профессиональных спортсменов, развитие при отсутствии устойчивой базы, адекватной социально-экономической реальности в стране.

У ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТА

и массовых занятий разные траектории развития.

Фото: Максим Блинов/МНА «Россия сегодня»

В 2018 году из 416,2 млрд рублей, потраченных на спорт, только 67,5 млрд составили внебюджетные деньги, остальные – это деньги из бюджетов разных уровней (18,9 млрд из федерального, 196,5 млрд из региональных и 133,3 млрд рублей – из муниципальных).

При этом отрасль спорта постоянно растет. Так, за период с 2008 по 2018 год численность штатных работников физической культуры и спорта увеличилась с 295,7 тыс. до 393,8 тыс. человек.

Соответствует ли реальным экономическим возможностям страны тот физический объем профессионального спорта, который сегодня тянет на себе государство? Можно, конечно, сказать: если тянет, значит, соответствует. Но это так, только если считать спорт приоритетом по сравнению, например, с образованием, здравоохранением, пенсионным обеспечением и т. д.

Какой аргумент чаще всего используется для обоснования очередных бюджетных трат? Россия должна стать (остаться, быть) лидером мирового спорта. Спорт – это патриотизм, национальная гордость, укрепление имиджа страны за рубежом

и т. д. Все это именно политические аргументы. Да, большой (профессиональный) спорт всегда был и есть частью политики. Но сегодня он еще стал и глобальным бизнесом, в котором доминируют, по сути дела, частные спортивные транснациональные корпорации со штаб-квартирами в ряде стран Европы и Северной Америки.

Если внимательно последить в течение сравнительно продолжительного времени за оценками в отношении профессионального спорта и событий, с ним связанных, со стороны общественного мнения, то закрадывается вопрос: а не преувеличено ли СМИ и спортивными функционерами значение спорта высших достижений в глазах граждан страны, в том числе и в качестве примера для юношества и средства патриотического сплочения?

Что же касается имиджа страны за рубежом, то, во-первых, он в очень высокой степени зависит от работы зарубежных СМИ, а во-вторых, место спорта среди факторов его формирования и укрепления находится где-то в самом конце списка и является скорее элементом украшения на уже сформированном общем фундаменте. События последних лет как раз показали не только отсутствие здесь прямой корреляции, но и то, что среди важнейших факторов, определяющих формирование репутации страны в глазах зарубежного обывателя, спортивные достижения не просматриваются, а с учетом незатихающего допингового скандала оказывают даже противоположное влияние. Что же касается серьезных людей, лиц, принимающих решения, то они такого рода эмоциональными суждениями никогда не руководствуются.

Сегодня сфере спорта в России требуется серьезное реформатирование и приведение ее в соответствие с изменившимися, особенно в последние годы, условиями. Не пора ли государству сбросить все тяжелеющую ношу профессионального спорта и подготовки чемпионов и наконец-то по-настоящему сосредоточиться на физической культуре и массовом спорте и как на одном из важных факторов формирования здорового образа жизни, и как на устойчивой базе для того же профессионального спортивного рекрутинга?

А профессиональный спорт должен стать частным делом, в том числе в плане подготовки спортивного резерва. Роль же государства в области спорта высших достижений целесообразно свести до поддержки сборных команд на этапе выхода на международные соревнования и поддержки социально и политически особо значимых спортивных событий.

Сегодня в стране около 5 тыс. бюджетных спортивных школ, все они ориентированы на подготовку резерва для спорта высших достижений. В них внедряются так называемые стандарты профессиональной спортивной подготовки. При этом денег, как всегда, не хватает. Но главное в другом. Практически никто не ставит вопрос: а сколько таких школ вообще нужно и, главное, зачем?

Должны ли спортивные школы, находящиеся на бюджетном финансировании, ставить задачу подготовки чемпионов и раннего выявления так называемых спортивно одаренных детей? Это противоречит всем законам возрастной физиологии и психологии, не говоря уже о социальных последствиях ранней специализации и сломанных в угоду родительскому тщеславию и корыстному интересу спортивных функционеров судьбах детей. Задача спортивных школ, в том числе, кстати, и частных, – всестороннее и свободное физическое развитие детей через занятия спортом в единстве с образованием и воспитанием личности как минимум до 15-летнего возраста.

При действительно массовом охвате звездочки спорта неизбежно проявятся. А уж спортивные клубы, будь то любительские или профессиональные, должны сами отбирать для себя перспективных ребят и нести за них ответственность и финансовые расходы, а не снимать пенки, ничего не отдавая взамен людям, вложившим свой труд и душу в подготовку будущих чемпионов на ранних этапах.

Может ли быть целью государственной стратегии развития физической культуры и спорта лидерство в мировом спорте, не является ли она ложной, искажающей развитие всей индустрии спорта в стране? Более того, именно чрезмерная зависимость российского спорта, остающегося, по сути дела, государственным, от частных международных спортивных организаций мешает развитию массового спорта в нашей стране, в том числе и спортивного предпринимательства!

Давление внешней конкуренции, часто недобросовестной (а почему, собственно, она должна быть иной?), на российский спорт и стремление во что бы то ни стало добиться лидерства приводит к тому, что государство втягивается в гонку дорогостоящих спортивных сооружений, тратя огромные бюджетные деньги на развитие все новых и новых видов спорта, строительство все новых и новых спортивных объектов, сертифицированных и лицензированных в соответствии с требованиями частных международных спортивных организаций. Эти объекты

не могут рационально использоваться вне международных состязаний, проведение которых, опять же, зависит от решения частных международных организаций, и без государственного содержания превращаются в «белых слонов» (в частности, потому, что о доступности для «простых» граждан таких объектов речь не шла изначально). Не говоря уже о том, что бюджетные деньги уходят зарубежным подрядчикам и поставщикам, с которыми у частных международных спортивных организаций давно налажены дружеские отношения.

Сегодня в России 311,9 тыс. различных спортивных сооружений. С 2016 по 2019 год построено и завершается строительство 270 спортивных объектов, дополнительно к ним построено 12 суперсовременных стадионов и 96 площадок к ЧМ по футболу 2018 года, еще 12 объектов к Универсиаде в Красноярске 2019 года. В 2020-м будет построено еще 196 объектов!

12,1% спортивных объектов находится в собственности субъектов РФ, 76,2% – в муниципальной. И главная проблема, с которой сталкиваются регионы и муниципальные образования: что же делать со всем этим имуществом, как содержать, как использовать? В городе на 300 тыс. населения строится стадион на 45 тыс. зрителей, на котором один газон стоит миллионы долларов США. Неужели кто-то всерьез думает, что этот стадион будет использоваться жителями города для любительских соревнований, если вообще будет использоваться? Только простое содержание стадионов, построенных к ЧМ-2018, обходится примерно в 2 млрд рублей в год. Передача дорогостоящих и при этом недоступных для массового спорта сооружений на баланс регионов ложится тяжелым бременем на их бюджеты.

Из-за все время растущих требований международных спортивных организаций к спортивным сооружениям, спортивному оборудованию и спортивному инвентарю российские производители оказываются в положении постоянно догоняющих, государственные деньги идут на закупку импортного оборудования и спортивного инвентаря, а россиянам остаются крохи. Может быть, последовать примеру ВПК и прекратить догонять, а, выбрав несколько приоритетов, уйти в отрыв, а остальное отдать муниципалитетам и местному бизнесу?

В сложившейся ситуации российские предприниматели – организаторы физкультурно-спортивных активностей (мероприятий), предприниматели, строящие и эксплуатирующие спортивные объекты для массового использо-

вания, а также отечественные производители спортивного оборудования, спортивного инвентаря и экипировки лишаются поддержки в виде стимулирующего их развитие спроса со стороны распорядителей бюджетов (федерального, регионального, муниципального) на их услуги и товары. По сути дела, российских предпринимателей отдают от выделяемых на большой (профессиональный) спорт бюджетных денег, ограничиваясь небольшими государственными грантами на отдельные проекты.

Предпринимателям предлагается заняться массовым спортом. К слову сказать, они этим давно занимаются, причем довольно успешно, буквально прорываясь сквозь бюрократические и законодательные рога.

Однако за счет чего же предлагается развивать массовый спорт, если бюджетные деньги уходят на спорт высших достижений и подготовку спортивного резерва для него?

Да за счет тех же бюджетных денег, только еще не полученных, то есть в виде налоговых преференций. По сути, в части основных бюджетных трат на спорт предлагается все оставить как есть, а для предпринимателей создать что-то вроде параллельной экономики массового спорта.

Что же конкретно предлагается и в чем в целом заинтересован бизнес?

Так, для организаций, создающих спортивную инфраструктуру (хотя сегодня основная проблема не в строительстве, а в использовании спортивных сооружений) и оказывающих спортивные услуги, предлагается установить льготы:

1) по налогу на имущество организаций, строящих спортивные объекты;

2) по НДС и налогу на прибыль для организаций, передающих объекты спорта в государственную и муниципальную собственность, на сумму понесенных инвестиционных затрат (то есть, по сути дела, государство и муниципалитеты покупают у инвестора недвижимость в рассрочку, внося плату недополученными налогами, при этом беря на себя и бремя содержания объектов).

Также предлагается:

1) применять нулевую ставку налога на прибыль для организаций, оказывающих спортивные услуги (однако здесь, опять же, важны критерии, поскольку выгодоприобретателями могут оказаться, например, профессиональные спортивные клубы, ведь они также оказывают спортивные услуги);

2) относить к ненормированным расходам на рекламу расходы спонсоров по договорам с профессиональными спортивными клубами;

3) разрешить социально ориентированным некоммерческим организациям получать гранты на оказание государственных услуг в сфере спорта;

4) разрешить предпринимателям участвовать в получении государственного (муниципального) заказа на оказание спортивных услуг, в частности, на проведение спортивных мероприятий.

В части стимулирования спроса юридических и физических лиц на спортивные услуги предлагается:

1 включать затраты организаций на занятия спортом своих сотрудников в состав расходов, уменьшающих налог на прибыль;

2 применять налоговый вычет на расходы на занятия физкультурой и спортом родителей и детей (мера по аналогии с затратами на образование потенциально может стимулировать потребительский спрос на спортивные услуги со стороны не очень обеспеченных семей, однако потребует существенных затрат на администрирование, даже с учетом цифровизации налогового процесса).

Для информационного обеспечения предлагается создать систему информационных интернет-порталов (платформ), которые объединили бы государство, спортивные организации, спортсменов, предпринимателей и потребителей спортивных услуг.

В чем еще нуждаются российские предприниматели в сфере массового спорта, так это в доступных кредитах и низких арендных ставках, особенно там, где можно создавать велосипедные, спортивные, беговые, лыжные и горнолыжные трассы, там, где можно организовывать спортивные школы, клубы, проводить спортивные мероприятия. Во всем этом требуется максимально льготный режим и поощрение предпринимательской инициативы.

Безусловно, все эти меры целесообразны и необходимы, однако как дополнение к переориентации распределения бюджетных средств (то есть платежеспособного спроса со стороны государства) в сторону физической культуры и массового спорта.

Налоговые льготы вместо, а не вместе с перераспределением уже имеющихся бюджетных средств в пользу массового спорта – это самообман. Любые налоговые льготы – это выпадающие доходы, а значит, дополнительное изъятие у одних в пользу других.

Это может быть оправдано тогда, когда очевиден мультипликативный эффект от реализа-

ции проекта в виде роста доходов, получаемых в результате увеличения количества рабочих мест, роста платежеспособного спроса, оборота товаров и услуг в смежных областях и т. п. Или же может объясняться заинтересованностью конкретных регионов и местных спортивных руководителей в гарантиях получения федеральных или региональных субсидий. В любом случае нужен точный расчет выгод и рисков, который, судя по сдержанной, если не критической реакции Минфина на подобные предложения, пока не представлен.

В стратегии развития физической культуры и спорта, как и в стратегии развития других отраслей и страны в целом (если таковая имеется), в конечном итоге все опирается в систему ценностей и целеполагание, а также в механизм долгосрочного планирования и ответственности за результат.

С 2014 по 2018 год в консолидированном бюджете Российской Федерации финансирование физической культуры и спорта увеличилось на 32%, в бюджетах субъектов федерации – на 47%. Рост затрат на спорт все эти годы происходил за счет строительства и содержания спортивных объектов и расходов на спорт высших достижений (прирост на 14% в региональных бюджетах), тогда как в организации и проведении спортивных мероприятий, наоборот, наблюдается финансовый дефицит, расходы на массовый спорт в консолидированном бюджете субъектов РФ за этот же период сократились на 1%. Прежде всего на муниципальном уровне. А именно там живут люди, которые должны заниматься спортом, и там работает бизнес, ориентированный на массовый спорт. Резонно возникает вопрос: а зачем такое количество объектов, все ли они нужны населению страны, сколько и каких спортивных сооружений вообще нужно с учетом реального совокупного платежеспособного спроса для решения главной задачи – 55, 60, 80, 100% занятия физической культурой и спортом населения страны в возрасте от 3 до 79 лет?

Ведь вовлечение населения в спорт осуществляется именно через спортивные мероприятия, а они проводятся на доступных спортивных объектах, а не на памятниках мегаспортивным событиям. Если при огромных бюджетных тратах на спорт на спортивные активности на местном уровне денег не хватает, то насколько эффективны все эти траты? Соответствуют ли они декларируемым целям?

Ведь цель – 55, 60, 80, 100% занимающихся физической культурой и спортом – может быть



достигнута разными путями. Может быть, тех средств, которые уже выделены, было бы более чем достаточно для ее достижения?

Эффективность использования бюджетных средств, о которой так любят говорить чиновники и экономисты, – это не более чем вывод по итогам сравнения различных путей достижения поставленной цели, исходя из соотношения полученного результата и понесенных (или ожидаемых) затрат (конечно, не только финансовых). Но происходит ли такое сравнение? Например, насколько эффективно с точки зрения названной цели и ожидаемых затрат прозвучавшее на прошедшем в Нижнем Новгороде заседании Совета по физической культуре и спорту при президенте РФ предложение создать 11 региональных центров хоккея мирового уровня – в сравнении, скажем, с созданием 11 тыс. простейших и доступных для детей и взрослых крытых катков для игры в тот же хоккей? Причем всю работу выполнили бы предприниматели, многие из которых – вчерашние спортсмены? И почему вообще развитие хоккея понимается, должно пониматься как строительство центров мирового уровня, а не вовлечение населения в эту игру на основе простых спортивных объектов шаговой доступности?

Не пора ли прекратить гонку дорогостоящих спортивных сооружений, перевести дух, осмотреться, задуматься и все посчитать? Провести ревизию всех спортивных объектов на предмет их заточенности на достижение действительно стратегически значимой национальной цели –

ВОВЛЕЧЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ

в спорт осуществляется через спортивные мероприятия, а они проводятся на доступных объектах. Если же при огромных бюджетных тратах на спорт на спортивные активности на местном уровне денег не хватает, то насколько эффективны все эти траты?

Фото: Евгений Биятов/МИА «Россия сегодня»

100% населения в возрасте от 3 до 79 лет, систематически занимающегося физической культурой и спортом.

Сейчас не СССР, в руках государства нет ни прежних ресурсов, ни рычагов управления, а профессиональный спорт давно стал частью глобального бизнеса, который, конечно же, не прочь сохранить источник государственного финансирования, и желательно при минимизации отчетности и ответственности. Однако в новых условиях содержание профессионального спорта и подготовка спортивного резерва для него не только слишком обременительно для государства, но и бесперспективны для самого спорта, поскольку не формируют действительно устойчивую, массовую базу для него.

В этой связи не пора ли пересмотреть приоритеты в распределении бюджетных денег, чтобы наш профессиональный спорт стал более устойчивым, опираясь на массовую базу спорта школьного, студенческого, любительского, в создании которой объективные интересы и государства, и общества, и российских предпринимателей максимально совпадают.





*Владимир Леднев,
вице-президент Московского финансово-
промышленного университета «Синергия»,
научный руководитель факультета спортивного
менеджмента, зав. кафедрой спортивного
менеджмента, д. э. н., профессор*

Спортивные клубы: типология и потенциал развития

В индустрии спорта главными субъектами являются спортивные организации: федерации, лиги и клубы. И если с федерациями и лигами все достаточно понятно с точки зрения их роли, места и функций, то в случае со спортивными клубами налицо более широкое многообразие. Например, профессиональный футбольный клуб, фитнес-клуб и школьный спортивный клуб — это совершенно разные по форме, задачам и возможностям спортивные клубы. Но каждый из них очень важен для индустрии. В этой статье рассматривается типология различных спортивных клубов, их роль и место в индустрии, а также потенциал с точки зрения развития.

Какие бывают спортивные клубы?

Мы регулярно используем понятие «спортивный клуб» в нашем обороте. Постоянно говорим о развитии клубной системы и клубной деятельности. Но вместе с тем четкого и конкретного понятия «спортивный клуб» на законодательном уровне в России не существует. В федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» спортивные клубы относят к субъектам физической культуры и спорта, включая профессиональные спортивные клубы, физкультурно-спортивные клубы. Других пояснений и содержательных характеристик спортивных клубов на законодательном уровне пока нет.

Исторически первые клубы появились в Британской империи (в конце

XVIII века) и в США (во второй половине XIX века) по мере развития игровых видов спорта, в основном футбола и бейсбола. Тогда создавались спортивные команды, которые со временем трансформировались в спортивные клубы в современном понимании этого слова. В Советском Союзе и впоследствии в России появлялись и развивались спортивные команды по различным видам спорта (футбол, хоккей, баскетбол, волейбол, хоккей с мячом и др.). В СССР очень часто такие команды создавались при спортивных обществах, например, спортивные команды «Динамо», ЦСКА и «Спартак» при существующих одноименных спортивных обществах.

Анализируя современную российскую индустрию спорта, можно привести некую условную классификацию спортивных клубов:



- школьные спортивные клубы (в общеобразовательных организациях);
- студенческие спортивные клубы (в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования);
- спортивные клубы по месту жительства и отдыха граждан (их довольно часто называют физкультурно-спортивными клубами);
- спортивные клубы по месту работы граждан (их еще называют корпоративными клубами);
- спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы;
- спортивные клубы по видам спорта (беговые, теннисные, шахматные, боксерские и др.);
- военно-спортивные и военно-патриотические клубы;
- профессиональные спортивные клубы.

Наверное, можно было бы еще что-то добавить в эту классификацию, но в целом уже можно понять, какие бывают спортивные клубы с точки зрения их особенностей, функций и основных направлений деятельности. Применимо к видам спорта спортивные клубы бывают мультиспортивными (несколько видов спорта) и моноспортивными. Если

РАЗВИТИЕ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

разных типов, на разных уровнях отвечает государственным интересам.

Фото: Кирилл Брага / МИА «Россия сегодня»

говорить о формах собственности, то клубы могут быть государственными и частными, а также иметь смешанные каналы финансирования.

Подводя итоги раскрытия базовых понятий клубной системы, необходимо помнить о том, что в каждой стране есть свои особенности (исторические, политические, экономические, социальные) развития и функционирования спортивных клубов, которые очень важно учитывать. В то же время надо знать и изучать международный опыт развития спортивных клубов, рассматривая лучшие практики с точки зрения адаптации, если позволяют местные условия, в первую очередь законодательные и экономические. Например, в США, где в индустрии спорта превалирует именно клубная система (в школах, колледжах и университетах, в профессиональных лигах и в неигровых видах спорта), можно брать за основу опыт создания частных спортивных клубов, где различным категориям граждан оказываются платные спортивно-оздоровительные услуги хорошего уровня и сервиса.



ШКОЛЬНЫЕ И СТУДЕНЧЕСКИЕ СПОРТИВНЫЕ КЛУБЫ

существуют давно, у некоторых есть своя история и традиции. Однако их общее количество и процент к числу образовательных организаций пока оставляет желать лучшего.

Фото: Константин Чалабов/МИА «Россия сегодня»

Роль государства в развитии клубной системы

Российское государство крайне заинтересовано сегодня в развитии клубной системы. Именно спортивные клубы могут помочь реализовать важнейшие интересы государства в развитии спорта, среди которых необходимо выделить:

- поддержание и рост авторитета и престижа России на международной арене;
- создание доступных и комфортных условий и формирование удобной и качественной инфраструктуры для развития профессионального, детско-юношеского и массового спорта;
- пропаганда и развитие здорового образа жизни, что должно влиять на здоровье нации и в конечном итоге способствовать повышению экономического потенциала России.

Если рассматривать первый интерес государства, то он достаточно простой и понятный. Авторитет и престиж России как сильной спортивной державы на международной арене создается

успешными выступлениями сборных команд на международных соревнованиях (Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы) и российских клубов в евротурнирах. Безусловно, основное внимание зрителей и СМИ приковано к командным игровым видам спорта (футбол, хоккей, баскетбол, волейбол, гандбол, мини-футбол, водное поло, хоккей с мячом и др.). В этих видах спортсменов готовят в профессиональных клубах. Поэтому принцип «сильные клубы – сильная сборная» пока никто не отменял. В связи с этим очень важно развивать профессиональные спортивные клубы по игровым видам спорта.

Второй интерес государства более сложен и очень затратен. Да, конечно, можно развивать профессиональные спортивные клубы, создавать спортивные клубы по месту жительства, обучения и работы граждан, но делать это эффективно без соответствующей спортивной инфраструктуры бесполезно и бессмысленно. Для регулярных занятий спортом различных категорий граждан должны быть созданы доступные и комфортные условия, по возможности в шаговой доступности. Поэтому развитие клубной системы напрямую зависит от спортивной инфраструктуры.

Третий интерес государства самый масштабный и стратегический. В рамках решения национальных целей и реализации стратегических задач в области физической культуры и спорта сегодня государство ставит амбици-

ТАБЛИЦА 1

Образовательные организации	Кол-во	Кол-во спортивных клубов	Процент
Общеобразовательные школы	40 341	11 667	29
Общеобразовательные организации СПО	4097	436	10
Общеобразовательные организации ВО	1340	332	25

озную задачу довести уровень вовлеченности различных категорий граждан России в занятия спортом до 55% к 2024 году. А сделать это без масштабного и системного развития спортивных клубов во всех регионах страны просто невозможно. Причем необходимо добиться максимального объединения усилий всех органов государственной власти, различных спортивных организаций, включая спортивные федерации и лиги, и представителей предпринимательского сообщества, особенно имея в виду средний и малый бизнес.

В октябре 2019 года в Нижнем Новгороде прошел Международный спортивный форум «Россия – спортивная держава», в ходе которого детально обсуждались важнейшие вопросы развития спорта для всех. В рамках деловой программы форума серьезный интерес спортивного сообщества вызвали панельные дискуссии и круглые столы на следующие темы.

- Развитие предпринимательства в спорте: возможности и успешные практики.
- Лучшие практики клубной деятельности в массовом спорте.
- Фитнес-индустрия: секрет успеха.
- Формирование комфортной городской среды для занятий спортом.
- Практика спортивных стартапов.

Во время форума 10 октября 2019 года состоялось заседание Совета при Президенте по развитию физической культуры и спорта, на котором серьезное внимание было уделено развитию массового спорта. По его итогам был сформулирован большой перечень поручений, и многие конечные решения будут связаны именно с развитием клубной системы. Причем, что очень важно, это касается абсолютно всех категорий населения Российской Федерации. Наиболее важные поручения носят системный и долгосрочный характер.

1 Завершить создание к 2024 году школьных и студенческих спортивных клубов в общеобразовательных организациях, профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования, а также обеспечить участие таких

клубов в спортивных соревнованиях, проводимых соответственно школьными и студенческими спортивными лигами.

Казалось бы, школьные и студенческие спортивные клубы уже существуют достаточно давно, некоторые из них имеют определенную историю и традиции. Но, по данным официальной статистики за 2018 год, их общее количество и процент к числу образовательных организаций все-таки оставляет желать лучшего (см. табл. 1).

Поэтому речь в поручении президента России идет о том, что во всех школах, колледжах и техникумах, институтах и университетах должны быть к 2024 году созданы спортивные клубы. Причем речь идет не просто о создании клубов, а об их соответствующем функционировании. К тому же школьные и студенческие спортивные клубы должны регулярно участвовать в спортивных соревнованиях.

2 Обеспечить необходимые условия для создания спортивных клубов по месту жительства и работы граждан, а также для осуществления деятельности этих клубов, предусмотрев стимулирование членства в них, организацию системы соревнований между такими клубами, их грантовую поддержку за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.

Со спортивными клубами по месту жительства и работы граждан ситуация выглядит еще хуже. По сути мы говорим о дворовом и корпоративном спорте. Необходимо возвращаться к опыту Советского Союза, где практически в каждом дворе были спортивная площадка и тренер-инструктор. Хотя в те времена редко использовали понятие «спортивный клуб». Для решения вопросов развития корпоративного спорта необходимо сначала дать понятие, что такое «корпоративный спорт». А дальше решать вопрос с многочисленными предприятиями и организациями на предмет их прямого стимулирования, а также введения налоговых льгот, связанных с организацией занятий физической культурой и спортом для работников этих предприятий. Пока же можно констатиро-

РИСУНОК 1

Сегменты индустрии спорта



вать тот факт, что по сути корпоративный спорт действительно развит, как правило, в госкорпорациях и на крупных предприятиях. Например, можно привести в качестве положительного опыта Сбербанк и его Сбербанкиаду, «Газпром», «Роснефть», «Ростех», «Лукойл» и некоторые другие компании.

3 Разработать и утвердить методические рекомендации по организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства и отдыха граждан, предусмотрев возможность введения при необходимости в штатное расписание муниципальных организаций, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта, должностей инструкторов-методистов и инструкторов по спорту с установлением норматива по их численности.

По этому поручению видно, насколько серьезно государство будет уделять внимание вопросам как методическо-организационным, так и финансовым. Необходимо при создании спортивных клубов ответить на ряд важных вопросов.

- Как будет работать спортивный клуб?
- Кто будет в его штатном расписании?
- Какие специалисты должны работать в клубе?
- Какие спортивно-оздоровительные услуги он будет оказывать?
- Какие соревнования клуб будет проводить самостоятельно?

4 Предусмотреть совершенствование нормативно-правового регулирования в части, касающейся создания и деятельности физкультурно-спортивных обществ и спортивных клубов, в том числе установления их прав и обязанностей, а также утверждения уполномо-

моченными федеральными органами исполнительной власти типовых положений о спортивных клубах.

Вопрос регулирования деятельности различных спортивных клубов очень важен, ведь в конечном итоге речь идет о здоровье граждан и вопросах безопасности здоровья. Сегодня периодически в разных регионах России возникают вопросы, связанные с серьезным травматизмом во время занятий спортом в разного рода клубах, комплексах, центрах и т. д.

5 Обеспечить разработку с учетом передового регионального опыта и внедрения во всех субъектах Российской Федерации программы «Активное долголетие», направленной на вовлечение граждан старшего возраста в систематические занятия физической культурой и спортом.

Крайне важно помнить о том, что старшее поколение хочет и может заниматься спортом, особенно с учетом изменений в пенсионном законодательстве и увеличения продолжительности жизни в России. Поэтому важно использовать накопленный опыт в некоторых регионах России, особенно программу «Активное долголетие», которая уже несколько лет действует в Москве.

6 Оказать государственную поддержку спортивным федерациям и другим некоммерческим организациям, реализующим проекты в области физической культуры и спорта, оказывающим услуги социально незащищенным категориям граждан на льготных условиях, предусмотрев предоставление таким организациям грантов за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.



По сути впервые государство системно обратило внимание на возможность заниматься спортом социально незащищенным категориям граждан, которых в России достаточно много. Причем государство будет финансировать спортивно-оздоровительные услуги таких граждан за счет бюджетных средств.

7Наделить органы местного самоуправления полномочиями по развитию адаптивной физической культуры и адаптивного спорта.

Местным органам власти поставлена задача организовать занятия физической культурой и спортом лицам с ограниченными возможностями по здоровью. Мы вообще порой забываем о таких гражданах, а их в России более 10 млн человек.

Эти семь важных поручений президента России по сути открывают новую веху в развитии массового спорта, или спорта для всех, так как они касаются всех сегментов индустрии спорта (см. рис. 1).

По сути, последствия этих решений будут иметь историческое значение, но только так можно создать необходимые условия различным категориям граждан России систематически и регулярно заниматься спортом. Причем спортом организованным, а в этом реально могут помочь только различные спортивные клубы. Можно смело сказать, что по сути это – клубная реформа.

ДЛЯ РЕГУЛЯРНЫХ ЗАНЯТИЙ СПОРТОМ различных категорий граждан должны быть созданы доступные и комфортные условия.

Фото: Алексей Мальгавко/МНА «Россия сегодня»

Решающее значение спортивной инфраструктуры

Развитие спортивных клубов по всей стране невозможно представить без серьезного и масштабного строительства спортивных сооружений (иногда довольно простых по срокам и объемам финансирования) в шаговой доступности для населения. По итогам Совета 10 октября 2019 года несколько ключевых поручений было посвящено именно спортивной инфраструктуре для развития массового спорта.

1 Установить нормативы и нормы обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры, в том числе с учетом прогнозной динамики численности населения соответствующего населенного пункта и его категории, исходя из такой численности, а также с учетом категорирования таких объектов и их транспортной доступности.

2 Принять меры, направленные на осуществление строительства быстровозводимых и малобюджетных модульных объектов спорта, в том числе бассейнов.

ТАБЛИЦА 2

Место	Клуб	Страна	Доходы, млн евро
1	Барселона	Испания	840,8
2	Реал	Испания	757,3
3	Манчестер Юнайтед	Англия	711,5
4	Бавария	Германия	660,1
5	ПСЖ	Франция	635,9
6	Манчестер Сити	Англия	610,6
7	Ливерпуль	Англия	604,7
8	Тоттенхэм	Англия	521,1
9	Челси	Англия	513,1
10	Ювентус	Италия	459,7
11	Арсенал	Англия	445,6
12	Боруссия (Дортмунд)	Германия	377,1
13	Атлетико	Испания	367,6
14	Интер	Италия	364,6
15	Шальке	Германия	324,8
16	Рома	Италия	231,0
17	Лион	Франция	220,8
18	Вест Хэм	Англия	216,4
19	Эвертон	Англия	213,0
20	Наполи	Италия	207,4
28	Зенит	Россия	180,4

3 Приоритетное использование малобюджетных проектов многофункциональных спортивных сооружений и плоскостных площадок с учетом природно-климатических условий при благоустройстве территорий населенных пунктов.

4 Расширить практику применения соглашений о государственно-частном партнерстве и концессионных соглашений при строительстве, реконструкции и эксплуатации объектов спорта и необходимых для функционирования объектов инженерной и транспортной инфраструктуры.

5 Обеспечить разработку и утверждение порядка использования населением объектов спорта, находящихся в собственности субъектов Российской Федерации или муници-

пальной собственности, в том числе спортивной инфраструктуры образовательных организаций во внеучебное время.

6 Упростить порядок использования территорий в границах земель лесного фонда для создания велосипедных и беговых дорожек.

В завершение разговора об инфраструктуре для развития массового спорта отметим, что государство планирует в ближайшее время решить ряд ключевых задач:

- посчитать, сколько необходимо объектов спортивной инфраструктуры для каждого населенного пункта (а не просто строить, а потом думать, кто будет там заниматься спортом);
- строить спортивные объекты быстро и относительно недорого, понимая, что таких



объектов по всей стране необходимо возвести десятки тысяч;

- привлечь для строительства спортивной инфраструктуры частный бизнес;
- использовать спортивные объекты образовательных организаций, особенно школ;
- максимально насытить простейшими спортивными сооружениями парковые и лесные зоны, где население уже активно и самостоятельно занимается спортом.
- Таким образом, можно говорить о системном государственном подходе к вопросу развития спортивной инфраструктуры. При таком подходе, безусловно, и развитие спортивных клубов получит позитивную динамику.

Спортивный клуб: бизнес или социальная функция?

Ответить на этот непростой вопрос в России практически невозможно. Конечно, в США каждый спортивный клуб по любому виду спорта (бейсбол, хоккей, баскетбол, теннис, легкая атлетика, фигурное катание и др.) – это бизнес, причем бизнес частный. Но так изначально создавалась американская индустрия спорта.

В России все гораздо сложнее, и каждый спортивный клуб надо рассматривать отдельно с точки зрения решения экономических и социальных задач. Поэтому важно посмотреть на миссию, задачи и функции спортивного клуба,

СПОРТИВНЫЕ КЛУБЫ

по месту жительства должны финансироваться из бюджета местных органов власти, но на этом уровне сегодня немало сложностей.

Фото: Виталий Тимкив, МНА «Россия сегодня»

мотивацию и заинтересованность учредителей и собственников, а также потенциальную аудиторию и набор спортивно-оздоровительных услуг.

Если речь идет о функционировании школьных и студенческих спортивных клубов, то они в основном решают задачи, связанные со здоровым образом жизни детей и молодежи, и, конечно, выполняют важнейшую социальную функцию. Финансирование этих клубов связано напрямую с бюджетными деньгами (Министерство просвещения и Министерство науки и высшего образования), хотя иногда в них оказывают и платные услуги.

Спортивные клубы по месту жительства – это исключительно забота государства. Эти клубы должны финансироваться из бюджета местных органов власти, а это на сегодня большая проблема, так как для спорта очень часто денег нет в связи со скудностью местных бюджетов.

Корпоративные клубы крупных компаний финансируются из бюджета предприятий, хотя пока это удел очень незначительного количества госкорпораций и компаний. Задача государства – найти компромисс между выделением

ТАБЛИЦА 3

Место	Клуб	Страна	Число подписчиков, млн			
			Всего	Facebook	Instagram	Twitter
1	Реал	Испания	223,8	110,5	80,1	33,2
2	Барселона	Испания	213,6	103,1	79,3	31,1
3	Манчестер Юнайтед	Англия	125,9	73,2	32,1	20,5
4	Челси	Англия	81,0	48,1	19,4	13,5
5	Ювентус	Италия	80,9	39,9	33,5	7,4
6	Бавария	Германия	73,3	49,6	18,8	4,7
7	ПСЖ	Франция	71,0	38,0	25,5	7,3
8	Ливерпуль	Англия	69,1	35,3	20,9	12,8
9	Арсенал	Англия	69,0	37,7	16,1	15,1
10	Манчестер Сити	Англия	61,4	38,1	15,9	7,3

ТАБЛИЦА 4

Место	Клубы	Страна	Долг, млн евро
1	Манчестер Юнайтед	Англия	568
2	Тоттенхэм	Англия	483
3	Интер	Италия	461
4	Атлетико	Испания	384
5	Ювентус	Италия	372
6	Фенербахче	Турция	334
7	Рома	Италия	312
8	Валенсия	Испания	274
11	ЦСКА	Россия	238



денег на корпоративный спорт предприятий и льготными налоговыми условиями и послаблениями для них.

Спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы (то, что мы называем фитнес-индустрией) уже давно работают как коммерческие предприятия, оказывающие платные спортивно-оздоровительные услуги населению. Хотя необходимо сказать, что это не очень доходный бизнес, а некоторые фитнес-клубы еще и выполняют важные социальные функции, работая с социально незащищенными категориями населения.

Спортивные клубы по видам спорта (бег, теннис, ММА, бокс, велоспорт, лыжи, скейтбординг, шахматы и др.) стараются действовать на коммерческой основе, развивая максимальный набор спортивно-оздоровительных услуг и работая на широкую целевую аудиторию. Многие из них уже вышли на самоокупаемость и практически не используют государственные бюджетные деньги.

С профессиональными спортивными клубами пока все достаточно сложно. Они в идеале должны сами зарабатывать на свою деятельность, есть уже некоторые положительные тенденции, но все-таки их бюджеты еще сильно зависят от госкорпораций и бюджетных денег регионов.

Поэтому можно сказать, что разные спортивные клубы решают различные задачи:

КЛУБЫ ПО ВИДАМ СПОРТА

(бег, теннис, ММА, бокс, велоспорт, лыжи, скейтбординг, шахматы и др.) стараются действовать на коммерческой основе.

Фото: Антон Денисов/МНА «Россия сегодня»

- популяризация здорового образа жизни;
- функция социальной политики общества;
- социальная ответственность перед обществом крупных компаний;
- коммерческая и предпринимательская деятельность;
- увеличение продолжительности жизни через занятия спортом;
- оздоровление нации и повышение экономического потенциала страны.

Профессиональные спортивные клубы

Анализируя специфику деятельности различных спортивных клубов, необходимо сразу подчеркнуть, что с профессиональными клубами все достаточно ясно и понятно. Во многих странах мира профессиональные спортивные клубы – это чаще всего частный бизнес, они должны обязательно сами зарабатывать на свое функционирование.

Есть четыре классических источника доходов в мировой индустрии спорта:

- продажа прав на телетрансляции,
- спонсорство,

ТАБЛИЦА 5

Клубы	Общие доходы, млн евро	Еврокубки
ЦСКА	37,094	Лига чемпионов (4-е место в группе)
Локомотив	23,365	Лига чемпионов (4-е место в группе)
Зенит	12,301	Лига Европы (1/8 финала)
Краснодар	9,839	Лига Европы (1/8 финала)
Спартак	6,646	Лига Европы (4-е место в группе)
Уфа	0,840	Лига Европы (отборочный раунд)

- доходы от продажи билетов и абонементов,
- мерчандайзинг.

Профессиональные спортивные клубы по игровым видам спорта (футбол, баскетбол, бейсбол, хоккей, американский футбол, волейбол и др.) в основном пополняют свой бюджет именно за счет этих источников доходов. К ним еще добавляются деньги, заработанные за счет трансферной деятельности, и призовые за счет участия в клубных турнирах.

Если анализировать деятельность зарубежных профессиональных клубов, то можно взять для примера самые доходные футбольные клубы Европы по итогам сезона 2018/19 года. Данные компании Deloitte показывают, что ведущие футбольные клубы – высокодоходные коммерческие предприятия с оборотом крупных компаний (см. табл. 2).

Можно обратить внимание, что отдельные российские клубы («Зенит» из Санкт-Петербурга) постепенно осваивают высокодоходный футбольный бизнес. Российский клуб занимает в этом списке почетное 28-е место.

Доходы от продажи прав на телетрансляции, а также от партнеров, спонсоров и рекламодателей, сегодня напрямую зависят от той целевой аудитории, которую привлекает клуб к своей деятельности (спортивные результаты, футбольные звезды, интересная информация о клубной деятельности и личной жизни спортсменов). Для примера можно привести данные Sporting Intelligence по самым популярным футбольным клубам Европы в соцсетях (табл. 3).

Мы видим, что речь идет об огромной аудитории зрителей, болельщиков и просто интересующихся. Количество подписчиков в социальных сетях измеряется десятками и даже

сотнями миллионов человек. Поэтому у этих профессиональных клубов нет никаких проблем со спонсорами и партнерами, со зрительской посещаемостью и продажей клубной спортивной атрибутики.

Но также необходимо понимать, что любой профессиональный клуб – это не только доходы, но и серьезные расходы. Самые существенные статьи расходов – заработные платы футболистов и тренеров, затраты на трансферную деятельность, то есть на приобретение футболистов. Поэтому многие клубы в своей финансовой деятельности уходят в минус. Например, можно посмотреть информацию о футбольных клубах Европы с наибольшим долгом (табл. 4).

Хотя справедливости ради стоит отметить, что некоторые клубы имеют долги в связи с недавним строительством новых стадионов («Тоттенхэм», «Атлетико» и российский ЦСКА). Хотя есть, конечно, удивительные парадоксы. Например, «Манчестер Юнайтед» по сумме доходов занимает уверенное 3-е место (табл. 2), а по долгам в гордом одиночестве уже не первый год (табл. 4). Вот такие особенности нынешнего футбольного бизнеса.

Применимо к российским профессиональным клубам, они еще только учатся зарабатывать на зрителях, телевидении и спонсорах. Еще в 2015 году в рамках заседания Совета при Президенте по развитию физической культуры и спорта были определены приоритеты в развитии профессионального спорта, среди которых такие.

- Необходимо научиться эффективно использовать коммерческие и рыночные источники финансирования профессиональных клубов и лиг по игровым видам спорта.



- Должна регулярно снижаться чрезмерная зависимость бюджетов профессиональных клубов от бюджетного финансирования и средств госкомпаний.
- Необходимо начать движение профессиональных клубов к моделям самоокупаемости, даже если на достижение этой задачи потребуется длительное время (в этом случае крайне важна положительная динамика их развития).

Необходимо напомнить, что в федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» есть единственное упоминание о спортивных клубах, и оно касается профессионального клуба: «Профессиональный спортивный клуб – юридическое лицо, которое является участником профессионального спортивного соревнования или которое заявило в установленном организатором профессионального спортивного соревнования порядке об участии в таком соревновании». Хотя, конечно, по этому определению сложно понять, как и чем должен заниматься профессиональный клуб, а также за счет чего обеспечивать свою деятельность, полноценное функционирование и финансирование.

Все-таки пока почти все профессиональные клубы России так или иначе связаны с государством, особенно на предмет финансирования, либо это денежные ресурсы государственных корпораций или областных и городских бюджетов.

**РОССИЙСКИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КЛУБЫ**
*еще только учатся зарабатывать
на зрителях, телевидении
и спонсорах.*

Фото: Григорий Сысоев/МИА «Россия сегодня»

Хотя российские футбольные топ-клубы уже постепенно осваивают тонкости футбольного бизнеса. Мы уже говорили о 28-м месте «Зенита» по доходам (табл. 2). В некоторых сезонах профессиональный футбольный клуб ЦСКА показывал по данным финансовой отчетности операционную прибыль. Медленно, но верно растет посещаемость на матчах «Зенита», «Спартак», «Краснодара», ЦСКА. Отдельные российские топ-клубы уже стабильно зарабатывают на участии в еврокубках (Лига чемпионов и Лига Европы). По официальным данным УЕФА, в сезоне 2018/19 года российские футбольные клубы получили очень приличные доходы (табл. 5).

Поэтому можно сказать, что российские профессиональные спортивные клубы составляют потенциальную основу коммерциализации в индустрии спорта, они пока еще не вышли на необходимую финансовую мощь, но резервы у них, безусловно, есть. Считаем, что рано или поздно количество частных профессиональных клубов по игровым видам спорта будет увеличиваться, что повлияет на мотивацию потенциальных инвесторов и собственников спортивных клубов.

ТАБЛИЦА 6

Показатели	2015	2016	2017	2018
Количество фитнес-клубов	5,355	6,069	6,308	7,065
Численность занимающихся в фитнес-клубах, млн человек	3,413	3,992	5,230	5,399

Клубный формат в массовом спорте

Если речь идет о развитии клубной системы и клубном формате применимо к массовому спорту, или спорту для всех, то чаще всего говорится о создании и развитии клубов по месту жительства, обучения и работы граждан. В основном все эти спортивные клубы создаются при непосредственном участии государства. Но уже сегодня стало возможным создание частных или смешанных (по форме собственности) спортивных клубов и различных других форм клубной деятельности: школ, академий, центров. То есть речь идет о развитии предпринимательской и коммерческой деятельности в клубном формате. Причем довольно часто эти спортивные клубы, школы, академии и различные центры создаются там, где уже существуют аналогичные государственные структуры. Это, между прочим, сильно увеличивает конкуренцию, что неминуемо сказывается на ценах и качестве спортивно-оздоровительных услуг.

В развитии клубного формата в массовом спорте обозначились две важные тенденции.

- Во многих регионах России создаются частные спортивные клубы (иногда школы и академии) как возможная альтернатива государственным клубам, и для собственников этих спортивных клубов это частный бизнес (пока малый по объему и обороту). Причем клубы создаются по различным видам спорта, как игровым (футбол, баскетбол, регби, мини-футбол и др.), так и по индивидуальным (бег, лыжи, скейтбординг, фигурное катание, коньки, теннис, ММА, бокс, шахматы и многие другие). Наверняка такие клубы будут развиваться, их количество будет расти, возможно, со временем у них будет совмещение разных видов спорта. По сути это американская модель клубной системы.
- Создаются (пока их немного) спортивные клубы с персональными брендами извест-

ных спортсменов (и не очень известных, но которые знают специфику вида спорта) и тренеров. Это очень знаковая тенденция, так как в России большое количество известных спортсменов, которые вполне могут продвигать свои именные бренды, увлекаемая население более активно заниматься спортом. А для многих жителей это еще их кумиры и звезды, за которыми они следили во время спортивной карьеры и за них болели. Кстати, это очень хороший вариант профессионального развития после окончания спортивной карьеры.

Можно привести в качестве примера несколько таких клубов, академий и школ, которые созданы при непосредственном участии спортсменов.

- Спортивная академия Никиты Крюкова (олимпийский чемпион по лыжным гонкам).
- Академия спортивной гимнастики Антона Голоцуцкова (призер Олимпийских игр по спортивной гимнастике).
- Школа чемпионов Екатерины Лобышевой (призер Олимпийских игр по конькобежному спорту).
- Школа по прыжкам в воду FlyDiving Глеба Гальперина (призер Олимпийских игр по прыжкам в воду).
- Школа гимнастики «Академия чемпионов» Никиты Нагорного (чемпион мира по спортивной гимнастике).
- Школа фигурного катания Анастасии Гребенкиной.

Список таких клубных структур можно продолжать, но необходимо отметить их общие и важные черты:

- многие представленные виды спорта не относятся к списку самых коммерчески привлекательных и раскрученных;
- эти структуры объединяют хорошая организация работы (то есть спортивный менеджмент) и грамотная ориентация на клиентов (то есть спортивный маркетинг);



- качественные и профессиональные тренерские кадры;
- хороший набор спортивно-оздоровительных услуг (тренировок – групповых и индивидуальных) и приемлемые цены;
- грамотная раскрутка персонального бренда создателей и основателей;
- ориентация как на профессиональную, так и на любительскую подготовку.

Наверное, за такими спортивными клубами будущее, так как в России большое количество спортивных звезд и просто известных спортсменов и тренеров.

Если подводить черту под развитием клубной системы в массовом спорте, необходимо отметить, что таких клубов должно быть создано в ближайшие годы довольно много (по скромным оценкам, 20–30 тыс.) и приоритетной задачей станет подготовка управленческих кадров для этих клубов.

Спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы

Завершая анализ развития клубной системы в России, необходимо коротко сказать о клубах, которые составляют основу российской фитнес-индустрии. Они сегодня по-разному называются: фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы, фитнес-центры, фитнес-студии, велнес-клубы и т. д. Но их объединяет то, что это все коммерческие предприятия, которые оказывают населению плат-

ОДИН ИЗ ПРИМЕРОВ,
когда атлеты по завершении карьеры создают собственные проекты, – гимнастический клуб «Динамика» Сергея Хорохордина, который заслуженный мастер спорта открыл в Санкт-Петербурге вместе с партнером.
Фото предоставлено Сергеем Хорохординым

ные спортивно-оздоровительные услуги, как правило, на хорошем уровне и за приемлемые деньги.

По данным официальной статистики, количество таких клубов постоянно растет, а количество клиентов уже давно превысило 5 млн человек (табл. 6).

Их общий доход, согласно оценкам экспертов, уже давно превысил 2 млрд долларов. И это как минимум говорит о том, что определенная часть населения готова платить за спортивно-оздоровительные услуги и регулярно заниматься своим здоровьем, то есть вести здоровый образ жизни.

Из всех категорий спортивных клубов, рассмотренных в этой статье, фитнес-клубы, наверное, самые коммерчески успешные, правильно раскрученные, умеющие находить своих клиентов и правильно выстраивать с ними свои коммуникации. Поэтому другим спортивным клубам еще многому придется учиться, перенимая накопленный положительный опыт отечественной фитнес-индустрии.





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



*Александр Малыгин,
заместитель директора МБУ «Спортивная
школа № 1» г. Губкина Белгородской обл.*

Программа маркетинга спортивной школы: принципы и структура

ОСОБОЕ МЕСТО СПОРТИВНЫХ ШКОЛ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ И ПОСТОЯННАЯ ЕСТЕСТВЕННАЯ РОТАЦИЯ ВОСПИТАННИКОВ ОПРЕДЕЛЯЕТ ОБЪЕКТИВНОЕ НАЛИЧИЕ СПРОСА НА ИХ УСЛУГИ. НО ПРИ ЭТОМ СУЩЕСТВУЕТ СИСТЕМА ОСТРОЙ КОНКУРЕНЦИИ ЗА ВРЕМЯ ДЕТЕЙ И ДЕНЬГИ ИХ РОДИТЕЛЕЙ СО СТОРОНЫ ИНЫХ СПОСОБОВ РАЗВИТИЯ И РАЗВЛЕЧЕНИЯ – ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ И МУЗЫКАЛЬНЫХ ШКОЛ, ДЕТСКИХ ЦЕНТРОВ, ВОЕННО-СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ, КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР И Т. П. ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА В ТАКОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ ИГРАЮТ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ РОЛЬ.

Сама природа спорта предполагает устойчивую связь между подготовкой атлета к соревнованиям и его участием в соревнованиях. Результат тренировки, всесторонняя готовность к состязаниям, определяется в свою очередь наличием у спортсмена базовых навыков, которые формируются в самом начале его пути – чаще всего в детской спортивной школе. Невоз-

можно переоценить роль этого компонента современной спортивной индустрии, ведь от состояния и развития системы подготовки юных спортсменов зависит уровень спорта высших достижений, массового и профессионального спорта. Именно спортивные школы составляют организационную и функциональную часть детского спорта, лежащего в основе «пирамиды спорта».



Фото: Виталий Белоусов/МНА «Россия сегодня»

Спортивные школы – общее название типа спортивных организаций, объединенных общими функциями – формирования спортивных навыков и подготовки спортсменов разного уровня к соревнованиям. К ним следует относить не только детские спортивные школы, но и те, которые предлагают свои услуги взрослым людям.

Существует несколько разновидностей спортивных школ, отличающихся по формам собственности, целям деятельности, бизнес-моделям, целевым аудиториям, ведомственной принадлежности, видовой специализации и т. п. (рис. 1).

Несмотря на существенные различия, все они действуют на рынке спортивно-оздоровительных услуг, где приходится искать источники финансирования и конкурировать за клиентов, спонсоров, инвесторов, доноров, а во многих случаях и за бюджетные средства. Наиболее эффективной системой формирования конкурентных преимуществ является маркетинг. Подчеркнем, что ключевой функцией любой спортивной школы является достижение спортивных результатов, маркетинг же играет вторичную роль, систематизируя экономиче-

ские и социальные отношения с окружающей средой.

Построение программы маркетинга спортивной школы представляет собой процесс взаимосвязанных и в большей степени последовательных шагов, каждый из которых требует глубокого осмысления и тщательной разработки. В данной статье мы рассмотрим одну из наиболее эффективных моделей создания программы маркетинга SOVATIC (рис. 2). Ее этапы – определение маркетинговой субъектности спортивной школы (Subject), определение объектов маркетинга (Objects), построение стратегического видения (Vision), проведение анализа факторов маркетинговой среды (Analyses), выбор маркетинговых целей и стратегий (Targets), разработка и применение маркетинговых инструментов (Instruments), а также маркетинговый контроль (Control).

Определение маркетинговой субъектности спортивной школы (Subject)

Каждому типу спортивной организации присущи свои специфические способы деятельности, стратегическая миссия, ценности

РИСУНОК 1

Признаки классификации спортивных школ

По видам школ

- Моновидовые
- Мультивидовые

По возрастам школ

- Для детей
- Для взрослых
- Для всех возрастов

По наличию сооружений

- Имеющие сооружения
- Не имеющие сооружений

По урону подготовки

- СШ
- ДЮСШ
- СДЮШОР
- УОР
- ШВСМ
- МЦОП

Наличие франчайзинга

- Франчайзеры
- Франчайзи

По сетевому признаку

- Сетевые
- Несетевые

и бизнес-модель, на основе которых будет выстраиваться весь маркетинг. Субъект маркетинга – конкретный и активно действующий участник рынка, использующий маркетинг для получения конкурентных преимуществ. Маркетинговая субъектность присуща и спортивным школам, независимо от того, государственные они или частные. Все они в той или иной мере вынуждены использовать маркетинг в своей деятельности, а значит, являются полноценными субъектами маркетинга.

Среди задач, которые необходимо решить на этапе субъективации, следует выделить четыре наиболее значимые.

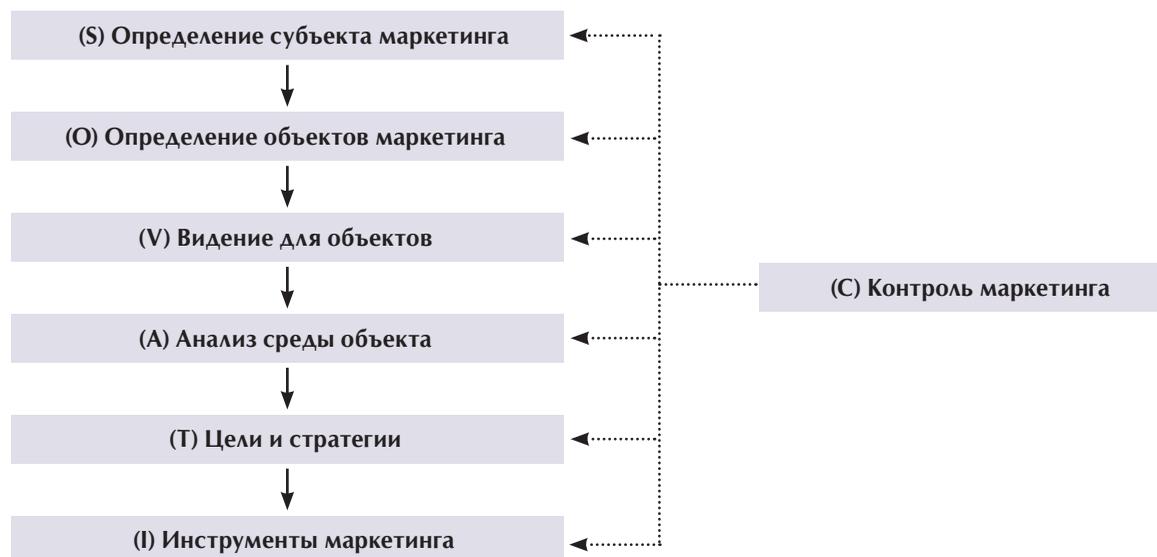
1 Необходимо проанализировать правовые характеристики спортшколы – ее ор-

ганизационно-правовую форму, учредительные документы, определяющие границы ее маркетинговых возможностей. В рамках решения этой задачи также следует определить, какие компоненты организационной структуры спортивной школы выполняют функции маркетинга – анализ рынка, выбор целей и стратегий, разработку, продвижение и продажу спортивных продуктов.

2 В спортивной школе следует выявить те компоненты организационной структуры или отдельных специалистов, которые непосредственно выполняют функции маркетинга, то есть также являются субъектами маркетинга. Обычно именно они распоряжаются бюджетом, выделенным на маркетинг, занимаются планированием маркетинга

РИСУНОК 2

Процесс маркетинга по модели SOVATIC



и осуществляют непосредственные маркетинговые действия.

Например, в частной спортивной школе стратегические решения принимает топ-менеджмент, а их воплощением в жизнь занимаются специальные подразделения или специалисты по маркетингу. Маркетинговой субъектностью обладают и тренеры школы, поскольку они создают основные продукты – спортивные услуги, непосредственно общаются с клиентами, а иногда и с представителями СМИ и общественности, формируют репутацию. К сожалению, об этом зачастую не догадываются не только сами тренеры, но и специалисты по маркетингу.

В современном мире, где огромную роль в распространении информации играют социальные сети, определенная маркетинговая субъектность есть даже у клиентов школы. Дети, их родители и спортсмены-любители щедро делятся впечатлениями о тренировках и соревнованиях, создавая тем самым маркетинговые коммуникации с высокой степенью доверия. Понимание маркетинговой субъектности каждого из элементов организационной структуры позволяет правильно распределить и реализовать функции маркетинга.

3 Следует определить другие организации, которые могут оказывать влияние на маркетинг спортивной школы и заинтересованных в достижении успешных результатов ее деятельности стейкхолдеров. К их числу относятся учредители, партнеры, спонсоры, местные жители, представители бизнеса, общественные организации и т. п.

Например, учредитель или владелец спортивной школы определяет основные стратегические направления ее развития, в том числе и маркетинговые приоритеты. Маркетинговая субъектность стейкхолдеров требует согласования и даже взаимодействия, иногда для этого требуются дополнительные организационные решения.

4 Необходимо четко сформулировать миссию и ценности спортивной школы. Эти стратегические средства маркетинга помогают определить смысл ее существования и позиционироваться в рыночном и социальном пространстве. Так, если школа берет на себя миссию вовлечения детей в занятия спортом, формирования у них необходимых навыков, то весь ее маркетинг будет иметь явную социальную направленность. Если же спортивная школа выбирает миссию, связанную с подго-

товкой взрослых спортсменов, то ее маркетинг будет выстраиваться с прицелом на получение прибыли от оказания услуг. Система ценностей субъекта маркетинга выстраивается на основе выбранной миссии и используется вместе с ней для сплочения персонала и для коммуникаций с целевыми аудиториями.

Различные спортивные организации имеют типовую субъектность, которая определяется их миссией. Например, все спортивные школы, независимо от их разновидностей, имеют миссии, связанные с обучением спортивным навыкам и их совершенствованием.

5 Необходимо проанализировать бизнес-модель субъекта маркетинга – спортивной школы. Речь идет прежде всего о тех принципах, на которых базируется ее деловая деятельность, структуре источников финансирования, способах обслуживания клиентов, уникальности, а также о сильных и слабых сторонах.

Например, спортивная школа, работающая по франшизе известного футбольного клуба, строит свою бизнес-модель на основе стандартов франчайзера (владельца франшизы), ориентируясь на получение максимальной прибыли от оказания спортивных услуг. Пользуясь возможностями известного бренда, такая школа имеет хороший шанс стать центром притяжения. Вместе с тем ее основной продукт может существенно отличаться от продукта муниципальной футбольной спортивной школы, команды которых принимают участие в официальных соревнованиях (первенство города и т. п.). Франчайзинговая школа обычно предлагает программы формирования навыков и их совершенствования, не формируя команды для официальных соревнований.

В зависимости от типа спортивной школы выстраивается система ее финансирования, обычно включающая доходы от оказания услуг, финансирование из бюджета учредителя, доходы от проведения соревнований, оказание маркетинговых услуг спонсорам, пожертвования и т. п.

Уникальность спортивной школы может определяться участием в ее работе титулованных спортсменов, наличием компетентных тренеров, уникального оборудования и т. п. Уникальность формирует сильные стороны спортивной школы, ее конкурентные преимущества. Но необходимо дать объективную оценку и слабым сторонам субъекта маркетинга. Возможно, среди них будет недостаточный

уровень компетенций сотрудников, отсутствие необходимых помещений, оборудования, низкая маркетинговая активность и многое другое.

При анализе сильных и слабых сторон становится ясно, какими именно ресурсами и компетенциями может располагать спортивная школа для осуществления маркетинговой деятельности. Оценка сильных и слабых сторон спортивной школы как субъекта маркетинга – часть последующего SWOT-анализа.

Результатами первого этапа разработки программы маркетинга спортивной школы должны стать:

- понимание менеджментом спортивной школы маркетинговой субъектности;
- определение круга стейкхолдеров;
- формулирование миссии и ценностей спортивной школы;
- определение основных характеристик бизнес-модели спортивной школы;
- оценка сильных и слабых сторон спортивной школы как субъекта маркетинга.

Определение объектов маркетинга (Objects)

Спортивная школа в рамках своей спортивной деятельности создает определенные выгоды, необходимые различным группам людей для удовлетворения их потребностей. Задача маркетинга – понять, какие именно выгоды и в каких формах может создавать спортивная школа на основе своей миссии, ценностей, доступных ресурсов и имеющихся компетенций. В отношении таких выгод – объектов маркетинга – впоследствии будут приниматься решения по их позиционированию, оценке, продвижению и продажам. Таким образом, объект маркетинга – различные выгоды, которые спортивная школа может предлагать своим клиентам и по отношению к которым будет осуществляться маркетинг.

Объектов маркетинга чаще всего бывает несколько, причем они могут быть разными по своей форме: событиями, услугами, товарами или информацией. Это те продукты, которые спортивная школа будет предлагать своим клиентам и обществу.

На этом этапе последовательно осуществляются несколько шагов.

1 В первую очередь целесообразно определить относительно самостоятельные бизнес-единицы – направления рыночной деятельности спортивной школы, обладающие схожими характеристиками. Например, в муници-

пальной ДЮСШ они могут быть следующими: услуги, оказываемые населению в рамках госзадания, платные услуги, аренда (при наличии спортивного сооружения), атрибутика.

Маркетинг в отношении объектов, входящих в каждую бизнес-единицу, выстраивается по общим принципам, с использованием похожего комплекса инструментов. Это позволяет оптимизировать процесс управления маркетингом.

2 Следующий шаг – собственно определение объектов маркетинга, с которыми предстоит работать менеджменту спортивной школы. Среди них следует выделить две группы объектов – спортивные и неспортивные. К числу первых относятся стандартные продукты: тренировочные услуги, спортивные события, режиссура – атрибутика, информационные продукты (видеоматериалы, аккаунты в соцсетях). Отдельная категория объектов – маркетинговые возможности спортивной школы, предлагаемые спонсорам и рекламодателям. Если школа использует модель франчайзинга, то среди ключевых объектов маркетинга будет франшиза.

Сама спортивная школа, а точнее, ее публичный образ (медийный имидж), также должна быть объектом маркетинга, который следует считать наиболее важным. Результатом реализации полноценной маркетинговой программы спортивной школы должен стать ее бренд.

3 Объекты маркетинга имеют разное значение для спортивной школы, поэтому для эффективного управления ими необходимо выстроить их в иерархию (рис. 3). Наиболее важные продукты, которые выражают сущность спортивной организации, реализуют ее миссию, их называют атрибутивными. Для спортивных школ это тренировочные услуги, предоставляемые в различной форме, а также публичный образ школы.

От атрибутивных объектов маркетинга нельзя отказаться, даже если они не приносят рыночных доходов и прибыли, поскольку в этом случае спортивная школа перестает выполнять свою миссию. Например, услуги детских спортивных школ, финансируемых из бюджета, оказываются клиентам бесплатно, но они остаются главным объектом их маркетинга.

Второй уровень иерархии составляют дополнительные продукты, которые способны расширить рынок и приносить доходы школе: платные услуги, спонсорские и рекламные возможности, атрибутика и т. п. В случаях, когда школа имеет свои спортивные сооружения и по-

Видение спортивного события ДЮСШ

Уровни иерархии	Продукты (объекты) маркетинга
1 Атрибутивные продукты	<ul style="list-style-type: none"> • Тренировочные услуги • Публичный образ спортивной школы
2 Дополнительные продукты	<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные платные тренировочные услуги • Другие платные услуги (питание, консультирование, медицинское обслуживание и т. п.) • Маркетинговые услуги (спонсорство, реклама) • Атрибутика • Платные события (с платой за участие) • Франшиза* • Аренда*
3 Вспомогательные продукты	<ul style="list-style-type: none"> • Промособытия (в т. ч. социального характера) • Сувениры, подарки

мещения, дополнительным продуктом может быть их сдача в аренду. А если школа развивается по модели франчайзинга, то предлагаемая на рынке франшиза также будет относиться к числу дополнительных продуктов. Решение по поводу начала или завершения продажи дополнительного продукта принимается прежде всего на основе оценки его коммерческой эффективности. Кроме того, учитываются ресурсные и компетентностные возможности школы создавать конкурентоспособные рыночные продукты.

Есть еще и третий уровень иерархии. К нему следует отнести вспомогательные продукты, с помощью которых спортивная школа может продвигать свои атрибутивные и вспомогательные продукты.

Определяя объекты маркетинга, следует помнить, что для каждого из них предстоит определить общие параметры его бизнес-модели, а также провести оценку сильных и слабых сторон. Ранее мы уже рассматривали принципы бизнес-моделирования по отношению к самой спортивной школе, на этот раз предстоит проделать похожую работу в отношении каждого объекта маркетинга, поскольку бизнес-модели спортивной организации и ее объектов маркетинга могут существенно отличаться.

Так, в основе бизнес-модели муниципальной ДЮСШ лежит бюджетное финансирование ее деятельности, имеющей высокое социальное значение. Оказывая бесплатные для клиентов услуги по спортивной подготовке детей, школа выполняет задание учредителя. В то же время платные услуги для взрослых спортсменов-любителей вводятся в число продуктов школы для получения внебюджетных средств на основе

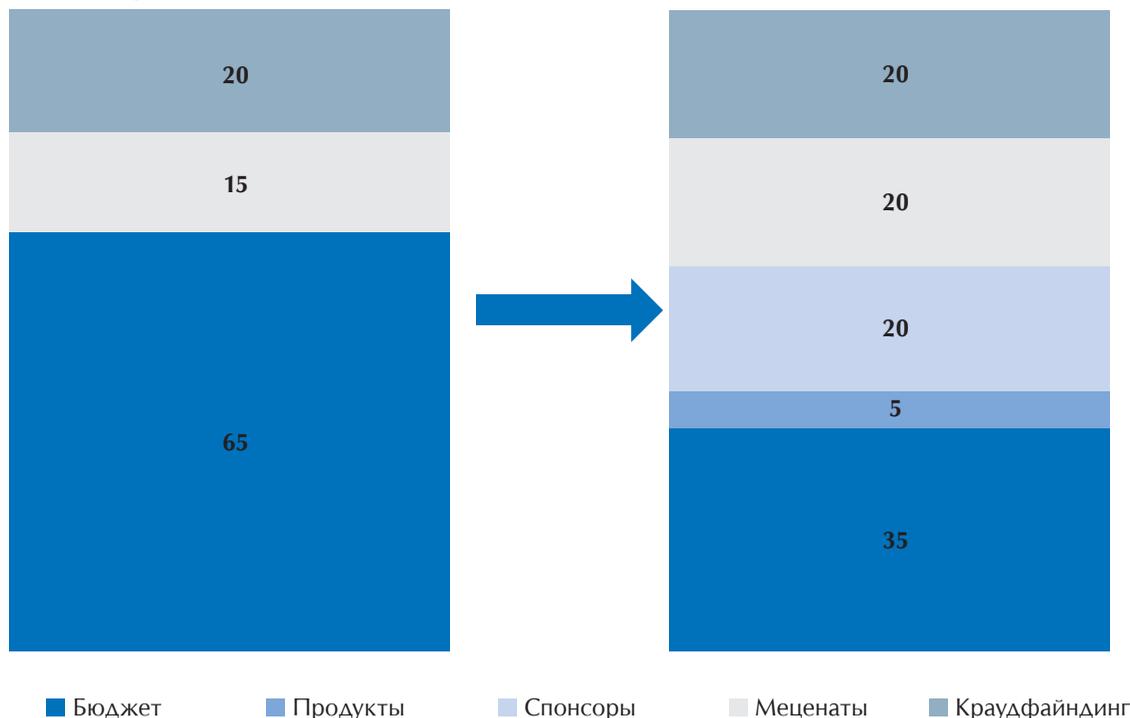
принципа их самокупаемости. Разные бизнес-модели требуют совершенно разных маркетинговых решений.

На этапе определения объектов маркетинга происходит понимание того, сколько программ маркетинга предстоит разработать менеджменту спортивной школы, поскольку разнотипные продукты нельзя позиционировать, продвигать и продавать одинаково по единому маркетинговому плану. Кроме того, разнотипные объекты маркетинга (услуги, события, аренда, франшиза и т. п.), зачастую ориентированные на разные рынки и сегменты, также требуют специфических стратегий и инструментов. Здесь начинается так называемое «размножение маркетинга» – возникает феномен мультимаркетинга. Теперь все последующие действия необходимо осуществлять к каждой отдельно взятой бизнес-единице или объекту маркетинга, согласовывая их между собой (рис. 4).

Сильные и слабые стороны каждого объекта маркетинга будут определяться спецификой соответствующих рынков, наличием компетенций и ресурсов, необходимых для эффективного обслуживания клиентов. Например, оказание платных услуг взрослым спортсменам-любителям детской спортивной школой выводит ее на новый рынок, освоение которого потребует новых знаний и навыков тренеров и менеджеров. Их отсутствие может существенно повлиять на результаты маркетинга новой услуги – низкие продажи, неудовлетворенность клиентов, появление нежелательных репутационных характеристик. Сильными же сторонами платной услуги для взрослых могут быть наличие хорошего оборудования, удобное расположение и доступная цена.

РИСУНОК 4

Видение спортивного события ДЮСШ



Результаты анализа сильных и слабых сторон также будут использованы для проведения общего SWOT-анализа объекта маркетинга.

Результатами второго этапа разработки программы маркетинга спортивной школы должны стать:

- определение основных бизнес-единиц спортивной школы;
- определение всех объектов маркетинга (продуктов) спортивной школы;
- распределение всех объектов спортивной школы по иерархическим уровням;
- определение общих принципов бизнес-модели каждого из выявленных объектов маркетинга;
- определение сильных и слабых сторон каждого из выявленных объектов маркетинга на соответствующих рынках.

Построение стратегического видения объекта маркетинга (Vision)

На этом этапе процесса разработки программы маркетинга спортивной школы менеджменту следует построить представление о возможном идеальном будущем состоянии каждого конкретного объекта маркетинга в благоприятных условиях, которое станет ори-

ентиром для его развития. В связи с этим видение всегда позитивно и субъективно.

Видение обладает признаками цели и имеет качественные, количественные и временные характеристики (что, сколько, когда). При этом, в отличие от маркетинговой цели, видение – это предварительное целеполагание, субъективное, позитивное и в определенной степени обобщенное понимание желаемого состояния объекта маркетинга.

Например, платная услуга для взрослых спортсменов-любителей, которую собирается внедрить спортивная школа, может проектироваться на основе миссии и возможностей школы, а также понимания менеджментом рыночных тенденций и спроса. В результате может возникнуть идея о создании групп подготовки спортсменов-любителей к участию в марафонах. Но без последующего тщательного анализа рынка эта идея останется лишь видением.

На этом этапе также необходимо продумать возможную «идеальную» бизнес-модель объекта маркетинга – источники доходов и способы обслуживания клиентов. Правильно построенное видение бизнес-модели позволяет определить приоритеты будущего маркетинга.

На рис. 4 приведен пример работы с видением событийного продукта ДЮСШ – откры-

тых соревнований городского масштаба. В настоящее время структура финансирования включает три источника доходов: средства, выделяемые из бюджета, краудфандинг и безвозмездная помощь меценатов (ДЮСШ-1). В стремлении улучшить качество события менеджмент разрабатывает его новое видение, идея которого – расширение программы соревнований за счет включения новой категории участников – взрослых спортсменов-любителей.

Это позволяет рассчитывать и на изменение структуры финансирования будущего проекта, где доля бюджетных средств будет заметно меньше, а также появляются новые источники доходов – спонсорство и продажа участия в соревнованиях (ДЮСШ-2). Новое видение определяет и новые приоритеты построения бизнес-модели, а также и всего маркетинга соревнования.

Так, в течение года менеджменту предстоит провести большую работу по разработке спонсорского пакета и поиску спонсоров, создать предложения для будущих платных участников соревнования, его продвижению и продаже.

В то же время необходимо не просто сохранить, но и увеличить масштабы сотрудничества с меценатами, донорами (краудфандинг) и органами власти, распоряжающимися бюджетом.

При построении видения может быть использовано несколько подходов: задействование собственного опыта, накопленного в процессе маркетинговой деятельности, опыта других спортивных организаций (бенчмаркетинг), а также проектирование с нуля будущего состояния объекта маркетинга. Немалую роль в построении видения играет и интуиция менеджеров. Важно помнить, что создание виде-

ния – творческий процесс, требующий раскрытия мышления.

Целесообразно продумать несколько вариантов видения для объекта маркетинга, поскольку в последующем в результате анализа можно будет выбрать из них наиболее перспективный.

Результатами третьего этапа разработки программы маркетинга спортивной школы должны стать:

- определение качественных, количественных и временных характеристик будущего возможного состояния объектов маркетинга;
- построение возможной «идеальной» бизнес-модели объекта маркетинга.

Анализ факторов внешней среды объекта маркетинга (Analyses)

Получив общее представление о возможном будущем состоянии каждого из объектов маркетинга, необходимо проверить их состоятельность и адекватность как возможностям спортивной школы (ресурсным и компетентностным), так и факторам внешней рыночной среды.

Выявленные прежде внутренние характеристики объекта маркетинга, его сильные и слабые стороны, будут использованы в процессе последующего SWOT-анализа, как и факторы внешней среды, которые необходимо определить на этом этапе построения программы маркетинга.

Факторы, непосредственно влияющие на маркетинг спортивной школы, называют микросредой. Ключевым фактором микросреды

РИСУНОК 5

Видение спортивного события ДЮСШ

Продукты спортивной школы		Клиенты
1	Тренировочные услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Дети • Родители • Спортсмены-любители
2	Рекламные возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Рекламодатели • Спонсоры
3	Аренда* спортивных помещений	<ul style="list-style-type: none"> • Другие спортивные школы • Фитнес-клубы • Частые арендаторы
4	Коммерческая аренда*	<ul style="list-style-type: none"> • Рестораторы • Ритейлеры
5	Франшиза*	<ul style="list-style-type: none"> • Франчайзи
6	Открытые спортивные события	<ul style="list-style-type: none"> • Спортсмены-любители

РИСУНОК 6

Видение спортивного события ДЮСШ



являются ее клиенты, благодаря которым спортивная школа получает доходы, необходимые для ее развития (рис. 5). Определение людей и компаний, которые могут нуждаться в продуктах спортивной школы, – первый и важнейший шаг в анализе микросреды. Часть клиентов заинтересованы непосредственно в продуктах спортшколы (услугах, аренде, франшизе и т. п.), их называют клиентами первого типа. В отличие от них, клиенты второго типа (спонсоры, рекламодатели) стремятся получить от спортивной школы выгоды несколько иного плана: доступ к клиентам спортивной школы и ассоциации своего бренда со спортом.

В ходе анализа выясняются географические, демографические, поведенческие, психологические характеристики клиентов, что позволяет впоследствии адаптировать к ним продукты, коммуникации и систему продаж продуктов спортивной школы.

Именно клиенты определяют остальные факторы микросреды спортивной школы и ее объектов маркетинга – поставщиков, конкурентов, маркетинговых посредников и другие контактные аудитории.

Например, менеджмент спортивной школы, расположенной в областном центре в Средней полосе России, может сформулировать следующие характеристики клиентов группы подготовки взрослых спортсменов-любителей к марафону:

- жители областного центра;
- с доходами от 100 тыс. рублей в месяц;
- ведущие активный образ жизни;
- стремящиеся к ментальному и физическому совершенствованию;
- желающие успешно преодолеть марафонскую дистанцию.

За время и деньги этих людей ведется острая борьба среди многочисленных прямых и косвенных конкурентов: это фитнес-клубы, клубы любителей бега, другие спортивные школы и т. п.

В то же время клиенты другого продукта спортивной школы, тренировочных услуг для детей, определяют совсем других конкурентов (рис. 6). Среди них прямые конкуренты – другие спортивные школы с аналогичным рыночным предложением и видами спорта. Спортивные школы других видов спорта, фитнес-клубы с детскими спортивными программами и спортивные секции общеобразовательных школ относятся к конкурентам второго уровня. Но кроме них конкурентами являются и другие организации, предлагающие возможности для развития детей, а также разнообразные развлечения и хобби.

Необходимо пояснить, что имеется в виду под контактными аудиториями того или иного объекта маркетинга спортивной школы. К ним могут относиться местные власти и жители, активисты общественных и политических движе-

РИСУНОК 7

Факторы SWOT-анализа платной услуги для взрослых спортсменов-любителей по подготовке к марафону

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренние	Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень квалификации тренеров • Наличие опыта проведения спортивных соревнований • Наличие оборудования и помещений для тренировок • Относительно низкая себестоимость услуги • Хорошая репутация спортивной школы 	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие опыта по работе со взрослыми спортсменами • Отсутствие опыта маркетинга платных услуг • Недостаточные финансовые ресурсы для маркетинга • Отсутствие базы данных потенциальных клиентов • Неуверенность тренеров в перспективности услуги
Внешние	Возможности <ul style="list-style-type: none"> • Наличие спроса на персональные тренировки к марафону • Популярность беговых соревнований любителей • Высокий статус спортсменов-любителей в обществе • Наличие спроса на подготовку к марафонам 	Угрозы <ul style="list-style-type: none"> • Низкая информированность о марафонах • Отсутствие подобных услуг в городе (пассивный спрос) • Наличие успешных конкурентов из числа фитнес-клубов • Международные санкции против ВФЛА • Рост рисков для частного бизнеса

ний, представители сообществ и любых других групп граждан. Их влияние на маркетинг спортивной школы может быть на первый взгляд незначительным, но не стоит его недооценивать. Например, коммерческий забег, который спортивная школа намерена провести для спортсменов-любителей, может вызвать неоднозначную реакцию среди городских автомобилистов из-за перекрытия улиц.

Факторы макросреды (политический, экономический, социальный, технологический, экологический, правовой) в разной степени воздействуют на всех участников рынка. Например, изменение правового регулирования деятельности детских спортивных школ, стимулирующее спонсорство, могут существенно обострить конкуренцию за спонсоров. А снижение уровня доходов населения приводит к снижению спроса на платные услуги.

Все факторы микросреды необходимо зафиксировать и дать им оценку в зависимости от степени влияния на конкурентоспособность спортивной школы и каждого из ее продуктов.

Для комплексной оценки влияния выявленных факторов внутренней и внешней среды объекта маркетинга спортивной школы может быть использован широко распространенный метод SWOT-анализа (рис. 7). Важно,

чтобы он был проведен максимально честно и объективно.

Подчеркнем, что оценку возможностей как совокупность факторов внешней среды, способствующих благоприятному развитию продукта или спортивной школы, нельзя путать с будущими возможными решениями. Иными словами, в SWOT-анализе нельзя отнести к категории «возможности» решение менеджмента сформировать базу данных потенциальных клиентов в ответ на ее отсутствие. Сюда следует отнести позитивные для спортшколы характеристики, объективно складывающиеся во внешней среде.

Результатами четвертого этапа разработки программы маркетинга спортивной школы должны стать:

- определение клиентов и их характеристик для каждого объекта маркетинга спортивной школы;
- определение конкурентов для каждого объекта маркетинга спортивной школы;
- определение характеристик остальных факторов микро- и макросреды объекта маркетинга спортивной школы;
- проведение SWOT-анализа для каждого объекта маркетинга спортивной школы;
- принятие решения о возможности практической реализации сформулированно-

РИСУНОК 8

Соотношение маркетинговых целей и стратегий в отношении продукта спортивной школы

Цель	Стратегия
1 Увеличение доли коммерческих доходов от платных услуг для взрослых до 10% в структуре доходов спортивной школы за год	Концентрация маркетинга на сегменте взрослых спортсменов-любителей
2 Построение в течение двух лет эффективной бизнес-модели платных услуг для взрослых с превышением доходов над расходами не менее чем на 5%	Создание конкурентоспособного предложения для взрослых, стабильное качественное обслуживание клиентов
3 Увеличение известности платных услуг для взрослых среди жителей города до 8% за два года	Разработка бренда услуги, креативное продвижение

го видения каждого из объектов маркетинга в конкретных рыночных условиях.

Выбор маркетинговых целей и стратегий (Targets)

Маркетинговые цели следует рассматривать как конкретное, реалистичное, достижимое и измеримое представление о желаемом состоянии объекта маркетинга, достигнутом за определенное время. В отличие от видения, этот инструмент стратегического маркетинга более объективен, поскольку опирается на результаты анализа. Важно также видеть разницу между корпоративными, спортивными и маркетинговыми целями, которые определяют параметры отношений с компонентами рыночной среды спортивной школы, а их достижение определяется такими критериями, как доход, прибыль, охват рынка, лояльность клиентов, соответствие нужным репутационным характеристикам и т. п.

Маркетинговые цели формулируются не только в отношении каждого из самостоятельных продуктов спортшколы, но зачастую и для разных целевых аудиторий этих продуктов. Например, при создании спортивного события следует учитывать разные интересы и потребности как минимум следующих групп клиентов: участников соревнований, зрителей и, возможно, спонсоров. В отношениях с участниками менеджмент будет стремиться добиваться регистрации (а иногда и оплаты взносов) нужного количества спортсменов и команд. В отношениях со зрителями – привлечения их временных и денежных ресурсов к эмоциональному зрелищу, способу проведения досуга. А в отношениях со спонсорами – формирования эффективной платформы для продвижения их брендов.

Каждая из сформулированных целей может быть достигнута с помощью маркетинговых

стратегий, которые представляют собой фундаментальные модели распределения ресурсов, ответственности и взаимодействий спортивной школы с факторами внешней среды, распределенных в пространстве и во времени. Так же, как и маркетинговые цели, стратегии могут иметь специфику в связи с различными категориями клиентов.

В современном маркетинге получили распространение три типа стратегий: концентрация на сегменте, создание отличий (дифференциация) и лидерство по низким издержкам. Кроме того, могут быть использованы их комбинации.

Например, в отношении платной услуги подготовки взрослых спортсменов-любителей к марафону будет использоваться стратегия концентрации на выбранных сегментах потенциальных клиентов. А в отношении такого объекта маркетинга, как публичный образ спортивной школы, наиболее эффективной стратегией является дифференциация в форме брендинга.

Маркетинговая стратегия разрабатывается всегда на основе поставленной цели, установление их взаимосвязи помогает создать по-настоящему эффективные стратегические инструменты маркетинга спортивной школы (рис. 8).

Поставленные цели и выбранные стратегии их достижения всегда выстраиваются на совмещении двух ориентиров – видения (субъективное, позитивное, предварительное целеполагание) и результатов анализа реальных возможностей спортивной школы и ее маркетинговой среды.

Результатами пятого этапа разработки программы маркетинга спортивной школы должны стать:

- определение маркетинговых целей для каждого объекта маркетинга спортивной школы;

- определение маркетинговых стратегий для каждого объекта маркетинга спортивной школы.

Разработка и применение маркетинговых инструментов (Instruments)

Для достижения маркетинговых целей и реализации стратегий разрабатываются инструменты, составляющие единый комплекс. Наиболее популярной и эффективной системой является модель 4P, включающая продуктовую политику (product), ценовую политику (price), маркетинговые коммуникации (promotion) и систему продаж (place).

Продуктовая политика

Ключевую роль в комплексе маркетинга играет продукт как способ решения проблем клиентов спортивной школы. Именно продукт является объектом маркетинга, в отношении которого принимаются комплексные решения по позиционированию, оценке, продвижению и продаже.

В рамках продуктовой политики принимаются следующие задачи.

А. Определяется содержание продуктовой корзины (поскольку часть объектов маркетинга, например персоны или перспективные идеи, не являются продуктами, следует точно определить перечень продуктов – услуг, событий, товаров и т. п.).

Б. Позиционирование продукта как способа удовлетворения актуальных проблем различных групп клиентов.

В. Разработка компонентов структуры продукта на трех уровнях: базовой выгоды, реального продукта, расширенного продукта (рис. 9).

Г. Создание «упаковки» продукта (логотип, цвета, стандарты и т. п.).

Д. Установление взаимосвязей между продуктами спортивной школы.

Все продукты спортивной школы должны быть связаны между собой в рамках поставленных целей и выбранных стратегий. Недопустимо такое состояние, когда продукты конфликтуют между собой, разрушая важнейший принцип маркетинга – системность.

Ценовая политика

Любой продукт спортивной школы должен иметь цену, поскольку только в этих условиях он может быть предложен клиентам для обмена. При этом в спортивной индустрии используются две меры цены – традиционная денежная и временная. Причем чаще всего менеджменту спортивных школ приходится иметь дело именно с временной оценкой предлагаемых клиентам продуктов.

Принято считать, что в случае, когда дети занимаются в спортивной школе бесплатно, цена, как инструмент маркетинга, перестает иметь значение и отсутствие денежной цены рассматривается как конкурентное преимущество. Но для родителей и для ребенка важным является и то, сколько времени придется потратить на получение такой «бесплатной» услуги. Время, потраченное на дорогу до школы и обратно, время начала и окончания тренировок, их продолжительность и периодичность – все это составляет итоговую временную цену, иногда настолько высокую, что клиенты не готовы ее заплатить.

Ценовая политика связана обычно с решением следующих задач.

А. Определение уровня ценового позиционирования продуктов спортивной школы (более качественный и уникальный продукт может иметь более высокую цену, и наоборот).

Б. Определение типов цены (денежная / временная / денежная + временная).

РИСУНОК 9

Трехуровневая структура продуктов спортивной школы

	Платные услуги для взрослых	Услуги тренировок для детей
Базовая выгода	Удовлетворение потребности в самоутверждении	Физическое и ментальное развитие ребенка
Реальный продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Тренировочные услуги в форме подготовки к марафону • Участие компетентных тренеров • Использование современных методик и оборудования 	<ul style="list-style-type: none"> • Тренировочные услуги по выбранному виду спорта • Участие компетентных тренеров • Использование современных методик и оборудования • Участие в соревнованиях школы • Медицинский контроль
Расширенный продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Консультации по питанию • Регистрация на марафонах 	<ul style="list-style-type: none"> • Летние спортивные сборы

РИСУНОК 10

Каналы продаж продуктов спортивной школы

	Продукты спортивной школы	Каналы продаж
1	Тренировочные услуги	Прямые онлайн- (сайт) и офлайн-продажи (школа)
2	Рекламные возможности	Прямые продажи в форме переговоров
3	Аренда* спортивных помещений	Прямые продажи в форме переговоров
4	Коммерческая аренда*	Прямые продажи в форме переговоров
5	Франшиза*	Прямые продажи в форме переговоров
6	Открытые спортивные события	Прямые онлайн- (сайт) и офлайн-продажи (школа)
7	Атрибутика	Онлайн-продажи (сайт); магазин при школе; прямые продажи

В. Определение величины цены (нижняя граница – себестоимость, верхняя граница – спрос на продукт, средний уровень – цены конкурентов).

Г. Разработка инструментов ценового стимулирования (скидки, программы лояльности, кешбэк и т. п.).

Цена на услуги детских спортивных школ может регламентироваться в соответствии с требованиями соответствующих нормативно-правовых актов, и это необходимо учитывать в процессе ценообразования.

Маркетинговые коммуникации

Даже самый качественный и конкурентоспособный продукт спортивной школы по самой привлекательной цене не будет иметь успеха на рынке, если о нем не знают потенциальные клиенты. Для достижения этой цели, а также для симулирования спроса и укрепления отношений с клиентами, для формирования репутации спортшколы и ее тренеров используется система маркетинговых коммуникаций.

Она включает четыре традиционных способа продвижения: построение отношений с обществом (public relations), рекламу, стимулирование и прямой маркетинг. Каждый из них использует разнообразный арсенал инструментов: СМИ, печатные средства, Интернет, уличные конструкции, специальные события и т. п. Совокупность средств и инструментов продвижения на определенные целевые аудитории составляют каналы коммуникаций. Такие каналы могут быть прямыми, когда спортивная школа непосредственно общается со своими целевыми группами; медийными, когда для этого используются медиопосредники, обычно СМИ; и партнерскими (кросс-коммуникации), когда сообщение передается на аудиторию партнеров спортивной школы (спонсоров и т. п.).

При построении системы маркетинговых коммуникаций необходимо решить следующие задачи.

А. Сформулировать цели продвижения каждого продукта спортивной школы (популяризация, увеличение продаж, поддержание лояльности клиентов).

Б. Определить каналы и способы продвижения продукта спортивной школы.

В. Разработать содержание обращений к представителям различных целевых групп в соответствии с целями и выбранными каналами коммуникаций.

Г. Разработать и реализовать план размещения обращений в каналах коммуникаций.

Система продаж

Этот инструмент маркетинга отвечает за установление отношений обмена с клиентами – продукт становится физически доступным для удовлетворения их потребностей. Для продажи различных продуктов спортивной школы используются различные, преимущественно прямые каналы продаж (рис. 10).

Специфика системы сбыта определяется также тем, что абсолютное большинство продуктов спортивной школы неосязаемы и их создание и потребление совмещены в пространстве и во времени. Поэтому их продажа обычно имеет два этапа: продажа прав на пользование услугой (в том числе ее разновидностью – событием) и получение клиентом непосредственного доступа к ней. Так, для того, чтобы ребенок мог посещать спортивную школу (таким образом получать услугу и ее результаты), родители заранее заключают сделку в форме соответствующего договора. Двойственный характер продажи спортивных услуг требует внимания к каждому из этих этапов, особенно если речь идет об оказании бесплатных для клиентов услуг, ведь платой за нее служит их

время. Это означает, что сделка состоится, если произойдет обмен ценностями: спортивная школа предоставит возможности тренироваться, а спортсмен выделит часть своего времени для этого. Мы уже говорили о том, что за время клиентов спортивных школ идет борьба между многочисленными конкурентами, поэтому именно результаты обмена «услуга – время» покажут, насколько эффективен маркетинг.

При построении системы продаж продуктов спортивной школы решаются следующие задачи.

- А. Выбор каналов и мест продаж продуктов.
- Б. Формирование клиентской базы.
- В. Оформление и эффективное использование мест продаж (сайт, офис школы и т. п.).
- Г. Разработка принципов и стандартов обслуживания клиентов в ходе продаж.
- Д. Подготовка документов, необходимых для процесса продаж (договоры, карты клиентов и т. п.).

Еще раз подчеркнем, что качество системы продаж – то самое звено, сила которого определяет эффективность всего маркетинга спортивной школы. Но успешная продажа невозможна без наличия конкурентоспособного продукта, адекватной ему цены и системы продвижения.

Результатами шестого этапа разработки программы маркетинга спортивной школы должны стать:

- разработка продуктовой политики для продуктов спортивной школы;
- разработка ценовой политики для продуктов спортивной школы;
- разработка системы маркетинговых коммуникаций для продуктов спортивной школы;
- разработка системы продаж продуктов спортивной школы;
- построение взаимодействия между инструментами маркетинга.

Маркетинговый контроль (Control)

Завершающий этап построения программы маркетинга спортивной школы – создание системы контроля за его состоянием (текущий контроль) и достижением конечного результата (итоговый контроль).

Текущий контроль осуществляется на всех стадиях, его цель – мониторинг соответствия маркетинговых действий динамичным измене-

ниям внешней среды. Для этого используются контрольные показатели, показывающие необходимость тех или иных изменений.

Критерии оценки текущего состояния маркетинга каждого продукта, в зависимости от его бизнес-модели, могут быть экономическими или коммуникационными.

Так, эффективность бесплатных тренировочных услуг детской спортивной школы может измеряться динамикой количества занимающихся и оценкой доступности услуг для получателей.

Несколько иными будут критерии оценки платных услуг для взрослых. Здесь на первое место выходят уровень дохода и прибыли, степень лояльности клиентов, показатели покупки дополнительных опций и т. п.

Добавим, что эффективность маркетинга как бесплатных, так и платных услуг может измеряться с помощью общих для них критериев: удовлетворенностью клиентов, долей представителей целевых групп, знающих об услугах, себестоимостью обслуживания одного клиента и т. п.

Итоговый контроль показывает, насколько точно достигнуты поставленные маркетинговые цели.

Результатами седьмого этапа разработки программы маркетинга спортивной школы должны стать:

- определение ключевых показателей эффективности текущего состояния маркетинга;
- при необходимости определение мероприятий по коррекции маркетинга.

Программа маркетинга необходима спортивным школам всех типов. Благодаря ей систематизируется работа по формированию конкурентных преимуществ, а значит, расширяются возможности по привлечению рыночных источников финансирования. Для спортивных школ, финансируемых за счет средств бюджета, программа маркетинга позволяет более эффективно решать задачи, имеющие социальное значение: продвижение здорового образа жизни, привлечение детей к занятию спортом, формирование более высокого качества жизни за счет средств, выделяемых из бюджета. Навыки построения программы маркетинга становятся одной из ключевых компетенций не только менеджеров, но и тренеров спортивных школ.





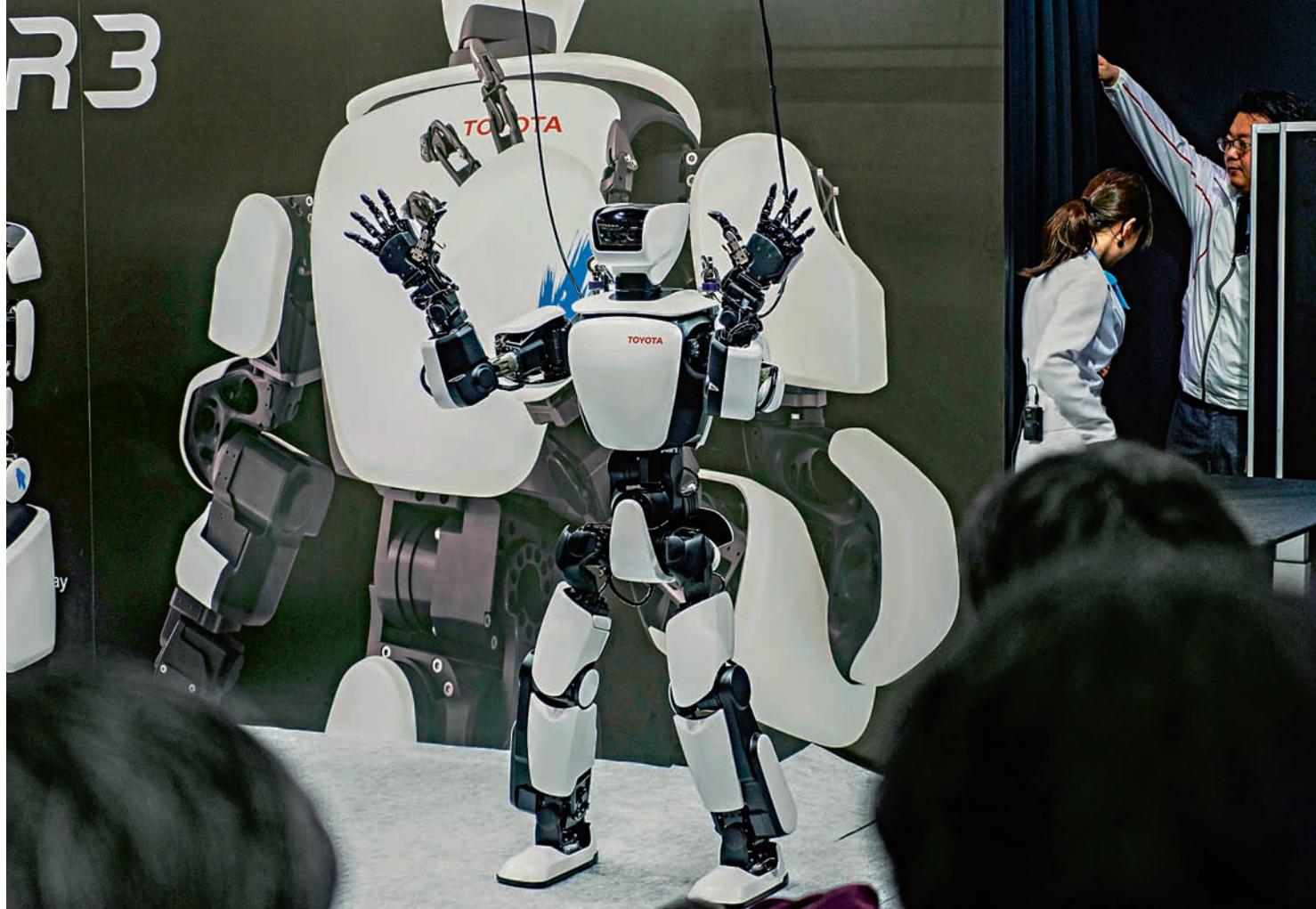
*Олег Захаров,
председатель Ростовского областного отделения
общероссийской общественной организации
Общество «Россия – Япония», президент
Ростовской ассоциации киокусинкай*

Опыт народной дипломатии в преддверии Токио-2020

Японская столица готовится принять летние Игры Токио-2020. Среди уникальных особенностей – карате в олимпийской программе. Вид спорта включен в нее в первый раз (а будет ли второй и когда, неизвестно; по крайней мере, не в обозримом будущем). Автор настоящей статьи побывал в олимпийской столице для того, чтобы посетить соревнования 12-го чемпионата мира по карате киокусинкай и провести рабочие встречи в рамках взаимодействия по линии общества «Россия – Япония».

В ноябре 2019 года мне предстояла очередная командировка в Страну восходящего солнца. До этого я был в Японии весной 2018-го, поэтому мог в динамике наблюдать те преобразования, которые происходят по мере приближения Олимпийских игр. Находясь в японской столице, сразу обращаешь внимание на новое городское такси с символикой Токио-2020 на двери. Эта машина выделяется на улицах и попадает на глаза практически повсюду. Автомобиль компании Toyota Motor цвета индиго, по виду напоминающий лондонский кэб, – часть правительственного проекта по созданию

универсального такси нового поколения: он спроектирован с учетом необходимости перевозить пассажиров в инвалидных колясках, с громоздким багажом, иностранных гостей любых габаритов. Машина оснащена пандусом для инвалидных колясок, зарядными устройствами для смартфонов, ее кондиционер способен очищать воздух и уничтожать вирусы. Такси с гибридным двигателем работает на сжиженном газе, и потому их закупка стоит дорого – 3,5 млн иен (около \$32 тыс.) за один автомобиль, что почти на треть больше стоимости такси модели Crown, которую оно должно постепенно заменить¹.



Туристов уже сейчас привлекают многочисленные отделы продукции с символикой Игр. Подобные отделы присутствуют не только в таких традиционных местах, как аэропорты или вокзалы, но и в большинстве крупных токийских универмагов, в книжных магазинах и т. п. Так, в сети магазинов бытовой электроники Bic Camera отделы с официальной продукцией Олимпийских и Паралимпийских игр Токио-2020 особенно разнообразны². Надо отметить, что такие гиганты спортивной индустрии, как, например, Asics, выпустили целую линию одежды и обуви к предстоящей Олимпиаде³. Очень удобный гид по Олимпийским играм – 2020 я приобрел в одном из книжных магазинов. В нем собрано много полезной информации для болельщиков: о расположении основных спортивных сооружений, их зонировании исходя из билетной ценовой политики, о новых видах спорта, включенных в программу Олимпийских игр Токио-2020, о маршруте эстафеты олимпийского огня, о всевозможной сувенирной продукции и т. д.

Концепция проведения Игр-2020 основана на возможности достижения наилучшего ре-

РОБОТ-ГУМАНОИД T-HR3
на Олимпийских играх сможет взаимодействовать с людьми, а также передавать изображения и звуки, организуя виртуальное общение людей на соревнованиях и вне их.

Фото: Галина Бутова / МНА «Россия сегодня»

зультата для каждого спортсмена, стремлении к единству многообразия граждан со всего мира и передачи новейших разработок будущим поколениям. Вторая токийская Олимпиада обещает принести массу новых открытий. Тема устойчивого развития является составной частью олимпийской повестки, и хозяева Игр развивают ее множеством экологических инициатив. Символично, что даже олимпийские медали сделаны из вторсырья – переработанных электронных устройств. Игры Токио-2020 обещают быть не только «экологичными», но и инновационными. В Олимпийской деревне, а также в аэропортах и других точках города задействуют множество разнообразных роботов для обслуживания жи-

¹ JapanTaxi Toyota – дорогой символ Олимпиады в Токио. <http://taxilife.ru/nationalnews/11094/>

² Tokyo 2020 Official Shop. <https://www.biccamera.co.jp/shoplist/2020official/index.html>

³ Asics Tokyo 2020 special site. <https://www.asics.com/jp/ja-jp/tokyo2020/>



Фото: Евгений Епанцинов/МИА «Россия сегодня»

Как сообщается на сайте оргкомитета Токио-2020, итоговые расходы на проведение Игр составляют 1,35 трлн иен (\$12,3 млрд). Примерно по \$6 млрд затрат покроют власти Токио и организационный комитет, а остальную часть – правительство страны. В окончательном варианте бюджета на 30 млрд иен (\$274 млн) выросли доходы от спонсорства и продажи билетов. Кроме того, также предусмотрены 27 млрд иен (\$247 млн) в качестве резерва на случай возникновения чрезвычайных обстоятельств или стихийных бедствий. Олимпийские игры в Токио пройдут с 24 июля по 9 августа, Паралимпийские – с 25 августа по 6 сентября. Организаторы обещают, что Игры в Токио станут самыми инновационными в истории.

телей и гостей японской столицы, в том числе пожилых и людей с ограниченными возможностями⁴. Они помогут перенести вещи, переведут речь или текст на нужный язык, покажут дорогу и даже будут вести экскурсии. Улетая из Токио, я был впечатлен автоматизированной системой паспортного контроля в международном аэропорту Нарита: для прохождения процедуры достаточно поднести паспорт к считывателю информации, после чего вы сразу направляетесь в зону вылета. Это занимает 2–3 секунды, что при больших потоках пассажиров очень экономит время и не создает заторов.

Олимпийские объекты сгруппированы в нескольких зонах. В «Зоне наследия» помимо Национального стадиона располагаются объекты, где пройдут соревнования по легкой атлетике, футболу, гандболу, карате, боксу, велоспорту и верховой езде. Почти все эти объекты (разумеется, подвергшиеся реновации) являются наследием Олимпийских игр 1964 года. Новый Национальный стадион возведен в центре Токио, рядом с парком Мэйдзи, и его дизайн разработан так,



С УЧАСТНИЦАМИ ТУРНИРА
по тайцзицюань (комплексы
оздоровительной гимнастики
с элементами боевых искусств).
Фото автора

чтобы единение с природой было максимальным: на многослойных деревянных карнизах стадиона будут высажены тысячи растений.

Сооружения другой зоны, «Зоны Токийского залива», примут соревнования по водным видам спорта, волейболу, стрельбе и многим другим. Там же, в токийском районе под названием остров Харуми, будет расположена Олимпийская деревня. Комплекс, состоящий из жилых корпусов, бассейна и беговых дорожек, представляет собой моделирование общества будущего, которое, как считают организаторы, будет отличаться бережным отношением к экологии. После завершения Игр деревня превратится в жилой комплекс.

Из многочисленных олимпийских объектов мне довелось посетить «Мусасино Форест Спорт Плаза», многофункциональный спортивный комплекс, расположенный в городе Тёфу (префектура Токио). Комплекс, открытие которого состоялось 25 ноября 2017 года, построен специально к Играм-2020. Включает в себя главную арену вместимостью более 10 тыс. зрителей, плавательный бассейн, гимнастический зал, несколько фитнес-студий и др. Стоимость стро-



С ПРИЗЕРОМ ЧЕМПИОНАТА МИРА,
обладателем приза за «Лучшую технику»
Константином Коваленко и его тренером Денисом
Курчаниным.
Фото автора

⁴ Токио-2020: Олимпиада будущего. <https://kimonoimag.ru/Olympics-2020>



33-Й МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТУРНИР

между Китаем и Японией по тайцзицюань (комплексы оздоровительной гимнастики с элементами боевых искусств). Несколько тысяч спортсменов в возрасте от 60 лет и старше поражали гибкостью, координацией и синхронностью движений.

Фото автора

ительства составила более \$300 млн. Во время проведения Игр комплекс примет соревнования по бадминтону, а также по фехтованию у пятиборцев. Здесь же пройдет паралимпийский баскетбольный турнир⁵.

В ноябре 2019 года данный спорткомплекс принимал несколько тестовых соревнований, на которых довелось побывать и мне. Первое мероприятие произвело на меня огромное впечатление. Это был 33-й международный турнир между Китаем и Японией по тайцзицюань (комплексы оздоровительной гимнастики с элементами боевых искусств). В турнире принимали участие несколько тысяч спортсменов в возрасте от 60 лет и старше, и многим из них было за 80 и даже за 90 лет. Спортсмены делились на команды, каждая из которых выполняла свой технический комплекс, оцениваемый жюри. Это очень необычно – наблюдать у пожилых спортсменов огромную мотивацию к победе, сплочен-

ность коллектива и командный дух в сочетании с прекрасной физической формой. Они поражали гибкостью, координацией и синхронностью движений.

Второе мероприятие, проводимое в этом комплексе, было основной целью моей командировки. Это так называемые Олимпийские игры в карате – так уже много лет неофициально именуют открытый чемпионат мира по карате киокусинкай в абсолютной весовой категории, проводимый раз в четыре года.

Олимпийские игры в карате

В конце ноября в Японии прошел 12-й чемпионат мира по карате киокусинкай в абсолютной категории. Турнир получил сравнение с Олимпийскими играми не только из-за периодичности проведения (раз в четыре года), но и из-за сравнения с античными Олимпиадами, которые в глубинном своем содержании были своего рода тестом на выживание, особым видом духовной воинской практики. Атлет понимал опасный поединок как воинский ритуал на грани жизни и смерти. Экстремальные условия боя с полным контактом предъявляли особые требования к подготовке участников состязаний. Но они же способствовали раскрытию резервных возможностей бойцов – физических,



технических и духовных. Это стало в некотором смысле инициатическим испытанием на Пути воина⁶.

Абсолютный чемпионат в 2019 году собрал 166 сильнейших бойцов со всего мира. Помимо мужского турнира прошли чемпионаты мира среди женщин, детей, юношей, юниоров и ветеранов. Основными соперниками с самого начала турнира стали сборные команды России и Японии, участники которых буквально сметали на своем пути к финалу спортсменов из других стран. Сборная команда России выступила успешно, заняв второе, третье, пятое и седьмое места в призовой восьмерке абсолютного чемпионата. Специальным призом «За лучшую технику» награжден Константин Коваленко, который также стал пятым в финале чемпионата⁷. Тренер Константина, екатеринбуржец Денис Курчанин, является выпускником РМОУ, прошедшим в январе 2019 года обучение на курсах повышения квалификации в рамках Олимпийской образовательной программы.

12-Й ЧЕМПИОНАТ МИРА

по карате киокусинкай в абсолютной категории.

Фото автора

После окончания соревнований состоялся специальный семинар под руководством директора Международной организации карате киокусинкай Шокеи Мацуи, посвященный новым тенденциям в практике ката.

Стажировка в Токио и Мицуминэ

В тот же период был организован традиционный лагерь руководителей отделений Международной организации карате в горном монастыре Мицуминэ. Этот лагерь имеет давнюю традицию и в 2019 году проводился уже в 60-й раз. Я в течение уже десяти лет принимаю участие в этом мероприятии.

⁵ Токио-2020 – олимпийские объекты. <https://olympdeka.ru/olymp/tokyo2020/venues.html>

⁶ Олимпиада карате. http://www.kyokushinkan.ru/kyokushin/karatedo_kyokushin/kyokushin_sport/index.wbp?doc_id=407fe88a-e00d-44d6-a8a7-7990f424e4c5

⁷ Результаты 12-го абсолютного чемпионата мира по киокусинкай. <https://superkarate.ru/news/kyokushinkai/11179-12th-world-open-karate-championship-result.html>

В начале тренировочных мероприятий вся группа собравшихся отдает дань памяти основателю школы у мемориала Масутацу Оямы. После этого начинаются усиленные тренировки как в храмовом комплексе, так и на улице. Занятия проводили японские мастера Шокей Мацуи и Кацухито Горай. Для сдающих квалификационный экзамен на высшие мастерские степени экзамен начался уже в лагере⁸.

Кроме того, состоялся интенсивный тренировочный курс в штаб-квартире Международной организации каратэ киокусинкай в токийском районе Сибуя. Сдающие квалификационный экзамен в течение трех дней демонстрировали свой технический уровень комиссии, состоящей из представителей международного комитета ИКО (International Karate Organization) – шиханов Кенни Утенбогарта (8-й дан, ЮАР), Стюарта Коригала (7-й дан, Канада), Кацухито Горай (7-й дан, США). В первый день интенсивного курса претендентам на повышение мастерских степеней пришлось показать свой уровень физической подготовки, а также владение базовой техникой школы на месте и в различных перемещениях. Во второй день экзаменаторы требовали демонстрацию обязательных ката, а также Шихан Горай продолжил начатый Канчо Мацуи семинар по внедрению изменений в программу ката школы. Были рассмотрены ката пинан 1–5, янцу, гекисай се. Завершающий день интенсивного курса был посвящен технике кумитэ. Тренировка началась с отработки техники в кумитэ-но-камае и плавно перешла к работе в парах. В завершение экзамена прошел традиционный киокусинкайский кумитэ-тест, участники которого провели поединки с постоянно меняющимися противниками из числа претендентов на 3–5-й даны. Спустя неделю после прохождения экзамена из Международной организации каратэ киокусинкай поступило подтверждение о моем успешном прохождении дан-теста и присвоении мастерской степени 4-й дан⁹.

Общество «Россия – Япония»: практика спортивной дипломатии

29 июня 2019 года во время визита в Японию президент Владимир Путин и премьер-министр Синдзо Абэ договорились провести в 2020–2021 годах год российско-японских межрегиональных и побратимских обменов. Был подписан межведомственный меморандум. Проведение года российско-японских межрегиональных и побра-

тимских обменов нацелено на дальнейшее углубление и развитие межрегиональных обменов России и Японии в различных областях, а также на расширение побратимских связей и укрепление дружбы и взаимопонимания между двумя странами. Ожидается, что посредством проведения мероприятий в разных областях будет сделан большой вклад в развитие российско-японских отношений¹⁰.

Заметную роль в реализации данных отношений играет деятельность общества «Россия – Япония». Основная ее цель – содействие становлению, развитию и укреплению дружественных и добрососедских отношений, взаимопонимания между народами России и Японии путем расширения двусторонних деловых, культурных, гуманитарных, научных, спортивных и общественно-политических связей, знакомство российской и японской общественности с историей, культурой и другими сторонами жизни обеих стран¹¹.

Осенью 2019 года я получил предложение от моих коллег Владимира Цыпулина и Игоря Мандрашова включиться в процесс по развитию народной дипломатии между Россией и Японией. К этому времени мы совместно с японскими партнерами прорабатывали возможность реализации проекта открытия в Ростовской области официальных центров тестирования японского языка компании JPT (Japanese Proficiency Test)¹². Прохождение тестирования дает возможность жителям региона участвовать в студенческих обменах между нашими странами, а также обеспечивает возможность прохождения стажировок на предприятиях Японии. Результатом взаимодействия с коллегами стало предложение создать Ростовское областное отделение общества «Россия – Япония». На открытии 53-го Фестиваля японского кино я провел продуктивную встречу с советником информационного отдела посольства Японии в России господином Масакацу Муротани. Мы обсудили развитие сотрудничества между нашими странами в области культуры, искусства и спорта, а также перспективы налаживания побратимских связей между Ростовской областью и префектурой Окинава.

В декабре 2019 года, сформировав команду единомышленников из представителей культуры, образования, науки, бизнеса, мы интенсивно включились в работу. Так, логотип нашего отделения разработал заслуженный художник России Вячеслав Козлов. Академик Павел Ермаков предложил реализовать партнерство общества «Россия – Япония» с Южным федеральным



университетом. Большую поддержку в становлении Ростовского отделения мы получили в лице председателя центрального правления общества «Россия – Япония» Галины Дуткиной и президента организации Игоря Романенко, результатом чего стало решение о создании 23 декабря 2019 года Ростовского областного отделения общества «Россия – Япония».

В 2020 году нас ожидает большой объем работы. В частности, предстоит открытие японского культурного центра в регионе, увеличение турпотока в обе стороны, реализация проектов в области спорта и экологии. В рамках работы общества «Россия – Япония» предполагается проведение фестиваля «Японская весна на Дону» в апреле 2020 года, проведение масштабных спортивных соревнований при поддержке посольства Японии, участие донских спортсме-

ЕСЛИ ПРИСМОТРЕТЬСЯ,
можно увидеть на крыше спорткомплекса элементы живого сада.

Фото автора

нов в первенстве мира в Японии, а также открытие первого в стране детского центра японской культуры в микрорайоне Суворовский¹³. Данный центр познакомит юных ростовчан с уникальной школой японской живописи суми-э, основами оригами, интеллектуальными играми, а также предложит курсы японского языка для детей, секции манги, косплея и аниме.

Я давно хотел построить мост между Ростовом и Японией. Впереди долгий путь, но, как гласит восточная мудрость, самый большой путь начинается с первого маленького шага.



⁸ International Camp and Intensive Course. <http://www.kyokushinkaikan.org/en/news/2019/12/international-camp-and-intensive-course.html>

⁹ Результаты дан-теста в Мицуминэ – 2019. <http://rnfkk.ru/news/view/id/867>

¹⁰ Открытие года японо-российских межрегиональных и побратимских обменов (2020–2021 гг.). https://www.ru.emb-japan.go.jp/itpr_ru/nichirochikikoryunen.html

¹¹ Общество «Россия – Япония». http://russiajapansociety.ru/?page_id=15

¹² Japanese Proficiency Test. <https://www.jptest.jp/en/>

¹³ В Ростове появится первый в России детский центр японской культуры. https://expertsouth.ru/company_news/v-rostove-poyavitsya-pervyy-v-rossii-detskiy-tsentr-yaponskoy-kultury/



*Владислав Богданов,
юридический факультет МГУ имени
М.В. Ломоносова*

Право участия в спортивных соревнованиях и лишение такого права на примере правового конфликта FIBA и Euroleague

ВОПРОС О ПРАВЕ УЧАСТИЯ В СПОРТИВНЫХ СОРЕВНОВАНИЯХ ЗАТРАГИВАЕТ ИНТЕРЕСЫ РАЗЛИЧНЫХ СТОРОН. ИХ ИНТЕРЕСЫ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО СОВПАДАЮТ, ЧТО МОЖЕТ ПОРОЖДАТЬ КОНФЛИКТЫ. ТОГДА ВОКРУГ ПОРЯДКА УСТАНОВЛЕНИЯ ПРАВА УЧАСТИЯ РАЗВОРАЧИВАЮТСЯ СУДЕБНЫЕ РАЗБИРАТЕЛЬСТВА, А ОБЛАДАТЕЛЬ ЭТИХ ПРАВ МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ В КАЧЕСТВЕ РЫЧАГА ДАВЛЕНИЯ. ОДИН ИЗ ТАКИХ ПРИМЕРОВ — СИТУАЦИЯ В ЕВРОПЕЙСКОМ БАСКЕТБОЛЕ, ГДЕ АССОЦИАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КЛУБОВ КОНФЛИКТУЕТ С МЕЖДУНАРОДНОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ FIBA.

Международный олимпийский комитет устанавливает порядок участия в Олимпийских играх в соответствии с Олимпийской хартией. Права участия и распределения квот среди национальных спортивных федераций по видам спорта также принадлежат международным федерациям по видам спорта, которые в соответствии с регламентом устанавливают порядок проведения чемпионатов мира, континентальных, а также региональных соревнований под эгидой аккредитованных национальных спортивных федераций.

Как правило, четко выстроенная иерархия позволяет избегать споров.

Если какая-либо из сторон считает, что ее права нарушены, она вправе обратиться в Спортивный арбитражный суд (CAS) в Лозанне. Однако не все споры, возникающие в спорте, могут решаться Спортивным арбитражным судом. Так, правовое разбирательство между Международной федерацией баскетбола (FIBA) и Ассоциацией европейских баскетбольных клубов тянется не первый год. FIBA и FIBA Europe отстаивают свое приоритетное право на организацию международных баскетбольных соревнований в Европе не только среди национальных сборных команд, но и на клубном уровне. В противовес ассоциация клубов стремится сохра-



нить те позиции, которые ей удалось занять в последние 15 лет, а именно самостоятельно проводить европейские клубные соревнования, утверждая порядок участия в турнирах EuroLeague и EuroCup.

FIBA согласно ее уставу является единственной представительной организацией такого вида спорта, как баскетбол, аккредитованной МОК¹. Статья устава 4.1 (а)² устанавливает контроль, регулирование и развитие вида спорта «баскетбол» за FIBA. Статья 12.1 предписывает право участия в спортивных соревнованиях по баскетболу только национальной спортивной федерации, аккредитованной FIBA. Статья 12.7 гласит, что клубы или лиги, аккредитованные национальными спортивными федерациями, обязаны следовать утвержденным правилам игры в баскетбол, уставу FIBA, а также официальному календарю соревнований, который утверждается FIBA. Все эти постулаты ставят под сомнение правомерность действий Ассоциации европейских баскетбольных клубов, которая самостоятельно организует международные спортивные соревнования, привлекая в них клубы из национальных федераций, аккредитованных FIBA.

В ЕВРОПЕЙСКОМ БАСКЕТБОЛЕ

клубы взяли в свои руки управление главным международным клубным турниром континента – через компанию Euroleague Commercial Assets S.A., зарегистрированную в Люксембурге.

Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

У ассоциации клубов и EuroLeague есть свои веские доводы для обладания правом на проведение спортивных соревнований. Согласно определениям, которые представлены в уставе Евролиги, Евролига – это турнир, организованный Euroleague Commercial Assets S.A., а также 12 «лицензированными клубами» на основе партнерских договоренностей, утвержденных уставом и Генеральной ассамблеей баскетбольной Евролиги³. При этом данный устав определяет FIBA, включая FIBA Europe, как международную спортивную федерацию, ответственную за управление и проведение баскетбольных соревнований под эгидой FIBA (p). Тем самым отделяя FIBA от проведения Евролиги. Олимпийская хартия определяет международные спортивные федерации как международные неправительственные организации, руководящие одним или несколькими видами спорта на мировом уровне⁴. При этом пункт 1.5

¹ FIBA General Statues 1.1, 1.2.

² FIBA General Statues 12.1 (a).

³ EuroLeague General Statues (a, e, g, h).



В КОНФЛИКТЕ С ЕВРОЛИГОЙ

FIBA использует в качестве инструмента давления календарь соревнований на уровне сборных. Даты международных матчей стали накладываться на даты матчей в календаре Евролиги. Спортсмены, связанные контрактными обязательствами с клубами, играющими в Евролиге, оказались в неприятной ситуации выбора между основной работой (в клубе) и защитой чести страны (в сборной).

Фото: Алексей Филиппов/МИА «Россия сегодня»

статьи 27 Олимпийской хартии устанавливает права федерации брать на себя ответственность за контроль и руководство своим видом спорта на Олимпийских играх.

Данное противоречие рождает множество разногласий, правовых диспутов между сторонами. Участники правоотношений считают, что их права нарушаются или не соблюдаются, и различными способами пытаются обратить ситуацию в свою пользу. FIBA накладывает санкции, пытаясь лишить национальные спортивные федерации права на участие в международных соревнованиях. Евролига отстаивает свои права на проведение европейских клубных соревнований. В связи с этим стоит обратить особое внимание на то, что предшествовало созданию Евролиги, на каких условиях проводились первые турниры и кто был их организатором с правовой точки зрения.

Говоря о том, с чего начинался конфликт, нужно принять во внимание то, как создавалась Евролига. С самого начала FIBA не при-

знавала бренд Евролиги, всячески препятствуя закреплению прав на проведение спортивных соревнований за клубами-участниками. После года разбирательств право проведения двух наиболее престижных европейских баскетбольных турниров было закреплено за Европейской ассоциацией баскетбольных клубов, частной коммерческой организацией ECA. С 2002 года владельцами – организаторами соревнований были те клубы, которые принимали в них участие. Значимую роль в легитимизации прав на проведение двух престижных баскетбольных клубных турниров сыграла ULEB, организация, созданная в 1991 году для развития национальных европейских баскетбольных лиг. Согласно точке зрения ULEB именно эта организация объединила самые сильные баскетбольные клубы под эгидой своей ассоциации на конгрессе лиг – членов ULEB 9 июня 2000 года. Объединив клубы из разных национальных европейских лиг для участия в турнире под названием ULEB CUP, данная организация способствовала формированию самостоятельных прав европейских баскетбольных клубов на проведение международных спортивных соревнований и участие в них.

Ситуация не менялась до того момента, как FIBA не решила создать свой турнир, который должен считаться самым престижным на континенте. Баскетбольная Лига чемпионов FIBA должна проводиться под полным контролем этой федерации. FIBA активно лоббирует свой новый проект среди национальных федераций

европейских стран, но, несмотря на это, клубы, представляющие многие европейские баскетбольные федерации, отказываются принимать участие в турнире под эгидой FIBA. Как следствие, FIBA старается повлиять на клубы, применяя санкции к национальным федерациям.

Так, клубы, представляющие национальные баскетбольные федерации Словении и Испании, принимали участие в соревнованиях под эгидой Евролиги, и FIBA решила применить санкции к национальным федерациям, выдвинув вопрос о недопуске национальных сборных команд к Олимпийским играм Рио-2016, а также к чемпионату Европы по баскетболу 2017 года.

Евролига решила обратиться в суд, чтобы защитить свое право на проведение клубных баскетбольных соревнований. Несмотря на то что штаб-квартира FIBA находится в Швейцарии, иск был рассмотрен в Германии. В соответствии с конвенцией, принятой в Лугано, гражданско-правовые дела в отношении ответчика из Швейцарии или Германии могут быть рассмотрены судом на территории этих государств даже без участия ответчика. 3 июня 2016 года Мюнхенский окружной суд признал неправомерным отстранение национальных спортивных баскетбольных федераций от участия в международных спортивных соревнованиях (Олимпийских играх в Рио-де-Жанейро и чемпионате Европы по баскетболу)⁵.

Суд усмотрел в этом нарушение Договора о функционировании Европейского союза⁶. FIBA продолжила отстаивать свою позицию, накладывая заочный запрет на участие клубов в соревнованиях, которые организуются Евролигой. ЕСА и, в частности, сама Евролига в качестве контрмеры озвучили перспективу создания закрытой лиги по образцу NBA. В свою очередь, FIBA посредством Европейской федерации баскетбола продолжила оказывать давление на клубы, грозясь лишить клубы права на участие в спортивных соревнованиях под эгидой FIBA. Однако исполком FIBA не смог пойти на подобные крайние меры, потому что это в равной степени противоречит уставу FIBA.

Другим инструментом для ограничительных мер со стороны FIBA оказался календарь, составляемый этой федерацией. Даты международных матчей, в том числе отборочных

и квалификационных, стали накладываться на даты матчей в календаре Евролиги. Результатом стал заметный рост числа желающих приехать в национальные сборные команды. Спортсмены, связанные контрактными обязательствами с клубами, играющими в Евролиге, оказались в неприятной ситуации выбора между основной работой (в клубе) и защитой чести страны (в сборной). Многие выбрали первое. Как следствие, уровень мастерства национальных сборных команд начал снижаться, как и зрелищность соревнований с их участием.

Эта тенденция ярко проявилась, когда ведущие игроки не пополнили составы национальных команд для участия в отборочных играх к чемпионату мира по баскетболу. Интересным прецедентом стало определение порядка участия в отборочных матчах к чемпионату мира спортсменов из разных стран, которые были заявлены за турецкие баскетбольные клубы. По решению Генеральной ассамблеи Евролиги принять участие в отборочных играх могли только игроки сборной Турции, а представителям других национальных команд не было дано разрешение присоединиться к своим сборным. После этого прецедента многие спортсмены негативно высказывались о действиях лиги, заявив о несправедливости таких правовых порядков.

Если говорить о российских спортсменах, то согласно ФЗ № 329 о физической культуре и спорте в Российской Федерации, ст. 348.6 ТК РФ работодатель в случае получения запроса на вызов в состав национальной сборной команды России по виду спорта обязан направить его в состав этой сборной команды⁷. Однако регламентные нормы устава Евролиги не соответствовали данным положениям, и в связи с этим ведущие игроки национальной команды не имели возможности участия в некоторых отборочных матчах к чемпионату мира.

Подводя итог, можно предположить, что проблема конфликта интересов в борьбе за право проведения и участия в спортивных соревнованиях по баскетболу между FIBA и EuroLeague едва ли разрешится в скором времени. Те регламентные нормы, которые существуют для обеих сторон, позволяют каждой из них отстаивать свои права.

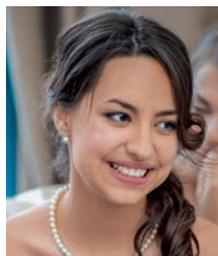


⁴ Олимпийская хартия, гл. 3.25, 3.26, 1.5.

⁵ Munich Regional Court | Case, no.: 1 HK O 8126/16.

⁶ Article 102 TFEU. DG COMF.

⁷ ТК РФ, 348.6.



*Елена Пашченко,
Санкт-Петербургский государственный
университет*

Анализ решений ИААФ о выдаче дополнительных медалей

«ПОБЕДИТЕЛЬ МОЖЕТ БЫТЬ ТОЛЬКО ОДИН» — К ЭТОМУ ПРИНЦИПУ СПОРТА ПРИВЫКЛИ ВСЕ. ОДНАКО НЕДАВНО ПРОШЕДШИЙ В КАТАРЕ ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ЛЕГКОЙ АТЛЕТИКЕ ПОКАЗАЛ, ЧТО УКАЗАННЫЙ ПРИНЦИП СЕГОДНЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НЕЗЫБЛЕМЫМ. НА ЧЕМПИОНАТЕ МИРА ВПЕРВЫЕ В ИСТОРИИ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ БЫЛИ ВРУЧЕНЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ БРОНЗОВЫЕ МЕДАЛИ, ПРИЧЕМ СРАЗУ В ДВУХ ДИСЦИПЛИНАХ. ПРЕДЛАГАЮ РАЗОБРАТЬ ДАННЫЕ СЛУЧАИ И ПОСТАВИТЬ ВОПРОСЫ, ОТВЕТЫ НА КОТОРЫЕ ДОЛЖНА ДАТЬ МЕЖДУНАРОДНАЯ АССОЦИАЦИЯ ЛЕГКОАТЛЕТИЧЕСКИХ ФЕДЕРАЦИЙ (ДАЛЕЕ — ИААФ).

2 октября в Дохе прошел финал в дисциплине «метание молота» среди мужчин. Немного о правилах. Спортсмен метает молот строго из круга. Если он наступает на ограничивающую круг конструкцию (приподнятый над бетонной или асфальтовой поверхностью обод) или заступает за нее во время вращения или сразу после броска, результат попытки не засчитывается. Спортсмену разрешается касаться внутренней боковины обода¹. Если в соревнованиях участвуют более восьми спортсменов, каждому участнику предоставляется по три попытки, а восемь участников с лучшими результатами получают право на три дополнительные попытки. Победитель соревнований определяется по лучшему результату, показанному из шести попыток². Войцех Новицки из Польши, метаящий молот в лучших своих попытках на расстояние свыше 80 м (а лучший его бросок — свыше 81 м), являлся лидером сезона. Указанный ре-

зультат позволял ему бороться за звание чемпиона мира. Такого звания за свою карьеру он еще не завоевывал, но специалисты считали, что у Новицки есть реальные шансы одолеть своего соотечественника Павла Файдека, трехкратного к тому моменту чемпиона мира. Однако в решающий момент что-то пошло не так, и Новицки в лучшей попытке показал лишь 77,69 м³. Павел Файдек в четвертый раз стал чемпионом мира по метанию молота среди мужчин, второе место занял француз Кентен Биго, третье — венгр Бенце Халас. Войцех Новицки покинул соревнования со слезами на глазах. Однако на следующий день он... взошел на пьедестал и получил бронзовую медаль, как и Бенце Халас.

Дело в том, что польская делегация в лице президента Федерации легкой атлетики Польши Томаша Маевского подала апелляцию на результаты финала, требуя пересмотреть попытку венгерского спортсмена Бенце



Халаса. По мнению поляков, Халас совершил заступ в первой своей попытке, результат которой оказался лучшим и принес ему бронзу.

Апелляционное жюри пришло к выводу, что судьи пропустили нарушение в момент выступления Халаса, что поставило Новицкого в невыгодное положение, и «ради справедливости в отношении обоих спортсменов» решило присудить бронзовые медали как Новицкому, так и Халасу (без аннулирования результата последнего). Именно такая формулировка появилась на сайте ИААФ в статье об итогах финала по метанию молота среди мужчин¹. Больше никаких комментариев ИААФ не дала.

В тот же день двумя часами позже в Катаре проводился еще один финал – в беге с барьерами на 110 м. Победителем стал американец Грант Холлоуэй, россиянин Сергей Шубенков в нейтральном статусе завоевал серебряную медаль, бронза же досталась французу Паскалю Мартину-Лагарду. Однако третье место снова поделили между двумя спортсменами, причем получивший дополнительную бронзовую медаль испанец Орландо Ортега финишировал только пятым.

ВОЙЦЕХ НОВИЦКИЙ (ПОЛЬША)

в квалификационных соревнованиях по метанию молота среди мужчин на чемпионате мира по легкой атлетике 2019 в Дохе.

Фото: Григорий Сысоев/МИА «Россия сегодня»

Финишировать в тройке лидеров спортсмену из Испании помешало падение в ходе забега Омара Маклеода (Ямайка).

Омар Маклеод имеет плохую репутацию. Он нередко нарушает правила, запрещающие пересекать границы своей дорожки во время забега, мешает другим спортсменам или даже травмирует их². В соответствии со ст. 163 Правил соревнований ИААФ³ его дисквалифицируют на время турнира, в ходе которого он нарушил правила, но Маклеод может принимать участие в следующих. Каких-либо более строгих наказаний за повторное нарушение правила не содержат.

Делегация Испании подала протест на результат финального забега. В его удовлетворение никто особо не верил, поскольку в легкой атлетике действовал негласный принцип «виновнику – дисквалификация, пострадавшему – только

¹ IAAF Competition Rules 2018–2019. Rule 187, p. 155–164.

² Основные правила соревнований в метании молота // <https://atlox.ru/21-2-osnovnye-pravila-sorevnovaniy-v-metanii-molota.html>

³ Polish hammer throwers strike gold and bronze in Qatar // <https://polandin.com/44663929/polish-hammer-throwers-strike-gold-and-bronze-in-qatar>

⁴ Report: men's hammer – IAAF world athletics championships Doha 2019 // <https://www.iaaf.org/news/report/world-championships-doha-2019-men-hammer-thro>

⁵ «Нехороший прецедент». Медаль чемпионата мира можно выпросить? // https://aif.ru/sport/other/nehoroshiy_precedent_medal_chempionata_mira_mozhno_vyprosit

⁶ IAAF Competition Rules 2018–2019. Rule 163, p. 93.



ПРИЗЕРЫ СОРЕВНОВАНИЙ

в беге на 110 м с барьерами среди мужчин на чемпионате мира по легкой атлетике – 2019 в Дохе: российский спортсмен Сергей Шубенков – серебряная медаль, Грант Холлоуэй (США) – золотая медаль, Паскаль Мартино-Лагард (Франция), Орландо Ортега (Испания) – бронзовые медали.

Фото: Григорий Сысоев / МИА «Россия сегодня»

сочувствие». Первый протест был отклонен, однако был подан второй, и по нему апелляционное жюри приняло совершенно неожиданное решение. ИААФ присудила Орландо Ортеге дополнительную бронзовую медаль. Логика такова: на момент падения Маклеода Ортега был третьим, а значит, мог завоевать награду, если бы ему не помешали⁷.

Обратимся к Правилам соревнований ИААФ. Ст. 125⁸ дает право рефери выносить решения по любым протестам или возражениям, касающимся проведения соревнований, и принимать решения по любым вопросам, возникающим во время соревнований (в различных зонах их проведения, от разминочной до зоны награждения). Рефери может принять решение, основываясь на собственных наблюдениях, и может отменить решение судьи.

Ст. 146⁹ регламентирует право на подачу протеста на результаты соревнований в течение 30 минут и действия апелляционного жюри. Апелляционное жюри консультируется со всеми заинтересованными лицами, включая соответ-

ствующего рефери. Если апелляционная коллегия сомневается, могут быть рассмотрены имеющиеся доказательства. А решения, касающиеся вопросов, которые не охватываются правилами, впоследствии должны быть сообщены генеральному директору ИААФ.

Казалось бы, все решения по удовлетворению протестов приняты без нарушения каких-либо норм правил. Однако они вызывают очень много вопросов. В первом случае был подан протест о нарушении правил спортсменом, но при решении протеста попытка, при которой были нарушены правила, не была отменена, финальные результаты не были пересмотрены в угоду ситуативно примененному принципу справедливости. В итоге получается, что ИААФ официально признала: Бенце Халас нарушил правила, но, так как судьи не увидели этого, наказания не последовало. При этом именно спорная первая попытка принесла венгерскому спортсмену бронзу, а в случае ее отмены по завершении всех соревнований он бы занял последнее место (другие попытки были выполнены им с худшим результатом).

Существуют вопросы и по поводу призовых. ИААФ не объявляла об изменении размера призового фонда. Можно предположить, что призовые за третье место были поделены между двумя спортсменами. В случае с метателями молота такое решение еще можно было бы обосновать признанным нарушением со стороны Бенце Ха-

ласа. Однако случай бегунов с барьерами иной: Паскаль Мартино-Лагард поделил третье место (и, вероятно, призовые) с испанцем Ортегой из-за ошибки третьей стороны – спортсмена с Ямайки.

Помимо тех спортсменов, которым пришлось подвинуться на пьедестале, стоит обратить внимание и на остальных финалистов. Они также потеряли свои места. Китайский бегун, который финишировал четвертым, стал пятым, так как вся таблица результатов после четвертого места сдвинулась вниз. Более того, нет никакой информации по поводу призовых в данном случае: получил ли китайский спортсмен призовые как за четвертое место, или призовые за «пустое» место были направлены на компенсацию бронзовым призерам?

ИААФ стоит прислушаться к словам спортсменов, у которых такие решения вызвали недоумение. Например, Шубенков так комментирует историю с двумя бронзовыми медалями: «Подобное решение порождает нехороший прецедент и вызывает кучу вопросов. Например, почему не серебро или даже золото? Бронзу запросила команда Испании, ссылаясь на принцип фэйр-плей. Но как же быть с китайцем, который стал четвертым?»¹⁰

Действительно, третье место с некоторыми оговорками, но можно поделить, а что делать, если протест проигравшей стороны будет касаться места выше? Неужели лишать медали спортсмена, который финишировал вторым или третьим? Бег на короткие дистанции очень динамичен, если инцидент произойдет на начальной

стадии, то на пьедестале после удовлетворения протеста может оказаться спортсмен, который никогда не показывал по-настоящему высоких результатов. Для недобросовестного участника станет не важным время в забеге, необходимо будет только упасть в нужный момент. Конечно, спортсмены не так часто нарушают правила и мешают конкурентам, однако возможность использовать данную ситуацию может привести к злоупотреблениям.

Спорт уже знал случаи присуждения дополнительных медалей. Так произошло на зимних Олимпийских играх 2002 года в Солт-Лейк-Сити: первое место в парном катании завоевали Елена Бережная и Антон Сихарулидзе, а второе – канадская пара Жами Сале и Давид Пеллетье. Давление прессы и публики спровоцировало скандальный конфликт, в который были втянуты судьи, представители национальных федераций и МОК. Результатом стало беспрецедентное в истории фигурного катания решение выдать два комплекта золотых медалей¹¹.

Кстати, результатом тогда стала реформа судейства в фигурном катании. Остается ждать от ИААФ либо признания неверности решений по протестам, либо изменения и дополнения правил об удовлетворении протестов и возможности выдачи нескольких дополнительных медалей. В последнем случае легкая атлетика уже не будет прежней, ведь судьи рискуют увязнуть в разборках протестов со стороны едва ли каждого финалиста, не взошедшего на пьедестал.



ЛИТЕРАТУРА

IAAF Competition Rules 2018–2019.

Report: Men's 110 m hurdles – IAAF world athletics championships Doha 2019 // <https://www.iaaf.org/news/report/world-championships-doha-2019-mens-1100m-hurd>

Report: Men's hammer – IAAF world athletics championships Doha 2019 // <https://www.iaaf.org/news/report/world-championships-doha-2019-men-hammer-thro>

Polish hammer throwers strike gold and bronze in Qatar // <https://polandin.com/44663929/polish-hammer-throwers-strike-gold-and-bronze-in-qatar>

«Нехороший прецедент». Медаль чемпионата мира можно выпросить? // https://aif.ru/sport/other/nehoroshiy_precedent_medal_championata_mira_mozhno_vyprosit

Олимпиада-2002 коллекционирует скандалы вместо рекордов // <https://lenta.ru/articles/2002/02/19/scandal/>

Основные правила соревнований в метании молота // <https://atlox.ru/21-2-osnovnye-pravila-sorevnovaniy-v-metanii-molota.html>

⁷ *Report: Men's 110 m hurdles – IAAF world athletics championships Doha 2019 // <https://www.iaaf.org/news/report/world-championships-doha-2019-mens-1100m-hurd>*

⁸ *IAAF Competition Rules 2018–2019. Rule 125, p. 48.*

⁹ *IAAF Competition Rules 2018–2019. Rule 146, p. 75.*

¹⁰ *«Нехороший прецедент». Медаль чемпионата мира можно выпросить? // https://aif.ru/sport/other/nehoroshiy_precedent_medal_championata_mira_mozhno_vyprosit*

¹¹ *Олимпиада-2002 коллекционирует скандалы вместо рекордов // <https://lenta.ru/articles/2002/02/19/scandal/>*



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



*Надежда Макеева,
спортивный психолог, мастер спорта
международного класса по ледолазанию*

Телесно-ориентированная психотерапия в спорте

Спорт – область, в которой человек прилагает максимальные физические усилия для достижения результата. Азарт, слезы, страх, злость и сжатые зубы, чувство опустошения – это переживания, которые в работе испытывают и атлеты, и тренеры. Эта статья посвящена анализу того, как сильные эмоции, естественные для спорта, влияют на телесное состояние, как это влияние может мешать эффективному выступлению и как телесно-ориентированная психотерапия помогает вернуть эффективность.

Важность эмоционального интеллекта

Чтобы выдерживать высокие тренировочные нагрузки и соревновательное давление, атлет и тренер должны иметь развитый эмоциональный аппарат.

Пример 1. В момент перехода с углеводного на жировой обмен после 2–2,5 часов работы атлет в циклических видах

спорта, как правило, испытывает приступ злости и желание остановить тренировку. Так психическая система запускает процесс сопротивления нагрузке и возвращения организма в зону низкого энергопотребления.

Пример 2. Перед выступлением атлеты часто испытывают тревогу. Соревнование может повернуться по-разному, закончиться с одинаковой степенью вероят-



ности как подиумом, так и поражением. Через нормальную тревогу психическая система подталкивает к мобилизации и поиску лучших тактических решений.

Но чаще всего атлеты не знают значения эмоций. И тогда на появление злости атлет говорит: «Я почувствовал дискомфорт и сократил нагрузку, доделаю завтра». Предстартовую тревогу атлеты часто понимают неправильно и так же неправильно на нее реагируют: «Я волновалась, не справилась», «Мы эмоционально перегорели и на старт выходили без сил».

Подобные фразы – индикаторы низкой психологической культуры. В современном спорте одним из главных качеств профессионального атлета, равно как и тренера, является развитость эмоционального интеллекта. Если атлет понимает эмоции, он может их правильно перерабатывать.

Издержки низкого эмоционального интеллекта

Эволюционно человек научен избегать негативных эмоций, поскольку они являются маркерами опасности: повышенного риска травм, болезней, смерти. Но современный мир стал значительно безопаснее, тогда как система эмоционального оповещения человека осталась той же. Теперь атлет за работу на опасной трассе (горные лыжи), или в зоне физической декомпенсированности (велоспорт), или в ситуации высокой

СПОРТИВНЫЕ СТАРТЫ

сопровожаются сильными эмоциями, слезами радости или горя. Влияние этих переживаний на телесное состояние спортсмена велико, и чтобы научиться преодолевать негатив, нужна помощь психолога.

Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

угрозы для эго (любой спорт) получает большие деньги. Потому он должен принимать негативный аффект как нормальный, а не подавлять или избегать его. Но привычка сильна; и атлеты, и тренеры избегают негативных эмоций и платят за это высокую цену.

Напряжение, естественным образом возникающее при стресс-нагрузке, перерабатывается с помощью тела. Это приводит:

- к нарушению координации движения;
- к чувству телесного опустошения, снижению энергоресурса;
- к мышечным спазмам и блокам (появлению локальных мышечных зажимов, ограничивающих амплитуду движения и нарушающих технику исполнения);
- к диссоциативным состояниям (при сильном аффекте атлет перестает чувствовать собственное тело и привычным образом им управлять);
- к травматизации и заболеваниям.

Наш опыт работы с атлетами говорит о том, что системного образования в области базовых психологических навыков, включая и развитие



РОССИЙСКАЯ КУЛЬТУРА СПОРТА

много десятилетий диктовала атлетам и тренерам подход, в основе которого – отстранение. «Не думай об этом!», «Плюнь!», «Перестань бояться, просто успокойся!» – эти «благие» призывы приводят к нарушениям в тренировочном и соревновательном процессах.

Фото: Алексей Филиппов/ МИА «Россия сегодня»

эмоционального интеллекта, не ведется ни в детско-юношеского спорте, ни в спорте высших достижений. Часто атлеты с многолетним стажем в сборной команде с удивлением реагируют на рекомендацию психолога до и после старта «эвакуировать» эмоции, то есть говорить о них, а не оставлять в себе. Российская культура спорта много десятилетий диктовала атлетам и тренерам ровно противоположный подход. «Не думай об этом!», «Плюнь!», «Перестань бояться, просто успокойся!» – эти «благие» призывы приводят к упомянутым выше нарушениям в тренировочном и соревновательном процессах.

Пример 3. Девушка 24 лет, специализирующаяся на спортивной ходьбе, сообщает о спазме бедренной мышцы, возникающем перед значимыми стартами. Телесный психотерапевт произвел концептуализацию случая: неправильно переработанная предстартовая тревога ведет к повышению телесного напряжения, нарушению трофики (питания) и пластичности мышц, что приводит к спазму.

Пример 4. Девушка 24 лет, специализирующаяся в теннисе, сообщает о том, что провела

отличный тренировочный сбор, была довольна навыком. Но когда начался турнир, она почувствовала, что не может как следует координировать движения, не понимает веса ракетки, амплитуды замаха и траектории бега. Выяснилось, что теннисистка перед турниром поговорила по телефону с родителями: они в разводе и жаловались друг на друга. Из-за сильных негативных эмоций игрок диссоциировался.

Проблема плохого исполнения атлетом техники движения в момент соревнования приводит специалистов в тупик. От тренеров часто можно слышать фразу: «Мы идеально подготовились к чемпионату мира, но когда приехали на старт, атлет зажался». И если тренер не осведомлен о плотном симбиозе психики и тела, его реакция неадекватна: он критикует атлета, расписывается в собственном бессилии и просто нагнетает объемы нагрузок. Если тренер понимает суть вопроса, то он реагирует адекватно: зовет на помощь психолога.

Главные принципы телесно-ориентированной психотерапии

Телесно-ориентированная психотерапия сфокусирована на обработке телесных и ментальных воспоминаний, появившихся на основании болезненного опыта (насилия, поражений, травм, конфликтов, перетренированности и пр.). Эти воспоминания и связанное с ними напряжение часто сложно идентифицировать

из-за защитных механизмов диссоциации (способность переживать стресс внетелесно – «Я не ощущаю тела») и расщепления (раздельное хранение негативных и позитивных аффектов). Атлет, в излишней мере опирающийся на такие защиты, часто путает обычный стресс с угрожающим жизни стрессом, переходит в режим «автопилота» и реагирует защитно. Психолог помогает восстановить вытесненное воспоминание, соединить его с эмоциями, телесными ощущениями и поведением, помогая атлету снизить сопротивление перед важными психофизическими нагрузками.

Используемые методики:

- телесная релаксация;
- дыхательные методики;
- визуализация;
- массаж;
- «заземление» (упражнения, возвращающие фокус внимания на тело при сильных эмоциональных переживаниях);
- развитие концентрации внимания;
- миофасциальный релиз (упражнения, направленные на восстановление подвижности и эластичности фасций).

Применение телесно-ориентированной терапии в разных видах спорта

Единоборства

- Расстройство пищевого поведения.
- Предстартовая тревога.
- Работа с чувством вины.

Пример 5. Атлет, 21 год. При осмотре выявлен блок шеи и воротниковой зоны, ярко выражен челюстной зажим, отмечается чувствительность в области ключиц и грудины. Боли в пояснице и животе. Стопы частично потеряли проводимость. После четырех офлайн-встреч удалось восстановить подвижность шейного и поясничного отделов, ушли болевые симптомы грудины, боли в животе. Чувство вины сменилось мотивацией к тренировкам. Попутно вскрылись внутрисемейные обстоятельства, препятствующие достижению установок тренера.

Гольф

- Развитие внимания.
- Снижения зажатости, возвращение спонтанного движения.
- Предстартовая тревога.
- Уверенность в себе.

Пример 6. Гольфистка, 19 лет. Жалобы на потерю концентрации. Психолог провел пять

онлайн-сессий во время соревновательного сезона. Работа фокусировалась на тренировке внимания, снижении критикующих установок, развитии эмоционального интеллекта, дифференциации телесных ощущений. Стала чемпионкой юношеского турнира 2018 года.

Легкая атлетика

- Мотивация.
- Развитие внимания.
- Толерантность к нагрузкам.
- Работа с телесным напряжением.
- Предстартовая тревога и пр.

Пример 7. Атлет, 25 лет, специализирующийся в стайерском беге. Запрос атлета и тренера: невыполняемость тренировочного протокола, сниженная мотивация, неуверенность в себе, проблемы в отношениях. Жалобы на хроническую болезненность бедренных и ягодичных мышц, стоп. Телесный терапевт провел пять сессий очного телесно-интегрированного консультирования. Атлет наладил тренировочный процесс, стал полностью выполнять задания тренера, улучшил личный рекорд, вступил в серьезные отношения.

Шахматы

- Развитие устойчивого внимания.
- Регуляция эмоционального состояния.
- Предстартовая тревога.
- Работа с телесным напряжением.

Пример 8. Девочка, 10 лет. Жалоба на чувство страха в решающих фазах турнира, отвлекающее внимание от игры. Психолог выявил выраженный диафрагмальный зажим, напряжение в воротниковой зоне, повышенную чувствительность в грудном отделе. Консультирование велось к трем встречам, имело мобилизационный характер и проводилось перед важным турниром. Спортсменка показала свой лучший личный результат, но в решающих фазах снова чувствовала страх поражения и теряла игровой фокус. Рекомендован продленный курс для становления прочных рефлексов.

Преимущества телесной терапии для спорта

Жизнь спортсмена очень изменчива, и его успешность сводится к способности быть гибким и адаптивным к стресс-нагрузке. В отличие от зарубежных стран в России психологическое сопровождение атлетов и тренеров еще не стало частью профессиональной культуры. Между тем практика показывает, что и те, и другие очень нуждаются в таком сопровождении и нередко пытаются использовать «кустарные» формы.

Так, тренеры часто полагаются на массажистов в ситуациях, когда нужно понять, чем психологически «загружен» атлет. Именно на массажном столе атлет расслаблен, открыт и снимает свою защитную «броню». В этом смысле методы телесно-ориентированной психотерапии могут быть более понятны и близки для спортсменов в сравнении с диалоговой психотерапией (когнитивно-поведенческий, гештальт, экзистенциальный и прочие подходы). Телесная психология предлагает разные формы работы с атлетами, командами и тренерами, решающие разные задачи:

- личные сессии;
- офлайн-сессии;
- мобилизация к соревнованиям;
- сопровождение в соревновательный период;
- долгосрочная терапия хронических состояний;
- восстановление после травм;
- реабилитация после выгорания;
- консультирование тренеров.

Таким образом, специалист по телесной терапии может работать как в команде, так и удаленно, как в период напряженного тренировочного процесса, так и в момент соревнования, когда важно «сливать» негативные эмоции, чтобы атлет и тренер в течение долгого турнира могли «перезагружаться».

Важность эмоционального восстановления для тренеров

Мы постоянно подчеркиваем эту связку: атлет – тренер. В ситуации высокой стресс-нагрузки в помощи и восстановлении нуждаются оба: оба переполняются негативными эмоциями. В психологии существует понятие «окно толерантности». Оно подразумевает состояние, когда человек может самостоятельно перерабатывать стресс-состояния: он все понимает, успокаивается и помогает себе и другим. У людей с пограничными чертами личностной организации, которых в спорте большинство, окно толерантности слишком узкое. Когда эмоций становится много, и атлет, и тренер перестают их адекватно перерабатывать. Тогда они могут реагировать двумя способами.

1 Гипервозбуждение (реакция «бей/беги»).

- Тревога.
- Дезориентация.
- Хаотичные реакции.

- Всплески гнева и агрессии.
- Упрямство.
- Навязчивые мысли и поведение.
- Нарушение пищевого поведения.
- Аддикции.
- Импульсивное поведение.
- 2 Гиповозбуждение (реакция «замри»).
- Диссоциации.
- Потеря контакта с настоящим.
- Закрытость для контакта с другими.
- Потеря памяти.
- «Автопилот».
- Эмоциональная подавленность.
- Демотивация.

При близком контакте у атлета и тренера может создаваться общее эмоциональное поле по принципу эмоционального переноса. Тогда тренеру трудно давать адекватную поддержку атлету.

Пример 9. Атлет во время тяжелой тренировки злится, испытывает жалость к себе и недовольно выполняет нагрузку. Тренер начинает испытывать неадекватную моменту жалость и вместо того, чтобы поговорить с атлетом о возможных последствиях недоработки, поддержать мотивацию на работу, он закрывает глаза на инцидент.

Пример 10. Команда пережила драматичный сезон: много проигрывала и выигрывала тоже много. В момент поражений тренер чувствует себя «плохим» и начинает критиковать своих игроков, усугубляя их и без того плачевное состояние. К развязке сезона ребята с помощью психолога собрались и довели дело до призового места. Тренер же, отказавшись от помощи специалиста, был не способен поддерживать игроков, сообщая о выгорании и желании поскорее «все закончить».

Поддержка в современном спорте становится ключевым функциональным понятием. Атлет часто не может продемонстрировать на соревновании навыки, приобретенные на тренировке, если он находится вне окна толерантности. Тренер также не способен эмоционально поддержать атлета, если находится в состоянии дистресса. Обоим нужна помощь профессионального психолога.

Заключение

Профессионалы, работающие в индустрии большого спорта долгие годы, сталкиваются с высочайшими эмоциональными нагрузками, которые перерабатываются через тело и зачастую приводят к образованию разнообразной



болезненной симптоматики и, как следствие, снижению результативности. Телесно-ориентированная психотерапия фокусируется на важнейших аспектах, ассоциированных с эффективным выступлением: процессинге эмоций, травматических воспоминаний, телесных зажимах и дисфункциях, координации движения, концентрации внимания, мотивации. Телесно-ориентированная психотерапия имеет ряд преимуществ при работе в спорте, обусловленных тем, что главный инструмент работы атлета – тело. Атлет, тренер и терапевт могут

В СВЯЗКЕ АТЛЕТ – ТРЕНЕР
оба переполняются негативными эмоциями при стресс-нагрузке, а значит, в помощи и восстановлении нуждаются также оба.
Фото: Алексей Филиппов/МНА «Россия сегодня»

говорить на одном языке, быстрее достичь доверия, а значит, и желаемых эффектов: телесного раскрепощения, снятия болевых синдромов, эмоциональной поддержки, уверенности в себе.



ЛИТЕРАТУРА

Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект. Пер. с англ. А.П. Исаевой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 544 с.

Мак-Вильямс Н. Психоаналитическая диагностика. Понимание структуры личности в клиническом процессе. Пер. с англ. В. Снугур. М.: Класс, 2015. 592 с.

Гринберг Э. Лечение пограничных расстройств. Пер. с англ. О.Д. Шустовой, под ред. Е. Кузнецовой. М.: КТЦ гештальт-анализа, 2011.

Dezelic Marie, Window of tolerance – trauma/anxiety related responses: widening the comfort zone for increased flexibility, 2013.

Моховиков А, Дыхне Е. Кризисы и травмы. Методические материалы к учебному курсу «Теория и практика гештальт-терапии». Программа «Московский гештальт-институт». Консультационно-тренинговый центр гештальт-анализа. М., 2013.

Gardner F., Moore Z. The psychology of enhancing human performance. Springer Publishing Company; 1-st edition (July 30, 2007). 312 p.

Young, Jeffrey E., Klosko, Janet S. & Weishaar Marjorie E. Schema therapy: A practitioner's guide. New York: Guilford Press, 2003.

Нардонэ Дж., Вацлавик П. Искусство быстрых изменений. Краткосрочная стратегическая терапия. Пер. с англ. О. Игошиной. М.: Сто бестселлеров, 2018.

Лувсан Г. Очерки методов восточной рефлексотерапии. М.: Наука, 1991. 232 с.

Сандомирский М. Психосоматика и телесная психотерапия. М.: Класс, 2007. 592 с.



*Чука Онвумечили,
профессор Университета Ховард (Вашингтон,
США)*

Межличностная коммуникация и спорт

В серии «Библиотека РМОУ» новинка. Вышла в свет книга «Коммуникация в спорте: международный подход». Ее автор Чука Онвумечили так формулирует ценность этой книги для читателя: она позволяет понять смысл и цели межличностной коммуникации; выявить влияние на межличностные отношения культурных различий; осознать, как представление себя самого может повлиять на результаты межличностного общения; осознать, как ваше восприятие других людей может повлиять на результаты межличностного общения; распознать и познакомиться с контекстами межличностного общения в коммуникации и спорте; осознать природу эмоций и получить ответы на вопрос, как управление эмоциями влияет на межличностные отношения в процессе коммуникации и в спорте; научиться различать типы слушания и понимать их ход и важность в построении позитивных отношений. Книга является учебным пособием и соответствующим образом структурирована: каждая глава помимо авторского повествования содержит разделы с конкретными примерами и резюмирующими вопросами для обсуждения и закрепления материала. Настоящая статья представляет собой отрывок из этой книги.

Межличностное общение является одним из основных видов коммуникации в спорте. Это то, что связывает одного спортсмена с другим и тренера со спортсменом. Например, звездная спортсменка готовится лидировать в своей команде в финале турнира, но сомневается в способности сделать это, потому что у нее болит голова, а один из ее

товарищей по команде не может играть из-за травмы. Тренер приглашает спортсменку на личную беседу. Он говорит о том, сколько было потрачено усилий, чтобы попасть в финал, напоминает, что это лишь одна, но очень важная игра и что команда не справится без ее помощи. Тренер мотивирует спортсменку максимально хорошо сыграть в финальной игре.



Такой сценарий можно описать как межличностную коммуникацию, разговор между двумя людьми. Это то, что помогает строить прочные отношения и прийти к успеху. К сожалению, плохое управление межличностным общением может привести к прямо противоположному результату (то есть к разрушению отношений). Поэтому важность межличностной коммуникации нельзя переоценить.

Определение межличностной коммуникации

Маккорнак определяет межличностную коммуникацию как «динамическую форму общения между двумя людьми, в которой обмен сообщениями существенно влияет на их мысли, эмоции, поведение и отношения»¹. Согласно определению, межличностная коммуникация не является статичной, меняясь по мере того, как идет процесс обмена информацией. Возможно, переключение с одного вопроса на другой, новая информация могут привести к смещению фокуса разговора. Маккорнак также отмечает, что этот тип коммуникации включает взаимодействие двух человек, то есть является двусторонним. Наконец, в определении отмечается, что сообщения, которыми люди обмениваются в процессе коммуникации, оказы-

МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ
помогает строить прочные отношения и прийти к успеху. К сожалению, плохое управление межличностным общением может привести к прямо противоположному результату (то есть к разрушению отношений).

Фото: Алексей Филиппов/МИА «Россия сегодня»

вают воздействие на обоих участников процесса. Этот эффект может быть просто влиянием на их мысли, но может оказаться гораздо глубже, влияя на их отношения.

Коммуникация, которая происходит во время межличностного общения, говорит не только о содержании сообщений, которыми обмениваются стороны. Межличностная коммуникация подчас предоставляет информацию об отношениях между участниками. Этот тип информации часто встроен в невербальную коммуникацию, сопровождающую сообщения. Как произносится слово, как происходит зрительный контакт, каковы громкость сообщения и поза получателя информации – все это раскрывает отношения между сторонами в межличностном общении.

Кроме того, на межличностную коммуникацию в спортивных ситуациях могут влиять

¹ McCornack S. *Reflect & relate: An introduction to interpersonal communication*. Boston, MA: Bedford/St. Martin's, 2013, p. 11.



УМЕНИЕ СЛУШАТЬ АКТИВНО

предполагает учет различных стилей внимательного слушания, включающего процесс, ориентированный на конкретные действия, определенное время, людей и на содержание.

Фото: Григорий Сысоев / МИА «Россия сегодня»

эмоции. Крайняя радость, выраженная спортсменом товарищу по команде после того, как было выиграно очко, демонстрирует общую эмоцию, переданную во время спортивного состязания.

Эмоция включает интенсивную и выраженную реакцию, которая символизирует физиологическую реакцию на событие. Это может быть выражено с помощью слов, через невербальную коммуникацию и/или другое внезапное поведение. Наши основные эмоции включают гнев, отвращение, страх, счастье, печаль и удивление. Иногда эмоции могут смешиваться. Например, раскаяние – это смешанная эмоция, которая включает направленные на себя отвращение и гнев.

Поскольку некоторые эмоции могут быть пагубны для отношений, люди, участвующие в межличностной коммуникации, должны развивать эмоциональное восприятие. Это – умение понимать собственные эмоции и эмоции других людей и способность использовать эту информацию для достижения наилучших ре-

зультатов, для управления эмоциями, успешной индивидуальной или коллективной работы, решения проблем межличностной коммуникации в спорте. Например, в промежутке между соревнованиями тренер может отозвать спортсмена в сторону, чтобы поговорить о его плохой игре. Спортсмен испытывает гнев, потому что чувствует, что ошибка в игре произошла по вине товарища по команде. Если он будет открыто выражать свой гнев, конфликт с тренером может начать раскручиваться бесконтрольно. Спортсмен должен активно слушать тренера. Это означает, что нужно сосредоточиться на понимании того, что говорит тренер, и на оценке фактов и деталей, удерживая при этом желание поспешить с ответом. Затем спортсмен думает, как лучше всего на это отреагировать, чтобы установить общее понимание, не игнорируя аспекты, на которые указывает тренер. Таким образом, для более положительного результата межличностной коммуникации идет процесс грамотного управления эмоциями.

Умение слушать активно предполагает учет различных стилей внимательного слушания, включающего процесс, ориентированный на конкретные действия, определенное время, людей и на содержание². Слушатель, ориентированный на действия, с нетерпением ожидает кратких и точных сообщений, не поощряя подробные объяснения. Слушатель, ориентированный на время, прислушивается к кратким

и точным сообщениям, но часто сосредотачивается на том, чтобы выслушивать собеседника определенное количество времени. Слушатель, ориентированный на людей, ищет общие черты в сообщениях, которые до него доносят. Слушатель, ориентированный на содержание, сосредоточен на оценке сообщения и деталей, представленных в сообщении.

Цели межличностной коммуникации

Люди, участвующие в межличностной коммуникации, имеют цели, которые стремятся осуществить. Например, в процессе межличностной коммуникации между тренером и спортсменом каждая сторона стремится достичь нескольких целей. Редко какая-либо сторона стремится к достижению какой-либо одной цели. Выделяют следующие цели: инструментальные, связанные с «Я-концепцией», связанные со взаимоотношениями. Инструментальная цель призвана служить средством достижения других целей. Одна из сторон диалога часто осознает эту цель и намеренно стремится к ее достижению через акт межличностной коммуникации. Если коммуникатор того желает, цель может быть непосредственно раскрыта перед другой стороной диалога. Например, в начале главы мы упомянули о разговоре тренера со звездной спортсменкой и о том, какие усилия требуются для победы в финальной игре. В таком случае инструментальная цель такого межличностного общения – убедить спортсмена выступить как можно лучше, чтобы команда смогла выиграть финальную игру.

Цель представления собственного «Я» может иметь место во время межличностного общения между тренером и спортсменом. Тренер может представить себя в роли мотиватора, а спортсмен – в роли отважного атлета, который играет лучше всех во время важных игр. Хотя эти цели презентации собственного «Я» редко раскрываются явно, они влияют на то, как каждый человек участвует в общении.

Третий тип – это цель взаимоотношений. В ходе межличностного общения его участник может или намеревается прекратить, построить или поддерживать отношения. Взаимоотношения – ключевая цель иерархии человеческих потребностей, разработанной Абрахамом Маслоу

в 1970 году. В этой иерархии потребностей Маслоу выделил физические потребности и потребности в безопасности – фундаментальные потребности, которые каждый из нас стремится удовлетворить прежде всего. Однако когда эти физические потребности и потребности в безопасности удовлетворены, мы переключаем внимание на удовлетворение потребностей более высокого порядка, таких как социализация (то есть то, как нас воспринимают другие люди, и формирование социальных связей с другими). Этим потребностям служат цели взаимоотношений.

Влияние культуры

Хотя каждый из нас склонен предполагать, что большинство межличностных контактов происходит между знакомыми, важно понимать, что значительное число контактов связано с людьми из разных культурных слоев. Как мы уже знаем из модели коммуникации Уивера и Шеннона³, когда люди из разных культурных слоев участвуют в процессе общения, появляется высокая вероятность недопонимания.

Существует множество причин, по которым в процессе межкультурной коммуникации может возникать недопонимание. Конечно, одна из них – язык, используемый в разговоре. Язык может препятствовать способности к полному выражению и пониманию, поскольку одна сторона может плохо понимать язык, используемый другой стороной для общения. Бывает трудно интерпретировать невербальные символы, поскольку невербальная коммуникация связана с конкретными культурами. Кроме того, существуют проблемы различий в верованиях, ценностях, нормах и артефактах между людьми из разных культурных слоев. Каждый из этих элементов может привести к недопониманию.

Вероятность недопонимания и сложность общения между людьми, принадлежащими к разным культурам, указывают на влияние культуры на межличностную коммуникацию.

Собственное «Я», и как это преподносится

Очень важным фактором в общении является собственное «Я». Это та точка, из которой исходят все межличностные коммуникативные действия. Поэтому понимание компонентов собственного «Я», «самости», является ключом

² Bodie G., Worthington D. Revisiting the listening styles profile (LSP-16): A confirmatory factor analytic approach to scale validation and reliability estimation // *International Journal of Listening*. 2010. № 14 (2), p. 69–88.

³ Weaver W., Shannon C. *The mathematical theory of communication*. Champaign, IL: University of Illinois Press, 1963.

к пониманию межличностной коммуникации в спорте. Собственное «Я» определяется как кульминация самосознания, самооценки и самоуважения, где осознание собственного «Я» – это развивающийся характер личности. «Я» развивается непрерывно, потому что постоянная деятельность, окружающая индивида, также непрерывно на него воздействует. Это непрестанно продолжающийся процесс.

Самооценка – это то, как человек видит себя. На самооценку влияет множество факторов, включая культуру, социальные институты, такие как религия и школа, а также семью, друзей и половую принадлежность. Эти влияния приводят человека к развитию определенных убеждений в том, кем он является. Например, они могут заставить человека поверить, что он – сильный спортсмен. В школе его описывают как сильного спортсмена, у него те же черты, которые наблюдаются у других сильных спортсменов. В некоторых частях мира люди считают, что этнические черты определяют, будет ли спортсмен иметь определенные характеристики или нет. Например, в племени игбо (Нигерия) считается, что мужчины их племени от природы физически сильны. Таким образом, это может повлиять на самооценку спортсмена – представителя племени игбо.

Факторы, упомянутые выше, также влияют на то, что люди считают важным для себя, или на то, что они ценят. Например, человек может руководствоваться принципом «справедливость в спорте – это правильно». Конечно, это может исходить из того, чему человека учили дома, в школе и/или в церкви. Человек может использовать эту ценность для оценки действий других. Наконец, «Я-концепция» также основана на установках, которые формируются у человека с течением времени. Отношение к чему-то или кому-то отражает оценочные подходы человека. Например: «Мне нравится, что я справедлив по отношению к другим» или «Мне легко с мыслью, что я – сильный спортсмен».

Самосознание относится к способности человека наблюдать за собой и оценивать себя. Человек способен «выйти из своего тела или личности» и наблюдать себя в действии. Он осознает эту способность и действие, а затем способен размышлять над ними. Обладая самосознанием, человек также способен сравнивать свои действия с действиями других людей и придавать смысл действиям других. Самосознание позволяет нам признать «нашу справедливость» после того, как мы что-то совершили

или вели себя так, как это считается справедливым в данном обществе.

Самооценка – это результат той оценки, которую мы присваиваем, как положительной, так и отрицательной. У человека низкая самооценка, когда совокупная оценка стремится к отрицательной части шкалы диапазона оценок. У человека высокая самооценка, когда общий результат оценки стремится к положительной части диапазона. Такая самооценка влияет на результат межличностного общения во время спортивной коммуникации. Например, вспомните короткий сценарий общения между тренером и звездной спортсменкой, описанный в этой главе. В этом случае результат будет совершенно разным в зависимости от того, какая самооценка у спортсменки, высокая или низкая. Если у нее высокая самооценка, то разовьется уверенность в том, что можно увидеть свою команду в финале турнира. Команда может выиграть или проиграть, но дело не в этом. Дело в том, что с высокой самооценкой она будет делать все, что в ее силах, чтобы играть лучше, и поощрять своих товарищей по команде делать то же самое. Если у нее низкая самооценка, ее сомнения в своих способностях возрастут. Это, скорее всего, ослабит ее способность играть лучше в финальной игре, и она будет мало помогать своим товарищам по команде в достижении успеха.

«Я», описанное до сих пор, называется личным «Я». Часто это «Я» похоже на то, которое мы демонстрируем перед другими. Однако в некоторых случаях этого не происходит. Иногда человек может представить на публику другое «Я». Это происходит, когда человек чувствует, что его не примут, если он представит собственное «Я».

«Окно Джохари» (табл. 1) разработано американскими психологами Джозефом Лафтом и Харрингтоном Ингемом в 1955 году. Это визуальная модель, позволяющая людям лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие, и включающая четыре квадранта – зоны: открытая, скрытая, слепая и неизвестная. Открытая зона – то о нас, что мы решаем раскрыть другим. Скрытая включает в себя то, что мы знаем о себе и не хотим раскрывать другим. Слепая зона включает те знания о нас, которые известны другим, но неизвестны нам. Неизвестная зона – то, что о нас самих не известно ни нам, ни другим. Эти зоны время от времени проявляются в процессе взаимоотношений бес-



сознательным образом, и мы этого не осознаем, а у других не было ни малейшего представления об их существовании. На этапах межличностной коммуникации мы выбираем, какую часть своего «Я» мы можем сделать достоянием гласности для другого участника межличностного общения, а какую должны держать в секрете. Как видно из таблицы, мы контролируем два верхних квадранта, но не два нижних.

ТАБЛИЦА 1
Графическое представление «окна Джохари»

Открытая зона
Скрытая зона
Слепая зона
Неизвестная зона

Источник: адаптировано из Luft & Ingham, 19595.

Верхняя строка показывает, что публичное «Я» человека известно как ему самому, так и другим. Второй ряд указывает на то, что человек может поделиться секретами с другими людьми. Третий ряд показывает ту скрытую часть человека, которая неизвестна ему самому, но известна другим. Самый нижний ряд показывает, что характеристики человека неизвестны как ему самому, так и другим.

Как правило, представление собственно «Я» во время межличностной коммуникации

НА МЕЖЛИЧНОСТНУЮ КОММУНИКАЦИЮ
влияет не только собственное «Я». Она также зависит от нашего восприятия другой стороны и от контекста.

Фото: Алексей Куденко/МНА «Россия сегодня»

может быть стратегическим. На ранних стадиях развития отношений мы можем ограничивать как глубину, так и широту своего «Я», которое раскрываем другому человеку. Под широтой мы подразумеваем различные части собственной индивидуальности, которыми делимся с другими, а под глубиной – то, насколько подробно мы делимся этой индивидуальностью с другими. По мере того как во время межличностной коммуникации уровень нашего комфорта от общения с другим человеком повышается, мы можем все больше и больше раскрывать отдельные аспекты своего «Я» и делать это все более детально.

Другой человек и его восприятие

На межличностную коммуникацию влияет не только собственное «Я». Она также зависит от нашего восприятия другой стороны и от контекста. Восприятие относится к тому, как мы относимся к окружающему миру, и включает в себя то, как мы выбираем определенные предметы, на которых фокусируем внимание, как мы организуем их в нашем уме и как ин-

терпретируем ситуации. Весь этот процесс связан с культурой и, таким образом, может отличаться от одной культуры к другой или от одной страны к другой.

В Нигерии, например, родина человека считается очень важным аспектом его жизни. Так, когда люди встречаются в первый раз, один из ожидаемых вопросов: «Откуда вы?» Вопрос призван установить родной город и этническое происхождение человека. Эта информация имеет решающее значение, так как такое знание влияет на восприятие, поскольку принадлежность к группе «своих» ощутимо больше, чем принадлежность к чужакам. На эту фазу отбора в процессе восприятия влияет определение того, является ли человек членом «своей» группы или чужаком. Затем внимание бессознательно фокусируется на некоторых избирательных аспектах поведения индивида, подтверждающих статус «своего» или «чужого». Выбранный аспект поведения используется для организации событий, происходящих во время межличностной коммуникации. Этот процесс помогает интерпретировать акт межличностного общения. Затем стороны могут объяснить, почему происходит то или иное. В примере с Нигерией поведение человека соотносится с его родиной или этническим происхождением. Это приводит к тому, что Хейдер⁴ называет «фундаментальной ошибкой атрибуции», возникающей, когда сторона приписывает действия другого лица внутренней причине (например, характеру или личности человека), но не приписывает эти действия влиянию внешних причин (например, условиям или ситуациям, с которыми сталкивается человек).

На примере Нигерии мы хотим показать, как культура может влиять на восприятие во время межличностных контактов, при этом ключевые элементы, которые выбирает каждый участник межличностной коммуникации, могут отличаться не только в зависимости от культуры, но и в зависимости от пола и личности человека. Опора на половую принадлежность в том, как люди воспринимают предметы, в исследованиях отражена недостаточно. В некоторых работах были выявлены различия между полами, а в других не было отмечено почти никаких или вообще никаких различий. Личные свойства и особенности характера, определяющие человека, измеряются пятью чертами: степенью открытости, добросовестностью, экстраверсией, уступчивостью и невротическим состоянием. Личные свойства оказывают сильное влияние

на то, как мы воспринимаем действия других. По сути, мы проецируем свою личность на других людей, ожидая, что они будут такими же, как мы, и будут действовать так же, как мы.

Восприятие другого человека может привести к общему негативному или позитивному восприятию этого человека. Это то, что называют гештальт-эффектом. Позитивный гештальт влияет на то, как мы прогнозируем будущее общение с этим человеком. В данном случае это приводит к эффекту ореола, когда мы продолжаем воспринимать действия человека как положительные, и часто отвергаем то, что ставит под сомнение такое восприятие личности. Если человек неожиданно совершает негативный поступок, противоречащий нашему восприятию, то мы склонны приписывать это внешней причине, над которой человек не имел контроля. С другой стороны, вместо эффекта ореола у нас может быть отрицательное совокупное восприятие человека, и это приводит к эффекту дурной славы. Это эффект, когда мы воспринимаем будущие действия человека отрицательно, поэтому, даже когда он делает что-то хорошее, мы приписываем это действие внешнему воздействию на него, а не тому, что он обладал внутренним контролем. Если же человек совершил отрицательный поступок, это подтверждает наше негативное восприятие, и мы считаем, что сделанное человеком является частью его характера.

У нас также формируются стереотипы в отношении групп людей, и человек из такой группы, как полагают, несет характеристики группы, а не индивидуальной личности. Стереотипы, таким образом, связаны с упрощенными впечатлениями от других людей, где мы приписываем воспринимаемые групповые характеристики всем членам такой группы и игнорируем любые индивидуальные вариации характеристик, которые будут присущи каждому члену группы. Вернемся к нигерийскому примеру. Если нигериец из племени игбо воспринимает нигерийцев из племени йоруба как ненадежных людей, то тренер, принадлежащий к племени игбо, может сразу же не доверять спортсмену йоруба, хотя этот спортсмен, возможно, продемонстрировал, что на него можно положиться. В таком случае тренерское восприятие этого спортсмена будет стереотипным.

Межличностные ситуации в коммуникации и спорте

Можно себе представить, что в спорте существует множество ситуаций межличностной

коммуникации. Такие ситуации встречаются во всех видах спорта, будь то индивидуальный, такой как теннис, или командный, такой как хоккей. Существует большое количество исследований по разным типам спортивной коммуникации. Ниже обсуждается то, что происходит в процессе межличностной коммуникации в спорте, каково ее влияние, а также в каких ситуациях могут иметь место определенные типы межличностной коммуникации. Обсуждаются ситуации на уровне тренер – спортсмен, тренер – родитель и родитель – спортсмен.

Тренер – спортсмен

Этот контекст важен, потому что межличностная коммуникация между тренером и спортсменом считается весомой причиной успеха спортсмена. Блум⁵, Накамура⁶ и Спинк⁷ подтверждают связь между такими взаимоотношениями и спортивным успехом. Орлик и Партингтон утверждали, что «почти все спортсмены, которые выступали на Олимпийских играх, имели очень тесную личную связь со своими тренерами»⁸. Джоуэтт и Кокерилл⁹ назвали успешными следующие взаимоотношения между тренером и спортсменом: отношения Рона Роддена и Линфорда Кристи (олимпийское золото в беге на 100-метровой дистанции), Фрэнка Дика и Дэйли Томпсона (олимпийское золото в десятиборье) и Питера Коу и Себастьяна Коу (олимпийское золото в беге на 1500 м). Джоуэтт¹⁰ определяет доверие, уважение, приверженность и понимание как важнейшие элементы эффективных межличностных отношений между тренером и спортсменом.

Однако мнение, что именно составляет эффективную межличностную коммуникацию между тренером и спортсменом, может различаться. Например, исследования во Франции¹¹ и в некоторых азиатских странах показали, что авторитетные тренеры эффективны, потому что они отвечают ожиданиям спортсмена.

Спортсмены в этих странах воспринимают тренера, по сути, как родителя. Они ожидают, что тренер будет авторитетным, знающим и станет контролировать спортсмена (для достижения успеха). Они не ожидают, что тренер будет другом. Нангалия и Нангалия¹² отметили это, упомянув о тренерской работе в Азии: «Тренер в Азии не рассматривается как равный. Он или она рассматривается как уважаемый старший или учитель. Этот статус приписывается [тренеру] исходя из социальной иерархии, существующей в азиатском обществе».

Тем не менее это ожидание отличается от ожиданий, свойственным спортсменам в других частях света. Калвер и Трудель¹³ изучали элитную горнолыжную команду в Канаде, наблюдая за межличностной коммуникацией спортсменок-подростков со своими тренерами. В отличие от азиатского примера, упомянутого ранее, спортсменки ожидали интерактивных межличностных отношений со своими тренерами, когда они переходили от подросткового возраста к более взрослому статусу. Лыжи – популярный вид спорта в Канаде и уже более полувека являются национальным видом спорта. Канадская культура разделяет демократическую открытость американской культуры. В этой среде ожидание интерактивных межличностных отношений неудивительно, и спортсмены считают, что это имеет решающее значение для их успеха, потому что мотивирует их, повышает уверенность и самооценку и обеспечивает психологическую поддержку. Такая открытая интерактивная коммуникация важна на всех этапах и в большинстве случаев. Во время кризиса спортсмен нуждается в поддержке тренера и обратной связи. Однако исследование показало, что межличностная коммуникация часто доступна по техническим и тактическим вопросам, но редко – по психологическим вопросам, и эта проблема становится все более критичной на элитных уровнях.

⁴ Heider F. *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.

⁵ Bloom G. *Life at the top* // J. Salmela. (Ed.). *Great job coach!* Ottawa, ON: Potentium, 1996, p. 139–178.

⁶ Nakamura R. *The power of positive coaching*. Boston, MA: Jones and Bartlett, 1996.

⁷ Spink K. *The psychology of coaching* // *New Studies in Athletics*. 1991. № 6 (4), p. 37–41.

⁸ Orlick T., Partington J. *Psyched*. Ottawa, ON: Coaching Association of Canada, 1986.

⁹ Jowett S., Cockerill I. *Incompatibility in the coach-athlete relationship* // I. Cockerill. (Ed.). *Solution in sport psychology*. London: Thompson Learning, 2002, p. 16–31.

¹⁰ Jowett S. *When the 'Honeymoon' is over: A case study of a coach-athlete dyad in crisis* // *The Sport Psychologist*. 2003. № 17, p. 444–460.

¹¹ D'Arripe-Longueville F., Fournier J., Dubois A. *The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes* // *The Sport Psychologist*. 1998. № 12, p. 317–332.

¹² Nangalia L., Nangalia A. *The coach in Asian society: Impact of social hierarchy on the coaching relationship* // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2010. № 8 (1), p. 51–66.

¹³ Culver D., Trudel P. *Coach-athlete communication within an elite alpine ski team* // *Journal of Excellence*. 2000. № 3, p. 28–54.



МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

на уровне родитель – спортсмен может быть одним из самых сложных видов спортивной коммуникации.

Фото: Виталий Аньков/ МИА «Россия сегодня»

Тренер – родитель

Межличностная коммуникация на уровне тренер – родитель в некоторых странах может быть редким явлением, но является значимым аспектом спортивной коммуникации в западных странах. Почему так?

В западных странах родители являются важными участниками процесса выбора вида спорта своими детьми, и они заинтересованы в этих занятиях до тех пор, пока дети не вырастут. Однако в других частях света, например в Африке, заинтересованность родителей наблюдается редко. Здесь, если ребенок решает заняться спортом, родители могут никогда не присутствовать на тренировках и соревнованиях, часто стараясь даже воспрепятствовать таким занятиям.

На Западе, где родительское участие значительно, это означает, что межличностное общение с тренерами становится вопросом успеха спортсмена. В отличие от Африки, большинство родителей на Западе поощряют занятия своего ребенка спортом по нескольким причинам, включая социализацию, активную деятельность в свободное время, образовательные стипендии и другие экономические причины, по которым ребенок может выбрать профессиональный спорт.

Маклин¹⁴ сообщает, что большинство исследований межличностных отношений на уровне тренер – родитель сфокусировано на аспектах отношений, которыми часто возмущаются, включая разрушительное и оскорбительное поведение родителей. В Австралии с целью предотвращения такого негативного поведения молодежные спортивные организации разработали кодекс поведения для родителей.

Когда подобное поведение не контролируется, оно отрицательно сказывается на успешности спортивных выступлений ребенка, и, наоборот, поддержка родителей помогает спортсмену. Хеллстедт¹⁵ описывает три типа родителей и рекомендует стратегии межличностной коммуникации с каждым из типов с целью помочь юному спортсмену развиваться. Родительские типы подразделяют на недостаточно заинтересованных, умеренно заинтересованных и чрезмерно заинтересованных родителей. Хеллстедт указывает, что межличностное общение с родителем каждого типа важно и должно включать в себя обмен реалистичными ожиданиями в отношении потенциала ребенка и обеспечение обратной связи. В целом рекомендации Хеллстедта направлены на создание открытой коммуникационной среды, определение границ, которые родители не должны пересекать, и обмен информацией о том, как родители могут эффективно поддерживать спортивное развитие своего ребенка. Недостаточно заинтересованных

и чрезмерно заинтересованных родителей наберется немного. Когда родители недостаточно заинтересованы спортивными успехами ребенка, ребенок чувствует себя брошенным и может начать воспринимать тренера как замену родителей. В таких случаях тренеры должны поощрять участие и заинтересованность родителей в развитии ребенка. С чрезмерно заинтересованными родителями происходит обратное. На ребенка оказывается огромное давление, от него требуют прилагать чрезмерные усилия, добиваться успехов и побед, что приводит к частому вмешательству родителей в тренерскую работу. В таком случае тренер должен держать открытыми каналы межличностной коммуникации, но работать со спортсменом для достижения определенного уровня независимости, избегая открытого конфликта с родителем. Тренер должен помочь родителям понять, что является реально достижимым для их ребенка, и установить четкие роли для родителей, обеспечивая при этом частую обратную связь.

Родитель – спортсмен

Межличностное взаимодействие на уровне родитель – спортсмен может быть одним из самых сложных видов спортивной коммуникации. Конечно, существуют успешные отношения между родителем и спортсменом, как те, которые привели к головокружительной карьере в теннисе сестер Уильямс, Марии Шараповой и Мартины Хингис. Однако сотни спортсменов терпят неудачу из-за плохой межличностной коммуникации с родителями. Так, Дельфорж приходит к выводу, что «часто на местном, региональном и юниорском уровнях родительское поведение является скорее препятствием, чем помощью в прогрессе ребенка»¹⁴.

Дельфорж отмечает несколько решающих факторов, определяющих, насколько благоприятной будет межличностная коммуникация между родителями и спортсменом. Этими факторами являются возраст и личность игрока и родителя, тип семьи и социальный фон родителей. Часто очень заинтересованные родители пытаются компенсировать свои несостоявшиеся желания через ребенка. По сути, они будут давить на ребенка, чтобы он достиг

гораздо большего, чем это возможно, учитывая его способности. Это может стать для ребенка сложной проблемой.

Здесь я привожу пример из молодежного футбола, свидетелем которого был сам. Игроком был американец в первом поколении, имеющий родителей-греков. Он обладал средними способностями, но это не мешало отцу давить на ребенка во время тренировок и игр. Отец был страстным болельщиком этого вида спорта и дотошно следил за греческим футболом, несмотря на то что теперь жил в Америке. Из моих с ним бесед было ясно, что он хочет, чтобы его ребенок стал профессиональным футболистом, возможно, играя за Грецию, но ребенку в это время было всего 14 лет. Отец постоянно и публично поправлял сына-игрока перед сверстниками, комментировал его выступления во время игр. Хотя эти комментарии звучали на греческом и были непонятны остальным родителям, можно было понять интонацию и разобрать несколько слов. Постоянные комментарии во время матча звучали громко и буквально выбивали парня из колеи, несмотря на то что мать мальчика безуспешно пыталась успокоить мужа. Можно только догадываться, что творилось в голове ребенка. Подросток не сумел остаться в большом спорте и перешел с уровня академии на более низкий клубный уровень.

Исследования также подтверждают важность межличностной коммуникации между родителями и спортсменами. Исследование, проведенное Бабкесом и Вейсом, показывает, что спортсмены, воспринимавшие взаимодействие с родителями как поддерживающее, обладали «более высоким уровнем восприятия компетентности, внутренней мотивации и спортивного удовлетворения»¹⁷. В межличностной коммуникации между родителями и спортсменами очень важны определенные факторы, которые Дельфорж называет «благоприятным поведением». Они включают поддержку и поощрение, мотивацию и требовательность, умаление важности конкуренции и поражения, внимательность к потребностям ребенка, разрешение ребенку участвовать в принятии решений и поддержку общей позитивной коммуникации.



¹⁴ McLean K. *Dealing with parents: Promoting dialogue* // *Sports Coach: An Online Magazine for Coaches*. 2008. № 30 (1), p. 1–3.

¹⁵ Hellstedt J. *The coach/parent/athlete relationship* // *The Sport Psychologist*. 1987. № 1, p. 151–160.

¹⁶ Delforge C. *Analysis of parent-player relationships and the role of the coach* // *Coaching & Sport Science Review*. 2006. № 38, p. 5–6.

¹⁷ Babkes M., Weiss M. *Parental influence on children's cognitive and affective responses to competitive soccer participation* // *Pediatric Exercise Science*. 1999. № 11, p. 57.

СОЧИ. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ



С 20 по 28 января в Сочи в рамках Олимпийской программы прошли курсы повышения квалификации «Менеджмент спортивных соревнований». Курс читали преподаватели с большим практическим опытом, среди которых генеральный директор K.TEAM SPORT MARKETING Ирина Кудерова, научный сотрудник Российской ассоциации спортивных соору-

жений Юлия Шелякова, руководитель программы повышения квалификации «Менеджмент спортивной организации» Корпоративного университета общества «Динамо» Демьян Сидоренко, международный эксперт по билетным технологиям Дмитрий Перлин, сооснователь и управляющий партнер компании ООО «Ивентвил» Константин Бортничек. «Курс пролетел на одном дыхании, все очень динамично, понятно и очень актуально» – такой отзыв оставил один из слушателей, исполнительный директор СО-ОГС «Южная федерация киокусинкай» Константин Бутырев.

Также в рамках курса директор автономной некоммерческой организации «Исполнительная дирекция XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске» Максим Уразов и его заместители, выпускники РМОУ, провели онлайн-лекцию «Управление крупным спортивным мероприятием: специфика ключевых направлений при подготовке крупного спортивного события на примере Зимней универсиады 2019 года в Красноярске».

МОСКВА. СПОРТ И ПРАВО

С 17 по 24 января в РМОУ в рамках Олимпийской программы прошли курсы повышения квалификации «Спорт и право». Они собрали слушателей из 14 регионов России, а также из Беларуси и Узбекистана. Обучение прошли представители Федерации хоккея России, Федерации бобслея России, Федерации дзюдо России, Федерации спортивной гимнастики России и ряда других спортивных организаций. Среди преподавателей – проректор РМОУ по научной работе профессор Николай Пешин, заместитель начальника отдела образования РУСАДА Валерия Конова, кандидат юридических наук Маргарита Пальцева, заместитель декана юридического факультета МГУ Андрей Бережнов, доцент юридического факультета ВГУЮ Сергей Нагих.

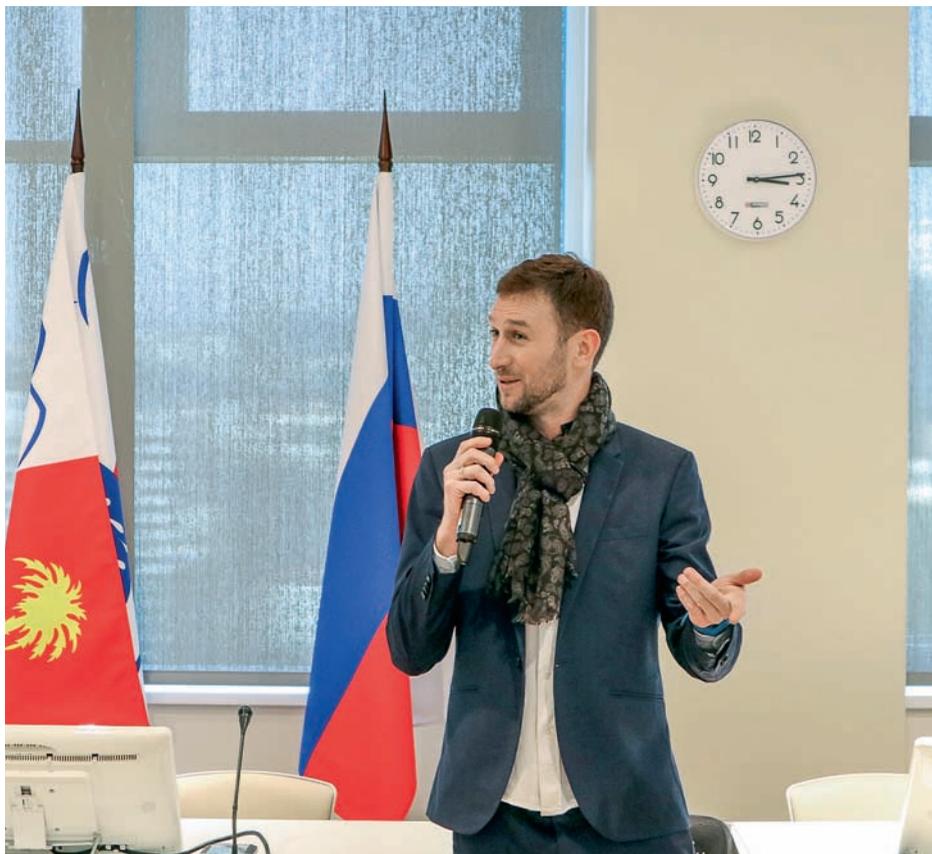
Участников интересовали особенности спортивного права, механизмы разрешения конфликтов в спорте, включая работу спортивного арбитража, вопросы трудовых отношений с участием спортсменов и тренеров, правовое

положение спортивных организаций, вопросы антидопингового регулирования. По завершении программы слушатели получили удостоверения РМОУ о повышении квалификации.



СОЧИ. ДЕНЬ ЛЬВА ЯШИНА

24 января с открытой лекцией под названием «Легенда футбола Лев Яшин» в РМОУ выступил внук прославленного голкипера, учредитель Школы вратарей имени Л.И. Яшина Василий Фролов. Лекцию о лучшем вратаре всех времен слушали более 70 человек разных поколений, стран и профессий: дети из итальянского футбольного клуба «Торино», у которого есть представительство в Сочи, и из местной муниципальной школы, студенты и гости университета, включая организаторов спортивных событий, представителей футбольного сообщества, городских властей, образовательных учреждений и бизнес-сообщества. Василий Фролов рассказал о профессиональной карьере Льва Яшина, а также об особенностях быта и условий жизни спортсмена мирового уровня в СССР. После занятий состоялась экскурсия по кампусу университета



НОВОСИБИРСК. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ТРЕНИРОВОЧНОГО ПРОЦЕССА НА ЭТАПАХ СПОРТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ

С 21 по 23 января в Новосибирске проведены курсы повышения квалификации для 62 тренеров из государственных и муниципальных спортивных школ, школ олимпийского резерва, а также центров спортивной и олимпийской подготовки. Перед началом занятий перед участниками с приветственным словом выступили министр физической культуры и спорта Новосибирской области Сергей Ахапов, президент Олимпийского совета региона Виктор Захаров, а также проректор РМОУ профессор Александр Паршиков.

Тренеры-слушатели представляли самые разные виды спорта: биатлон, бокс, волейбол, вольную и греко-римскую борьбу, карате и других виды восточных единоборств, конный спорт, легкую атлетику, лыжные гонки, настольный теннис, плавание, самбо, сноуборд, спортив-

ную и художественную гимнастику, стендовую стрельбу, фехтование и футбол.

Курсы провели серебряный и бронзовый призер Олимпийских игр по фристайлу, спортивный психолог Елизавета Кожевникова, заместитель руководителя Главного управления по обеспечению участия в олимпийских спортивных мероприятиях ОКР профессор Александр Грушин и заслуженный тренер СССР Вадим Зеличенко.



СОЧИ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СПОРТЕ

С 5 по 10 декабря в рамках Олимпийской образовательной программы прошли курсы «Управление персоналом в спорте». Занятия вели эксперты в области обучения и развития персонала, бизнес-тренеры Андрей Панков и Евгения Тополова, эксперт по разработке стратегий развития, оценке и развитию персонала, программам по управлению изменениями Мадлен Батурина и эксперт по правовому регулированию отношений в области физической культуры и спорта Елена Вострикова. По итогам программы слушатели особо отметили современный подход к взаимодействию с аудиторией в ходе лекций и семинаров, а также ориентацию на практические аспекты. В программе приняли участие более 20 человек, среди которых представители Олимпийских советов Краснодарского края, Республики Крым, Астраханской, Псковской и Саратовской областей, а также представители национальных олимпийских комитетов Беларуси и Кыргызской Республики.

Начальник отдела по учебно-спортивной работе Комитета по спорту администрации Псковской области Мария Саушкина: «В Олимпийский Университет готова возвращаться снова и снова.



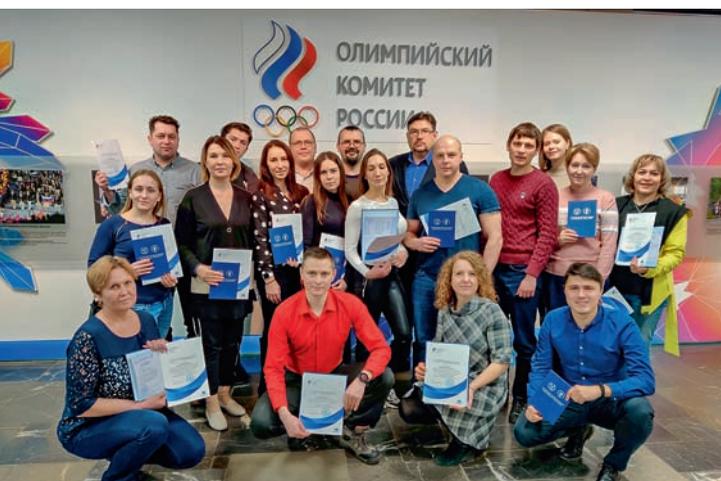
Именно здесь я получаю реальные навыки, которые потом можно применить на практике. Отдельное спасибо Андрею Панкову, его занятия – кладезь новых знаний и эффективных решений кейсов международного уровня. Отличная подборка тем в относительно небольшом курсе!»

Начальник сборных команд центра спортивной подготовки по гребле на байдарках и каноэ Сергей Силенков: «Я пополнил свой багаж знаний, разобрался в определенных вещах, по которым у меня были вопросы. Живое общение с коллегами из сферы спорта разных специализаций определенно положительно скажется на дальнейшей карьере».

МОСКВА. УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМ КЛУБОМ

С 17 по 25 декабря в рамках Олимпийской программы в РМОУ прошли курсы повышения квалификации «Управление спортивным клубом». Программа носит ярко выраженный практико-ориентированный характер и нацелена на сотрудников спортивных организаций, заинтере-

ресованных в привлечении клиентов. Прежде всего участников интересовала проблематика коммерческой деятельности в спортивном клубе, эффективного поиска клиентов, организации финансового менеджмента, бухгалтерского учета, кадровой работы, организации спортивных мероприятий, работы с партнерами. Среди преподавателей курса – консультант по вопросам управления спортивными сооружениями Анатолий Волосов, организатор спортивных мероприятий, автор книги «Билетология» Кирилл Ларин, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ, консультант УЕФА и РФС Илья Солнцев, создатель и руководитель маркетингового агентства «Спортс Элевен» Демьян Сидоренко, а также начальник отдела олимпийских образовательных программ Управления международных связей ОКР Виталий Черкашин. По завершении курсов удостоверения о повышении квалификации получили слушатели из Москвы и шести регионов России.



МОСКВА. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИИ

С 9 по 16 декабря в рамках Олимпийской программы в РМОУ прошли курсы дополнительного профессионального образования «Менеджмент и маркетинг в деятельности общероссийской спортивной федерации». Занятия велись по профильным направлениям с разнообразной тематикой и анализом кейсов в практическом применении. Со слушателями общались первый проректор МФПУ «Синергия» профессор Владимир Леднев, начальник отдела информационного обеспечения олимпийских образовательных программ РМОУ Владимир Миронов, призер Олимпийских игр по фристайлу, спортивный психолог Елизавета Кожевникова, заведующая сектором развития массового спорта Организационного управления ОКР Наталья Хамидова, эксперт Ассоциации зимних видов спорта и Федерации хоккея России Наталья Овчинникова,



главный специалист РУСАДА Валерия Конова, генеральный продюсер Федерации фристайла России Екатерина Алиева, руководитель отдела по олимпийским образовательным программам ОКР профессор Виталий Черкашин, руководитель Службы информации ОКР Константин Выборнов, директор по коммуникациям группы компаний «Просвещение» Кристина Колесникова.

В ходе занятий обсуждались такие вопросы, как развитие спортивной индустрии в России, особенности психологической подготовки спортсменов, маркетинг и PR в спорте, информационное взаимодействие общероссийских федераций по видам спорта со средствами массовой информации. Слушатели выполнили проектные работы и по завершении программы получили удостоверения РМОУ о повышении квалификации.

В ходе занятий обсуждались такие вопросы, как развитие спортивной индустрии в России, особенности психологической подготовки спортсменов, маркетинг и PR в спорте, информационное взаимодействие общероссийских федераций по видам спорта со средствами массовой информации. Слушатели выполнили проектные работы и по завершении программы получили удостоверения РМОУ о повышении квалификации.

БЛАГОДАРНОСТЬ ИЗ КИТАЯ

Китайская компания по развитию технологий и обмену специалистами (СТТС) поблагодарила коллектив РМОУ за прием делегации Комитета по развитию и реформе провинции Хэбэй. В своем письме на имя ректора университета Льва Белоусова директор СТТС Юй Юньчэй отметил теплое сочинское гостеприимство и выразил уверенность, что такое сотрудничество способствует укреплению научного и технического сотрудничества между странами.

Члены делегации в своих отзывах также не раз отмечали, что хотели бы и дальше перенимать опыт РМОУ. Вот отзыв начальника Комитета по развитию и реформе провинции Хэбэй Ли Чжи: «РМОУ дает новые возможности талантливым людям и является организатором крупномасштабных спортивных соревнований, основываясь на принципах перспективной кон-

цепции. Университет использует ясные и гибкие методы, обращает особое внимание на сочетание учебного процесса и практики, добивается четкого применения знаний в жизни и в профессии».



УНИВЕРСИТЕТ СТАЛ ЛАУРЕАТОМ ПРЕМИИ BISPO AWARDS



Национальная независимая премия в области спортивного бизнеса и эффективного управления спортивными проектами BISPO впервые прошла в этом году в Москве и вызвала интерес в спортивной и бизнес-среде. В финал премии вышли 82 проекта. Более 50 авторитетных экспертов из состава жюри выбирали лауреатов. Российский Международный Олимпийский Университет стал победителем в номинации «Лучшая спортивная образовательная программа». Награды удостоилась программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования». Компания «Норильский

никель» получила премию за вклад в подготовку и проведение Всемирной зимней универсиады 2019 года как лучший спортивный проект в рамках взаимодействия государства и бизнеса по версии BISPO. Награды вручались в 30 номинациях, а мероприятие посетили более 400 гостей. В их числе Ирина Винер-Усманова (Всероссийская федерация художественной гимнастики), Роман Ротенберг (Федерация хоккея России), Сергей Прядкин (РПЛ), Роман Авдеев (ФК «Торпедо»), Игорь Ефремов (ФНЛ), Сергей Куценко (Единая лига ВТБ), наши знаменитые спортсмены Алексей Яшин, Антон Чупков, Сергей Игнашевич.

Артем Милаков, продюсер BISPO AWARDS: «Сегодняшнее событие – это не только присутствие на состязательной площадке, которая отражает ситуацию на рынке спортивного бизнеса. Это широкое окно возможностей для выстраивания личных коммуникаций со стратегически важными участниками отрасли и продвижения собственных проектов».

Ректор РМОУ, академик РАО профессор Лев Белоусов: «Нам очень приятно, что уважаемые члены жюри наградили нашу программу «Мастер спортивного администрирования» и по достоинству оценили вложенный в нее труд. Мы продолжаем нашу работу, совершенствуя курсы, чтобы они постоянно становились лучше и сохраняли актуальность».

ЗНАКОМСТВО С ОЛИМПИЙСКОЙ СТОЛИЦЕЙ

22 января кампус РМОУ в Сочи посетили члены Международного клуба журналистов-горнолыжников. В ходе мероприятия для более чем 80 человек была организована экскурсия по университету, гости также познакомились с сотрудниками и студентами, посетили интерактивный центр OVAL. С большим удовольствием журналисты опробовали спортивные симуляторы. Самым популярным стал бобслейный снаряд с подключенной системой виртуальной реальности. В рамках экскурсии гости посетили также библиотеку РМОУ, провели импровизированную фотосессию на обзорной площадке университета, пообщались с преподавателем и студентами после лекции профессора Джона Бича по генерации доходов в рамках программы «Мастер спортивного администрирования».



МОСКВА. КОММУНИКАЦИИ В СПОРТЕ

С 2 по 6 декабря в рамках Олимпийской образовательной программы прошли курсы «Коммуникации в спорте». Курсы вели член общественного совета при Министерстве спорта России и эксперт в области практик по вопросам GR-коммуникаций Галина Пушкарь и директор по цифровым коммуникациям коммуникационного бюро «Атрибут» Максим Гордеев. Курсы объединили менеджеров и преподавателей физической культуры из Москвы, Ханты-Мансийского АО, Пермской и Амурских областей, Татарстана и Беларуси. Наибольший интерес



слушатели проявили к PR-практикам в спорте, антикризисным коммуникациям, а также к использованию соцсетей и видеоблогингу.

На занятиях предлагались к анализу практические кейсы, а слушатели обосновывали собственные решения для реальных ситуаций. Участники также обменялись опытом организации и проведения массовых спортивных мероприятий и соревнований. Вот отзывы некоторых из них.

Доцент кафедры рекламы и СО Российского института физической культуры Галина Мысенко: «Хорошая организация, уважительное отношение к слушателям, располагающая обстановка, интересная и насыщенная программа, высокопрофессиональные спикеры-практики».

Представитель НОК Беларуси Александр Новиков: «Очень понравился формат, компетентные преподаватели, высокий уровень. Хотелось бы поработать с обоими преподавателями на конкретных проектах».

Директор по развитию РОО «Федерация футбола Пермского края» Дмитрий Бычков: «Обучение понравилось, весь курс – супер!»

МОСКВА. МАСТЕР СПОРТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

7 декабря в Москве завершился второй двухнедельный учебный модуль программы профессиональной переподготовки РМОУ «Мастер спортивного управления» (МСУ). Слушатели провели напряженные две недели, наполненные информацией и содержательным общением с преподавателями. Модуль включал в себя несколько тематических блоков: 1) государственное управление физической культурой и спортом, олимпийское движение и массовый спорт; 2) подготовка спортивного резерва с посещением училища олимпийского резерва № 2 г. Москвы; 3) правовое регулирование в спорте; 4) медицинское обеспечение и борьба с допингом и 5) большой блок по эксплуатации, управлению, обеспечению безопасности и коммерческому использованию спортивных объектов.

Среди преподавателей – директор департамента стратегического и проектного управления Министерства спорта России Кирилл Орлов, заместитель директора Федерального центра подготовки спортивного резерва Наталья Титова, директор по развитию «Казань-Арена» Александр Чесноков, заместитель генерального секретаря Российского футбольного союза Денис Рогачев, исполнительный директор Ассоциации

студенческого баскетбола Сергей Крюков, заместитель начальника Управления спортивной медицины и реабилитации Федерального медико-биологического агентства Игорь Выходец и другие эксперты-практики.

Следующий, третий учебный модуль программы МСУ вновь пройдет в Москве с 27 января по 8 февраля 2020 года, а четвертый – в Сочи в марте – апреле. Модульная программа «Мастер спортивного управления» реализуется при участии Фонда поддержки олимпийцев России и предназначена для тех, кто не может позволить себе надолго оторваться от работы, но хотел бы получить современные компетенции в области спортивного менеджмента. По итогам слушатели получают диплом о профессиональной переподготовке.



2019

Февраль –
май

Календарь спортивного менеджера

Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 12–23 февраля.** Чемпионаты мира по биатлону IBU. Антхольц – Антерсельва, Италия.
- 3–5 марта.** Заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.
- 12–14 марта.** Всемирная конференция МОК по предупреждению травм и заболеваний в спорте. Монако.
- 12 марта.** Церемония зажжения олимпийского огня Игр Токио-2020. Олимпия, Греция.
- 13–15 марта.** Чемпионаты мира по легкой атлетике в закрытых помещениях IAAF. Нанкин, Китай.
- 16 марта.** «Европейский вечер спорта – 2020»; под эгидой Европейских олимпийских комитетов (ЕОС). Брюссель, Бельгия.
- 17–18 марта.** Ежегодный симпозиум Всемирного антидопингового агентства (WADA). Лозанна, Швейцария.
- 26–27 марта.** Спортивный форум Европейского союза. Организатор: Европейская комиссия. Загреб, Хорватия.
- 28 марта – 5 апреля.** Чемпионат мира по керлингу среди мужчин. Шотландия.
- 13–19 апреля.** Ежегодная генеральная ассамблея Национальных олимпийских комитетов Океании (ONOC). Гуам.
- 19–24 апреля.** «СпортАккорд». Пекин, Китай.
- 19 апреля.** Заседание Комиссии олимпийской солидарности МОК. Гуам.
- 8–24 мая.** Чемпионат мира по хоккею с шайбой ИИHF. Цюрих, Лозанна, Швейцария.
- 12–13 мая.** Ассамблея THE SPOT. Лозанна, Швейцария.
- 14 мая.** Второе заседание исполкома Европейских олимпийских комитетов (ЕОС). Саморин, Словакия.
- 15–16 мая.** Семинар Европейских олимпийских комитетов. Саморин, Словакия.

Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

Февраль

Краснодар. Международная научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт. Олимпийское образование».

Москва. II Всероссийская конференция с международным участием «Актуальные проблемы и тенденции развития гимнастики, современного фитнеса и танцевального спорта».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Совершенствование Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 49.02.01 «Физическая культура» и профессионального стандарта «Тренер».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых с международным участием «Интеграция науки и спортивной практики в единоборствах».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция «Молодежь в новом тысячелетии: проблемы и решения».

Омск. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы адаптивной физической культуры и спорта».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы теории и методики хоккея».

Март

Воронеж. XII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы и современные технологии преподавания иностранных языков в неспециальных вузах».

Москва. III Всероссийская студенческая научная конференция с международным участием «Тенденции развития туризма и гостеприимства в России».

Москва. IV Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития туризма».

Омск. XV Всероссийская научно-практическая конференция среди студентов УОР РФ «Актуальные проблемы и тенденции развития физической культуры, спорта и профессионального образования».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция «Социально-гуманитарные технологии в управлении человеческими ресурсами в сфере физической культуры, спорта и здоровья».

Санкт-Петербург. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Педагогика в физической культуре, спорте и хореографии».

Смоленск. X Всероссийская заочная научно-практическая конференция «Инновационные технологии в подготовке высококвалифицированных спортсменов в условиях училищ олимпийского резерва».

Томск. XXII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные вопросы физической культуры и спорта».

Хабаровск. Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт в современном обществе».

Чурапча, Республика Саха (Якутия). IV Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура, спорт, наука и образование».

Ярославль. II Всероссийская научно-практическая конференция (очная и очно-заочная) «Безопасность здоровья человека: наука, образование, практика».

Апрель

Волгоград. II Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные вопросы физического и адаптивного физического воспитания в системе образования».

Воронеж. IX Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Медико-биологические и педагогические основы адаптации, спортивной деятельности и здорового образа жизни».

Кемерово. Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы развития физической культуры и спорта».

Краснодар. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт».

Малаховка, Московская область. IV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные аспекты подготовки и профессиональной деятельности спортивного менеджера».

Москва. X Всероссийский конгресс с международным участием «Медицина для спорта – 2020».

Москва. XIV Международная научно-практическая конференция на английском языке «Спортивная наука в высшем образовании».

Омск. VII Всероссийская научно-практическая конференция «Современная система спортивной подготовки в биатлоне».

Пенза. Всероссийская научно-практическая конференция «Становление физического развития и спортивного движения народонаселения царской России с 1909 по 1917 год и в первые годы советской власти», посвященная В.Н. Воейкову.

Пермь. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физическая культура, спорт, туризм. Научно-методическое сопровождение».

Ростов-на-Дону. II Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт в системе профессионального образования».

Ростов-на-Дону. XXXI Всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов, молодых ученых «Физическая культура, спорт и туризм в высшем образовании».

Смоленск. V Всероссийская научно-практическая конференция тренеров по лыжным гонкам «Актуальные вопросы развития лыжных гонок в России».

Смоленск. VI Международная научно-практическая конференция «Особые дети – особая педагогика: проблемы развития, воспитания и социализации в контексте вызовов современного образования».

Чайковский, Пермский край. Международная научно-практическая конференция «Спорт и спортивная медицина».

Челябинск. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы правового регулирования спортивных правоотношений».

Май

Казань. VI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма».

Малаховка, Московская область. III Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные тенденции развития теории и методики физической культуры, спорта и туризма».

Москва. II Всероссийский конгресс «Стратегии эффективного управления государственными спортивными сооружениями и объектами в индустрии спорта».

Москва. XVI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Рудиковские чтения – 2020».

Москва. Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы паралимпийского спорта».

Омск. X Международная научная конференция студентов и молодых ученых «Университетский спорт: здоровье и процветание нации».

Санкт-Петербург. Международный научный конгресс «Двадцатипятилетний путь развития адаптивной физической культуры».

Саратов. III Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы физического воспитания молодежи и студенческого спорта».

Уфа. Научно-практическая конференция «Актуальные проблемы и перспективы развития хоккея с шайбой в Республике Башкортостан и формирование компетенций тренеров в условиях внедрения НППХ «Красная машина».

Чебоксары. VII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы теории и методики армрестлинга, бодибилдинга, гиревого спорта, масрестлинга, пауэрлифтинга и тяжелой атлетики».

Выставки и ярмарки

1–9 февраля. Международная выставка яхт и водных видов спорта *Båtmassan 2020*. Стокгольм, Швеция.

1–29 февраля. Международная выставка танцев и шоу *danza in fiera 2020*. Флоренция, Италия.

1–2 февраля. Международная выставка стрельбы из лука *Bogensportmesse 2020*. Вельс, Австрия.

5–7 февраля. Выставка индустрии спортивного бизнеса *Sports Business Expo 2020*. Тиба, Япония.

5–7 февраля. *Moscow Dive Show 2020*. Москва, Россия.

6–9 февраля. Выставка конного спорта и коневодства *Jumping l'Expo 2020*. Бордо, Франция.

8–10 февраля. Выставка охотничьего снаряжения и спортивного инвентаря *HIT Show 2020*. Виченца, Италия.

8–9 февраля. Выставка здоровья и спорта *meinLeben! Allgau 2020*. Кемптен, Германия.

8–9 февраля. Выставка здоровья, спорта и активной жизни *Gesund + Aktiv Hamburg 2020*. Гамбург, Германия.

8–9 февраля. Ярмарка гольфа *Austrian Golf Show 2020*. Вена, Австрия.

12–15 февраля. Китайская международная выставка оборудования и технологий для горнолыжных курортов *Alpites China 2020*. Пекин, Китай.

12–15 февраля. Китайская международная выставка спортивных товаров, одежды и обуви *ISPO Beijing 2020*. Пекин, Китай.

13–16 февраля. Выставка приключенческого туризма и спортивного снаряжения *Adventure Turkey Expo 2020*. Стамбул, Турция.

14–16 февраля. Международная выставка товаров для гольфа и гольф-туризма *Hanse Golf 2020*. Гамбург, Германия.

14–16 февраля. Британское стрелковое шоу *The Great British Shooting Show Birmingham 2020*. Бирмингем, Великобритания.

14–23 февраля. Выставка активного отдыха *Ford Indianapolis Boat, Sport and Travel Show 2020*. Индианаполис, США.

14–16 февраля. Выставка дайвинга *Mediterranean Diving 2020*. Барселона, Испания.

15–17 февраля. Международная выставка конного спорта и скачек *Cavalli a Roma 2020*. Рим, Италия.

20–22 февраля. Московская международная выставка велосипедов *Вело Парк 2020*. Москва, Россия.

21–23 февраля. Международная выставка зимних видов спорта и активного отдыха *Sport-Expo Kielce 2020*. Кельце, Польша.

27 февраля – 1 марта. Международная выставка индустрии спорта и отдыха *SPOEX 2020*. Сеул, Республика Корея.

28 февраля – 1 марта. Немецкая выставка гольфа *Rheingolf 2020*. Дюссельдорф, Германия.

28 февраля – 1 марта. Международная выставка подводного спорта (Европейское дайвинг-шоу) *EudiShow 2020*. Болонья, Италия.

28 февраля – 1 марта. Выставка-фестиваль товаров и услуг для спорта и здорового образа жизни «Фестиваль здорового образа жизни 2020». Пермь, Россия.

28 февраля – 1 марта. Выставка триатлона *motivation days 2020*. Нюрнберг, Германия.

- 28 февраля – 1 марта.** Выставка спорта и активного отдыха *GoExpo 2020*. Финляндия, Хельсинки.
- 29 февраля – 2 марта.** Международная выставка здоровья и фитнеса *IWF 2020*. Шанхай, Китай.
- 1–7 марта.** Международный фестиваль йоги *International Yoga Festival (IYF) 2020*. Индия, Ришикеш.
- 1 марта.** Токийский ежегодный марафон *Tokyo Marathon 2020*. Токио, Япония.
- 5–7 марта.** Международная выставка спортивных товаров *Taispo 2020*. Тайвань, Тайбэй.
- 8–10 марта.** Международная выставка горнолыжного туризма *International Ski Travel Market (ISTM) ChamoniX 2020*. Шамони-Монблан. Франция.
- 9–11 марта.** Выставка спортивных ритейлеров *Sport Achat Summer + Winter 2020*. Лион, Франция.
- 11–15 марта.** Специализированная выставка «Охота. Рыбалка. Туризм. Отдых. Спорт 2020». Нижний Новгород, Россия.
- 12–14 марта.** Международная туристская выставка «Интурмаркет-2020». Москва, Россия.
- 12–14 марта.** Международная конная выставка *DINF 2020*. Дубай, ОАЭ.
- 13–15 марта.** Выставка товаров и услуг для спорта и фитнеса *Salon Body Fitness 2020*. Париж, Франция.
- 13–15 марта.** Выставка активного отдыха *Explore 2020*. Стокгольм, Швеция.
- 13–15 марта.** Выставка спорта и фитнеса *Sport & Fun 2020*. Рид, Австрия.
- 15 марта.** Спортивная выставка *Expo Sports 2020*. Барселона, Испания.
- 13–15 марта.** Выставка спортивного инвентаря и сооружений *Traffpunkt Idrott 2020*. Гетеборг, Швеция.
- 13–15 марта.** Международная туристическая выставка *MITT 2020*. Москва, Россия.
- 21–22 марта.** Международный фестиваль фитнеса *Fitexpo 2020*. Москва, Россия.
- 1–3 апреля.** Всероссийская специализированная выставка «Спорт. Отдых. Туризм. Санаторно-курортное лечение 2020». Набережные Челны, Россия.
- 2–5 апреля.** Международная выставка фитнеса, велнеса и здорового образа жизни *FIBO 2020*. Кельн, Германия.
- 5 апреля.** Марафон *Marathon de Paris 2020*. Париж, Франция.
- 7–9 апреля.** Международная выставка оборудования и товаров для зимних видов спорта *Prowinter 2020*. Больцано, Италия.
- 9–11 апреля.** Специализированная выставка «Туризм и спорт 2020». Казань, Россия.
- 29 апреля – 11 мая.** Всемирная танцевальная олимпиада – 2020. Москва, Россия.
- 10–12 мая.** Международная бильярдная выставка *Guangzhou International Billiard Exhibition 2020*. Гуанчжоу, Китай.
- 14–16 мая.** Международная выставка спортивной индустрии *Sports World 2020*. Москва,

Summary

RIOU Turns 10

On December 3, the Russian International Olympic University celebrated its 10th anniversary with a programme of special events. The celebrations on the Sochi campus brought together government officials, members of the Olympic and Paralympic families from different countries, academics, RIOU graduates, sports managers, and of course RIOU's current students. Russian President Vladimir Putin attended the anniversary ceremony and gave a talk.

The Main Possibilities in Enhancing the Social and Pedagogical Impact of Youth Sport

Competition in sport has a number of negative aspects (resulting predominantly from the desire to win at all cost). Is it possible, and, if yes, how is it possible to avoid the negative influence of sport on the young people's personalities and social relationships? These questions are discussed in the present article by Professor Vladislav Stolyarov and RIOU Vice-Rector Professor Alexander Parshikov.

Sports Development: Choosing Priorities for Entrepreneurship

Today Russia has hundreds of brand-new world-class sports venues, so in the next decade the questions of how to manage this modernised infrastructure are going to come to the fore. This article offers the perspective of Viktor Kudryavtsev, RIOU's Head of Curriculum Design, member of the Committee for Entrepreneurship in Sport at the Russian Chamber of Commerce and Industry.

Sports Clubs, their Place and Role in the Development of the Sports Industry

Sports clubs in Russia are diverse. Professor Vladimir Lednev, Vice-President of Moscow's Synergy University of Industry and Finance, discusses the work of sports clubs of various types.

Marketing Plan for a Sports School: Principles and Structure

In this article, marketing tools for sports schools operating in a highly competitive environment are reviewed by Chair of Sports Marketing at the Synergy University Andrey Malygin and Assistant Director of Sports School No.1 of the city of Gubkin (Belgorod Region) Alexander Malygin.

100

Вестник РМОУ | № 4, 2019

An Experience of Public Diplomacy in the Run-Up to Tokyo 2020

Oleg Zakharov, chairman of the Rostov regional branch of the All-Russia non-governmental organisation «Russia-Japan Society» and president of the Rostov Kyokushin Karate Association visited Tokyo to attend the 12th World Kyokushin Karate Championship and take part in the working meetings as part of cooperation between the Russia-Japan Society and their Japanese colleagues. He shares his impressions of visiting the host city of the upcoming Games.

The Right to Participate in Sports Competitions and Withdrawal of this Right: A Case Study of the FIBA–Euroleague Basketball Legal Dispute

According to Vladislav Bogdanov from the Lomonosov Moscow State University, control over the right to participate in competitions affects the interests of various parties, and when these interests clash, conflicts and disputes may arise.

Analysing IAAF's Decisions on Awarding Additional Medals

For the first time in the history of the IAAF World Athletics Championship, two additional bronze medals were awarded in two events. This article by Elena Pashchenko from St. Petersburg State University discusses these cases.

Body-Oriented Psychotherapy in Sport

This article by sports psychologists Elizaveta Kozhevnikova and Nadezhda Makeeva discusses how strong emotions in sport affect the body, how this can impair sports performance, and how body-oriented psychotherapy can help athletes to regain the desired level of performance.

Interpersonal Communication and Sport

The RIOU Library Series has seen the publication of a new book – Sport Communication: An International Approach. The book is authored by Chuka Onwumechili, Professor at Howard University (Washington D.C., USA). The book is intended for university students, and is structured as a textbook.

Annotation

RIOU Turns 10

On December 3, the Russian International Olympic University celebrated its 10th anniversary with a programme of special events. The celebrations on the Sochi campus brought together government officials, members of the Olympic and Paralympic Movements from different countries, academics, RIOU graduates, sports managers, and of course RIOU's current students. Russian President Vladimir Putin attended the anniversary ceremony and gave a talk. «The university has become a large international platform and a leading research centre, gaining respect within the Olympic community», he said. «Much has been done to make Russian education more competitive. For three consecutive years, RIOU has been named second in Europe and tenth in the world in the international rankings of postgraduate sports management courses. Congratulations to the RIOU staff and best regards to all of you!»

The Main Possibilities in Enhancing the Social and Pedagogical Impact of Youth Sport

The authors have previously assessed the personal and social impact of youth sport, coming up with the following conclusions: youth sport offers vast opportunities for exerting positive influence on the personalities and social relationships of young athletes; this positive potential is not always fulfilled, and, what is more, competition in sport has a number of negative aspects (resulting predominantly from the desire to win at all cost). This raises the following questions: Is it possible, and, if yes, how is it possible to avoid the negative influence of sport on the young athletes' personalities and social relationships? These questions are discussed in the present article by Professor Vladislav Stolyarov and RIOU Vice-Rector Professor Alexander Parshikov.

Sports Development: Choosing Priorities for Entrepreneurship

The Strategy for the Development of Physical Education and Sport for the period until 2030 is to be adopted this year. Many changes have taken place in the field in the past decade, especially in what concerns infrastructure. Now that the country has hundreds of brand-new world-class sports venues, in the next ten years the questions of how to manage the modernised infrastructure are going to come to the fore. Principles of management in this area, and, more broadly, principles of developing physical education and sport in the coming decade are being discussed at the moment (as well as the role and place of entrepreneurs in the process). This article offers the perspective of Viktor Kudryavtsev, RIOU's Head of Curriculum Design, member of the Committee for Entrepreneurship in Sport at the Russian Chamber of Commerce and Industry.

Sports Clubs, their Place and Role in the Development of the Sports Industry

The main actors in the sports industry are sports organisations: federations, leagues, and clubs. The role, place and functions of federations and leagues within the industry are more or less well defined, while sports clubs demonstrate a larger variety of options in this respect. For example, a professional football club, a fitness club and a school sports club are completely different institutions in terms of form, objectives and capabilities. At the same time, all of them are essential for the sport industry's development. In this article Professor Vladimir Lednev, Vice-President of Moscow's Synergy University of Industry and Finance, discusses the work of various sports clubs as an important component of the Russian sports industry.

Marketing Plan for a Sports School: Principles and Structure

There will always be demand for the services of sports schools due to the special role they play in the sports industry and the continuous natural rotation of students. At the same time, there is a fierce competition for children's time and their parents' money from other institutions and forms of personal development and entertainment – secondary and musical schools, specialised children's centres, paramilitary sports clubs, computer games, etc. In this competitive environment, marketing tools play a significant role, according to Chair of Sports Marketing at the Synergy University Andrey Malygin and Assistant Director of Sports School No.1 of the city of Gubkin (Belgorod Region) Alexander Malygin.

An Experience of Public Diplomacy in the Run-Up to Tokyo 2020

The Japanese capital is preparing to host the Tokyo 2020 Summer Olympics. One of the things that make this edition of the Games unique is that it will feature karate for the first time (and whether there will be a second time is not clear – most probably, it will not happen again in the near future). This article is authored by Oleg Zakharov, chairman of the Rostov regional branch of the All-Russia non-governmental organisation «Russia-Japan» Society and president of the Rostov Kyokushin Karate Association. He visited Tokyo to attend the 12th World Kyokushin Karate Championship and take part in the working meetings as part of cooperation between the «Russia-Japan» Society and their Japanese colleagues.

The Right to Participate in Sports Competitions and Withdrawal of this Right: A Case Study of the FIBA–Euroleague Basketball Legal Dispute

According to Vladislav Bogdanov from the Lomonosov Moscow State University, control over the right to participate in competitions affects the interests of various parties, and when these interests clash, conflicts and disputes may arise. This leads to legal wrangling over the procedure of establishing the right to participate in competitions, and right holders may use them as leverage. One example is a controversy in European basketball, in which an association of professional clubs set itself at odds with the international federation, FIBA.

Analysing IAAF's Decisions on Awarding Additional Medals

«There can be only one winner» – this is the commonly recognised principle in sport. However, the recent IAAF World Athletics Championship in Qatar has shown that today this principle is being challenged. For the first time in the tournament's history, two additional bronze medals were awarded in two events. In this article, Elena Pashchenko from St. Petersburg State University discusses these cases and raises questions that are yet to be answered by the International Association of Athletics Federations.

Body-Oriented Psychotherapy in Sport

Sport is an area of human activity in which people do their utmost to achieve the desired result. Thrill, tears, fear, anger, clenched teeth, frustration – these are the feelings that are familiar to both athletes and coaches. This article by sports psychologists Elizaveta Kozhevnikova and Nadezhda Makeeva discusses how strong emotions in sport affect the body, how this can impair sports performance, and how body-oriented psychotherapy can help athletes to regain the desired level of performance.

Interpersonal Communication and Sport

The RIOU Library Series has seen the publication of a new book – Sport Communication: An International Approach. According to the author, Chuka Onwumechili, Professor at Howard University (Washington D.C., USA), the book can help readers to achieve the following: to understand the meaning and objectives of interpersonal communication; to understand the impact of cultural differences on interpersonal relationships; to gain important insights into how self-perception, or a person's perception of other people, can affect interpersonal communication; to become acquainted with the different contexts of interpersonal communication in sport; to understand the nature of emotions, and how emotion management influences interpersonal relationships in communication and in sport; to learn about different types of listening, and how different listening techniques contribute to building positive relationships. The book is intended for educational purposes, and is structured as a textbook.