



ОЛИМПИЙСКАЯ  
КОЛЛЕКЦИЯ  
ВЛАДИМИРА  
ПОТАНИНА.

## ПРЕМЬЕРА В МОСКВЕ И МИНСКЕ

АНАСТАСИЯ ДАВЫДОВА.  
НОВОЕ ВРЕМЯ  
СИНХРОННОГО  
ПЛАВАНИЯ



АНДРЕЙ МАЛЫГИН.  
СПОРТИВНЫЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ:  
ПРОДАЖА РАДИ ПРОДВИЖЕНИЯ



# СОДЕРЖАНИЕ

## РМОУ

4

**Выпускники флагманской программы: 101% удовлетворения**  
Слушатели получили дипломы

10

**Олимпийская коллекция Владимира Потанина. Премьера**  
В Москве и Минске представлен новый проект

## СЕССИЯ МОК

18

**СЕРГЕЙ МУРАВЬЕВ. Италия 47:34 Швеция**  
Милан и Кортина-д'Ампеццо совместно примут зимние Олимпийские игры  
2026 года

22

**КОРТИНА-Д'АМПЕЦЦО-1956**  
Золотой дебют советской сборной на зимних Играх

26

**Рим-1960**  
«Как эту площадь обнимает колоннада, так святая церковь заключает в свои объятия олимпийцев»

30

**ТУРИН-2006**  
Олимпийская реновация Турина

## РМОУ

34

**ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ**  
Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского  
Университета

## ВИДЫ СПОРТА

40

**АНАСТАСИЯ ДАВЫДОВА. Новое время синхронного плавания**  
Пятикратная олимпийская чемпионка – о том, как меняется вид спорта

## ПРАВО И СПОРТ

48

**НИКОЛАЙ ПЕШИН. Проблемы антидопингового обеспечения**  
в контексте решений Спортивного арбитражного суда (Лозанна)  
Статус CAS порождает целый ряд правовых проблем

## МАРКЕТИНГ

58

**АНДРЕЙ МАЛЫГИН. Спортивный мерчандайзинг: продажа ради**  
продвижения  
Термин «мерчандайзинг» коварен

## ИНДУСТРИЯ СПОРТА

66

**ВАЛЕРИЙ ГОРЕЛИКОВ. Аудитории спорта для спонсорства**  
Российскому спорту нужно больше

## КЛУБ ВЫПУСКНИКОВ

72

**ЛИДИЯ ФЕДОРОВА. Добиться желаемого несложно, сложнее**  
понять, чего именно ты хочешь  
Выпускница РМОУ – о работе в УЕФА и на чемпионате мира – 2018

## БИБЛИОТЕКА РМОУ

78

**ЗАЩИТА ЕСТЕСТВЕННОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ**  
МЕРОПРИЯТИЯМИ  
Новое учебное пособие коллектива авторов из Канады

# Выпускники флагманской программы: 101% удовлетворения

Учебный год для слушателей флагманской программы «Мастер спортивного администрирования» завершился торжественной церемонией. 50 выпускникам из 21 страны мира вручили дипломы. Среди них, как и в прежние годы, 20 стипендиатов Благотворительного фонда Владимира Потанина. А среди россиян, завершивших обучение, – стипендиаты Олимпийского комите-

та России и Фонда поддержки олимпийцев России: завершившие карьеру спортсмены, сотрудники спортивных объектов и организационных комитетов различных мероприятий. В своих комментариях выпускники не жалели добрых слов, благодарили за поддержку, делились планами на будущее. Вот лишь некоторые из их отзывов.



**АЛЕКСЕЙ КОРЗИН, директор по надзору за нормативно-правовым соответствием компании CFS Digital Singapore:**

– Обучение в РМОУ стало важной вехой в моей жизни. За время обучения я написал книгу, выработал стратегию своего бизнеса и защитил по ней выпускную квалификационную работу. Ожидания полностью оправдались! Условия здесь исключительные, таких, наверное, в стране больше не найти. И великолепная атмосфера международного студенческого кампуса: много новых интересных и полезных знакомств. Я получил не просто диплом, а большое конкурентное преимущество. Опыт и знания позволяют уверенно развивать собственный бизнес.

4



**ЭМИЛЬ КАРНЕЕВ, Союз конькобежцев России, начальник команды, мастер спорта России международного класса, шорт-трек:**

– Учеба – это всегда здорово, мне понравилось учиться. Очень интересные люди – и преподаватели, и студенты, мы познакомились и стали как родные. Если бы была шкала оценок 100, я бы поставил 101. Все было на высшем уровне. Сразу после выпуска мне удалось устроиться на работу в Союз конькобежцев России. Полученный багаж знаний буду применять в своей новой деятельности. Я благодарен Фонду поддержки олимпийцев и РМОУ за то, что теперь для спортсменов, которые закончили профессиональную карьеру, есть возможность получить грант на обучение. Спасибо за все!

**РОМАН ПЕТУХОВ, заместитель директора МАУ города Новосибирска «СШОР «Центр водных видов спорта», мастер спорта России международного класса, плавание:**

– Я с головой окупился в учебный процесс, ничто не отвлекало, а обстановка располагала к изучению предметов. Ожидания были высоки, но на практике все оказалось еще лучше. Почерпнутые знания, касающиеся таких областей, как управление персоналом, маркетинг, управление проектами, антикризисный пиар и ряд других, будут полезны в профессиональной деятельности. Обучение в РМОУ позволяет получить компетенции и знания, востребованные на рынке труда, и успешно войти в новую жизнь.



5



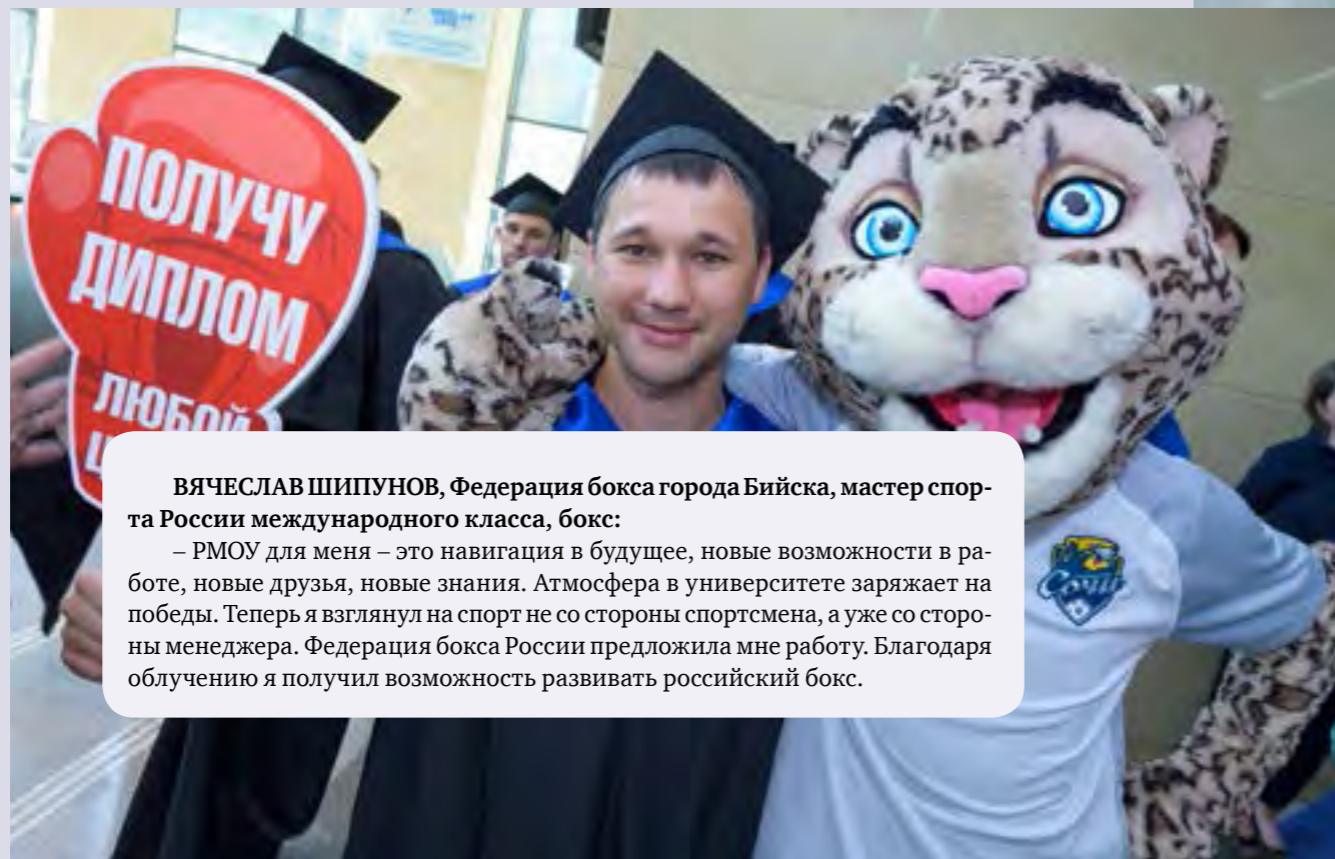
**ЕВГЕНИЙ КРЫЛОВ,** директор МБУ СШОР 4 по спортивной гимнастике города Челябинска, мастер спорта России международного класса, спортивная гимнастика:

– Что для меня обучение в РМОУ? Движение вперед! Главное – полученные знания, и все ожидания подтвердились. В университете очень доброжелательны сотрудники, которые всегда шли на помощь. И студенты помогали друг другу, у нас прекрасные отношения. По приезде домой накопленные знания буду внедрять на практике в своей организации. Спасибо за такую возможность!



**ЮЛИЯ ИНОЗЕМЦЕВА,** заслуженный мастер спорта России, академическая гребля:

– Такая учеба – этот вызов самому себе, прекрасная возможность на время окунуться в настоящую студенческую жизнь, которой не было во время занятия спортом. Среди преподавателей каждый – мегапрофессионал в своем деле, кладезь практической информации. Наша группа дружная! Мы подружились за это время и будем продолжать общаться дальше. В стенах университета возник наш проект, который мы планируем дальше развивать. Очень приятно складывается общение с «английской» группой, ребята все разные, но найти общий язык нам удалось. Обучение помогает раскрыть собственный потенциал, помогает расставить приоритеты и ответить на вопросы: кем я себя вижу, где буду полезен? Среди навыков, которые здесь развивают, я бы отметил навыки профессиональной коммуникации и делового общения. Хотелось бы, чтобы в РМОУ был пул работодателей, которым необходимы выпускники с приобретенными новыми знаниями и компетенциями. Большой плюс я вижу не только в получении ценных практических навыков, но и в расширении круга полезных контактов. Спасибо Фонду поддержки олимпийцев РМОУ за предоставленную возможность!



**ВЯЧЕСЛАВ ШИПУНОВ,** Федерация бокса города Бийска, мастер спорта России международного класса, бокс:

– РМОУ для меня – это навигация в будущее, новые возможности в работе, новые друзья, новые знания. Атмосфера в университете заряжает на победы. Теперь я взглянул на спорт не со стороны спортсмена, а уже со стороны менеджера. Федерация бокса России предложила мне работу. Благодаря обучению я получил возможность развивать российский бокс.



**МАРИНА ПЫЛАЕВА, главный специалист отдела организационной работы ГБУ КК «Фишт», Сочи, заслуженный мастер спорта России, шорт-трек:**

– Для меня получение письма о том, что фонд утвердил меня в качестве грантополучателя, было счастливым моментом. Хочется выразить благодарность за потрясающую возможность пройти обучение в РМОУ. Каждый юнит несет в себе большой объем полезной и актуальной информации. Очень важно, что каждую неделю мы работали над новыми проектами в различных направлениях деятельности. Это отличная возможность попробовать себя в разных ипостасях, открыть новые грани.

В университете царит атмосфера гостеприимства, во всем ощущение передового, нового, конструктивного. Мне повезло с группой. Прекрасные люди, каждый из которых добился успехов в своем виде деятельности, не останавливаются на достигнутом, готовы взаимодействовать и работать в команде, готовые прийти на помощь, если это потребуется. Мы стали друзьями, с которыми жаль расставаться и с которыми ждешь новой встречи. Во время общения родились идеи, которые будем воплощать в ближайшем будущем.

**АНАСТАСИЯ КАРАБЕЛЬЩИКОВА, спортсменка, Нижний Новгород, мастер спорта России международного класса, академическая гребля:**

– Благодаря учебе изменилось понимание и восприятие дальнейшего перспективного развития спорта. Появилось много идей по моему виду спорта – плаванию. Главным ожиданием было, что после обучения я уже точно буду знать, куда идти, но, как показывает практика, свежий взгляд и новые идеи не слишком-то востребованы, особенно в организациях со старой закалкой. Если в перспективе будет продуман вопрос возможного трудоустройства после обучения, то вообще была бы пушка!

В данный момент я открыла по франшизе школу плавания в Нижнем Новгороде, по возвращении плотно займусь ее развитием. С этой точки зрения очень полезны почерпнутые знания в области управления, планирования. РМОУ дает возможность стартовать в новом направлении и двигаться в правильном спортивном векторе, а не стать продавцом кальянов и т. п. (говоря так, опираюсь на настоящую историю моего друга, и такая история не единична).



# Олимпийская коллекция Владимира Потанина. Премьера

ЭТО ЛЕТО ОТМЕЧЕНО СОБЫТИЕМ, ЗНАЧЕНИЕ КОТОРОГО ДЛЯ ВСЕХ НЕРАВНОДУШНЫХ К СПОРТУ ТРУДНО ПЕРЕОЦЕНИТЬ. УНИКАЛЬНОЕ СОБРАНИЕ АРТЕФАКТОВ, ЧАСТИЧЕК БОЛЕЕ ЧЕМ ВЕКОВОЙ ОЛИМПИЙСКОЙ ИСТОРИИ, ОТКРЫТО ДЛЯ ПУБЛИКИ. ОЛИМПИЙСКАЯ КОЛЛЕКЦИЯ ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА, В КОТОРОЙ СОБРАНЫ МЕДАЛИ, ФАКЕЛЫ, НАГРАДНЫЕ ДИПЛОМЫ И ДРУГИЕ АРТЕФАКТЫ СО ВСЕХ ИГР СОВРЕМЕННОСТИ, НАЧИНАЯ С АФИН-1896, ТЕПЕРЬ ЖИВЕТ ВЫСТАВОЧНОЙ ЖИЗНЬЮ. «Я РАД, ЧТО КОЛЛЕКЦИЯ ПОЛУЧАЕТ ТАКУЮ ЖИЗНЬ, – СКАЗАЛ НА ПРЕЗЕНТАЦИИ В МОСКВЕ ВЛАДИМИР ПОТАНИН. – НАПОМИНАТЬ ОБ ИДЕАЛАХ СПОРТА В НАШЕЙ СТРАНЕ И ПО ВСЕМУ МИРУ – ПРАВИЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ, И ЭТО ПРЕКРАСНЫЙ ПОВОД ВСПОМНИТЬ О ЛЮДЯХ, КОТОРЫЕ КОВАЛИ СЛАВУ СПОРТА». ПЕРВЫМ ТАКИМ ПРОЕКТОМ СТАЛА ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСТАВКИ В ГОРОДСКОЙ РАТУШЕ МИНСКА В ДНИ ПРОВЕДЕНИЯ В БЕЛАРУСИ II ЕВРОПЕЙСКИХ ИГР.

10

Вестник РМОУ | № 2, 2019



Знаковый проект представлен в год пятилетия Игр Сочи-2014, и это не совпадение. Основатель компании «Интеррос», президент «Норильского никеля» Владимир Потанин известен своим вкладом в олимпийское движение – как вдохновитель и инвестор горного курорта Роза Хутор, ключевого объекта зимних Игр в Сочи, как патрон Российского Международного Олимпийского Университета (РМОУ) и как меценат.

Объявление о том, что частная коллекция открывается для публики, было сделано 13 июня в Москве, в Олимпийском комитете России в присутствии его президента Станислава Позднякова, почетного президента Александра Жукова, помощника президента Российской Федерации Игоря Левитина, члена Международного олимпийского комитета, президента Федерации тенниса России Шамиля Тарпищева.

В настоящий момент в коллекции около 400 артефактов. Среди экспонатов – наградные и памятные медали Олимпийских игр, именные дипломы чемпионов и призеров, почетные знаки, факелы, кубки и статуэтки.

Реализацией выставочных проектов Олимпийской коллекции Владимира Потанина за-

**ГЛАВНАЯ ЧЕРТА**  
этой коллекции – мобильность,  
чтобы двигаться навстречу аудитории.  
Фото: РМОУ

нимается команда РМОУ во главе с ректором университета академиком Львом Белоусовым. «Коллекция несет большой образовательный и пропагандистский заряд, – отметил он. – Мы не просто хотим выставлять эту коллекцию, мы хотим, чтобы коллекция «говорила», чтобы люди приобщались к олимпийскому движению и олимпийским ценностям».

Прежде чем публично демонстрировать артефакты, необходимо проделать разноплановую работу. Подготовительный период длился более полугода. «Когда коллекция находится в частных руках, а затем готовится к экспонированию, требуется профессиональная музейная обработка, – рассказывает Лев Белоусов. – Мы ее организовали, чтобы привести коллекцию в порядок: каталогизировать, систематизировать, отреставрировать каждый из 383 артефактов (реставрация большей части уже завершена). Взять, к примеру, дипломы, возраст которых в ряде случаев превышает сто лет. Учитывая, скажем так, не всегда идеальные условия хране-

11

Вестник РМОУ | № 2, 2019



**ВЛАДИМИР ПОТАНИН  
И СТАНИСЛАВ ПОЗДНЯКОВ**  
на презентации коллекции в Москве.  
Фото: РМОУ

ния, удивительно, что бумага столько прожила. Эти артефакты были отданы в руки реставраторов из Всероссийского художественного научно-реставрационного центра имени И.Э. Грабаря, которые провели кропотливую работу над ними и продолжают ее. Медали тоже реставрировались, но тут мы обошлись собственными силами: музейный хранитель коллекции – сертифицированный специалист, имеющий право на такие работы. Наконец, было организовано музейное хранение экспонатов с соответствующим температурным режимом и освещением».

Тут уместно будет сказать о том, что собрание олимпийских реликвий имеет не только историческую, но и культурную ценность. Олимпийские медали выполняли лучшие художники-медальеры, с тщанием и вкусом сделаны графиками дипломы для победителей и медалистов, изящны статуэтки и кубки. Знакомясь с этими экспонатами, можно наблюдать эволюцию дизайна с конца XIX века и до наших дней.

Параллельно с реставрационными работами продолжалось пополнение коллекции

и осмысление ее дальнейшей судьбы, говорит Лев Белоусов. Принятое в итоге решение ее владельца он называет совершенно логичным: показывать экспонаты широкой аудитории, которая интересуется спортом, олимпийской историей и которая концентрируется как раз в период проведения спортивных мегасобытий. Иными словами, экспозиция должна была стать мобильной и отправляться в те города, где проводятся крупные спортивные форумы. В календаре были намечены «красные даты»: лето 2019 года, Минск, II Европейские игры; летние Олимпийские игры Токио-2020, зимние Олимпийские игры Пекин-2022, летние Олимпийские игры Париж-2024.

### В Минской ратуше

С 21 июня по 14 июля экспозиция Олимпийской коллекции Владимира Потанина размещалась в городской ратуше столицы Беларуси. На церемонии открытия присутствовали представители городских властей, руководители Европейских олимпийских комитетов, Министерства спорта РФ, ОКР, другие члены олимпийской семьи.

Президент Европейских олимпийских комитетов Янез Кочиянчич отметил: «Эта коллекция демонстрирует достижения мирового спорта более чем за столетие, и я благодарен

Владимиру Потанину, который пожертвовал деньги на это собрание».

«Очень интересная выставка, и очень интересная форма презентации, позволяющая не только увидеть раритеты, но и погрузиться в исторический контекст», – поделился впечатлениями министр спорта РФ Павел Колобков.

Любой желающий в эти дни мог бесплатно посетить выставку. «Символично, что выставка открывается в день старта II Европейских игр – важнейшего события в жизни города, страны и европейского пространства, – заявила начальник управления культуры Мингорисполкома Виталина Рудикова. – Очень важно, что проект носит некоммерческий характер, и у всех жителей и гостей нашего города будет возможность познакомиться с раритетными экспонатами».

Техническая концепция разрабатывалась с учетом особенностей помещения, предложенного белорусскими партнерами, а содержательная часть должна была соотноситься с местом проведения выставки и характером аудитории (ведь в музейной практике та или иная обширная коллекция практически никогда не демонстрируется целиком: отбираются определенные экспонаты в заданных тематических рамках).

Экспозицию в городской ратуше Минска составили артефакты 11 Олимпийских игр.

**ЦЕРЕМОНИЯ ОТКРЫТИЯ**  
выставки в Минске. Слева направо – президент ОКР Станислав Поздняков, министр спорта РФ Павел Колобков, президент Европейских олимпийских комитетов Янез Кочиянчич, начальник управления культуры Мингорисполкома Виталина Рудикова и ректор РМОУ Лев Белоусов.  
Фото: РМОУ

В выставочном пространстве они были сгруппированных следующим образом: в одной группе – первые Игры современности (Афины-1896), а также начала и первой половины XX века, включая первые в истории зимние Олимпийские игры (Шамони-1924), а также Игры предвоенного периода (Берлин-1936). В другой группе – Игры второй половины XX века и нового века, которые можно считать рубежными для наших стран (СССР, России и Беларуси), включая дебютные для советской сборной летние Игры Хельсинки-1952 и зимние Кортинна-Д'Ампеццо-1956, а также памятную Москву-80, Лиллехаммер-1994, где впервые команды бывших союзных республик выступали самостоятельно под национальными флагами, и, конечно, Сочи-2014.

Артефакты каждой Олимпиады помещены в специальный модуль. Он имеет форму куба и установлен на «ножках» так, чтобы демонстрационные поверхности находились на

уровне глаз. Поверхность модуля отделана шпоном оливкового дерева, как напоминание об античных корнях Олимпийских игр. Каждая из граней куба выполняет свою функцию: на одной – медали за антивандалным стеклом, на другой – экран, на котором демонстрируется фото- и видеохроника, напоминающая о событиях Игр, на других гранях – текстовая информация о ключевых особенностях соревнований.

Такое исполнение демонстрационных модулей обусловлено необходимостью обеспечить мобильность экспозиции, ведь она будет демонстрироваться в разных городах и странах. «Мы – передвижники, если угодно, – говорит Лев Белоусов. – Надеемся со временем систематизировать всю коллекцию под такие модули. Это означает, что в перспективе экспозиции могут быть одновременно организованы в двух,

В ЗАЛЕ МОЖНО БЫЛО УСЛЫШАТЬ ТАКОЙ, НАПРИМЕР, РАЗГОВОР: «ДА, ПОМНЮ Я ЛИЛЛЕХАММЕР, С ЭТИМ ВОТ ФАКЕЛОМ ПАРЕНЬ С ТРАМПЛИНА ПРЫГНУЛ И ЛЕТЕЛ. МОЛОДЦЫ НОРВЕЖЦЫ, ЗДОРОВО ПРИДУМАЛИ...»

а то и трех разных местах. Коллеги из Олимпийского комитета России и Министерства спорта предлагают нам выставляться в Государственном музее спорта или в Олимпийском музее, который сейчас создается. Если это будет организовано и мы займем определенное пространство с частью экспонатов, то эти экспозиции не будут единственными. Мы хотим, чтобы коллекция сама шла к аудитории, тогда ее увидит как можно большее число заинтересованных людей».

Каждый предмет в коллекции – это непосредственный участник Олимпийских игр, будь то факел эстафеты олимпийского огня, медаль или диплом. Производит особенное впечатление, когда люди, принимавшие участие в Играх, через годы сталкиваются с этими артефактами. В зале выставки можно было услышать такой, например, разговор: «Помню я Лиллехаммер, с этим вот факелом парень с трамплина прыгнул и летел. Молодцы норвежцы, здорово придумали... Но холодно было,

а я с обувью не рассчитал! А они, смотрю, под ноги специальные подстилки кладут, чтобы не оконечеть...»

### Не сувениры, но реликвии

Олимпийская меморabilia бывает разной. Значки, почтовые марки, монеты, игрушки, всевозможные предметы с символикой, от столовой посуды до банных полотенец, выпускаются организаторами для продажи болельщикам. Это сувениры (и, конечно, предмет коллекционирования тоже). В Олимпийской коллекции Владимира Потанина представлены не сувениры, а реликвии. Естественно, они изначально не предназначались для продажи.

Белорусских журналистов, пришедших на открытие экспозиции, особенно интересовала связь того или иного артефакта с конкретными спортивными звездами. Они вспоминали советскую гимнастку, уроженку Гродно Ольгу Корбут, завоевавшую три золотые и серебряную медаль в Мюнхене-72, а через четыре года в Монреале – еще одно золото и серебро. Уже больше 30 лет она живет в США. Несколько лет назад четырехкратная олимпийская чемпионка выставила свои медали на аукцион, о чем первыми сообщили газеты, а не сама их обладательница (что само по себе о многом говорит).

Медалей Корбут в коллекции нет. Все медали выставляются вне связи с какой-либо индивидуальной историей спортсмена, получившего эту награду (в отличие от именных дипломов, например). И это объяснимо. Ведь медали и наградные знаки – это реликвии для тех людей, кто принимал участие в Играх как спортсмен, тренер, судья или организатор. Большинство их обладателей бережно хранят такие вещи и не расстаются с ними. У коллекционеров есть два пути: приобретение артефактов на аукционах, если по тем или иным причинам их владельцы или их потомки выставляют эти вещи на торги (кстати, делается это нередко анонимно). Второй путь – когда владелец награды передает реликвию в коллекцию специально, считая такой акт общественно важным. Со временем полученные таким способом артефакты наверняка пополнят коллекцию.

Другой важный момент: многие медали в коллекции старше ста лет. Восстановить детали их пути со всей достоверностью не



представляется возможным. Что, впрочем, не должно породить никаких сомнений в их подлинности (а подделки, кстати, на аукционных торгах олимпийскими артефактами не редкость). Еще одна процедура, которая предшествовала выставке, – это экспертиза. Ее провела группа экспертов Олимпийского музея в Лозанне, с оформлением соответствующего заключения о подлинности в отношении каждого предмета.

### Теперь в Японию

Следующей точкой на карте мира, где будет развернута новая экспозиция артефактов из коллекции, станет Токио. Участники и гости XXXII летних Олимпийских игр увидят уже другую выставку. «В Токио для экспозиции будет отведено другое пространство, заметно большее, потому что артефактов туда поедет больше, – говорит Лев Белоусов. – Модульный принцип организации выставки останется таким же, как и в Минске. Но содержательно экспозиция изменится, ведь надо учитывать характер аудитории: это Азия, это Япония, здесь своя олимпийская слава и богатые спортивные традиции».

До старта Игр Токио-2020 остается год, и за это время коллекция наверняка пополнится.

### В ДНИ ПРОВЕДЕНИЯ

П Европейских игр посетить выставку Олимпийской коллекции Владимира Потанина в городской ратуше Минска можно было бесплатно.

Фото: РМОУ

«Могу сказать, что комплект олимпийских наград уже заполнен на 95%, – рассказывает Лев Белоусов. – С момента, когда коллекция стала жить новой жизнью, мы отыскивали для нее еще три артефакта. Это факел Пхенчхана-2018, а также серебряная медаль Игр 1992 года в Альбервиле. За ней мы давно охотились, потому что у нас есть золотая и бронзовая, а вот серебряной медали Альбервиля не было (а интерес и историческая ценность, не говоря о ценности материальной, растет в разы, когда комплект полный). Еще один артефакт, который был приобретен на аукционе в Варшаве, – золотая медаль за командные соревнования на Играх в Гармиш-Партенкирхене 1936 года. Очень важно, что Владимир Потанин принял принципиальное решение о постоянном пополнении коллекции и выделяет для этого средства».

Сергей Муравьев





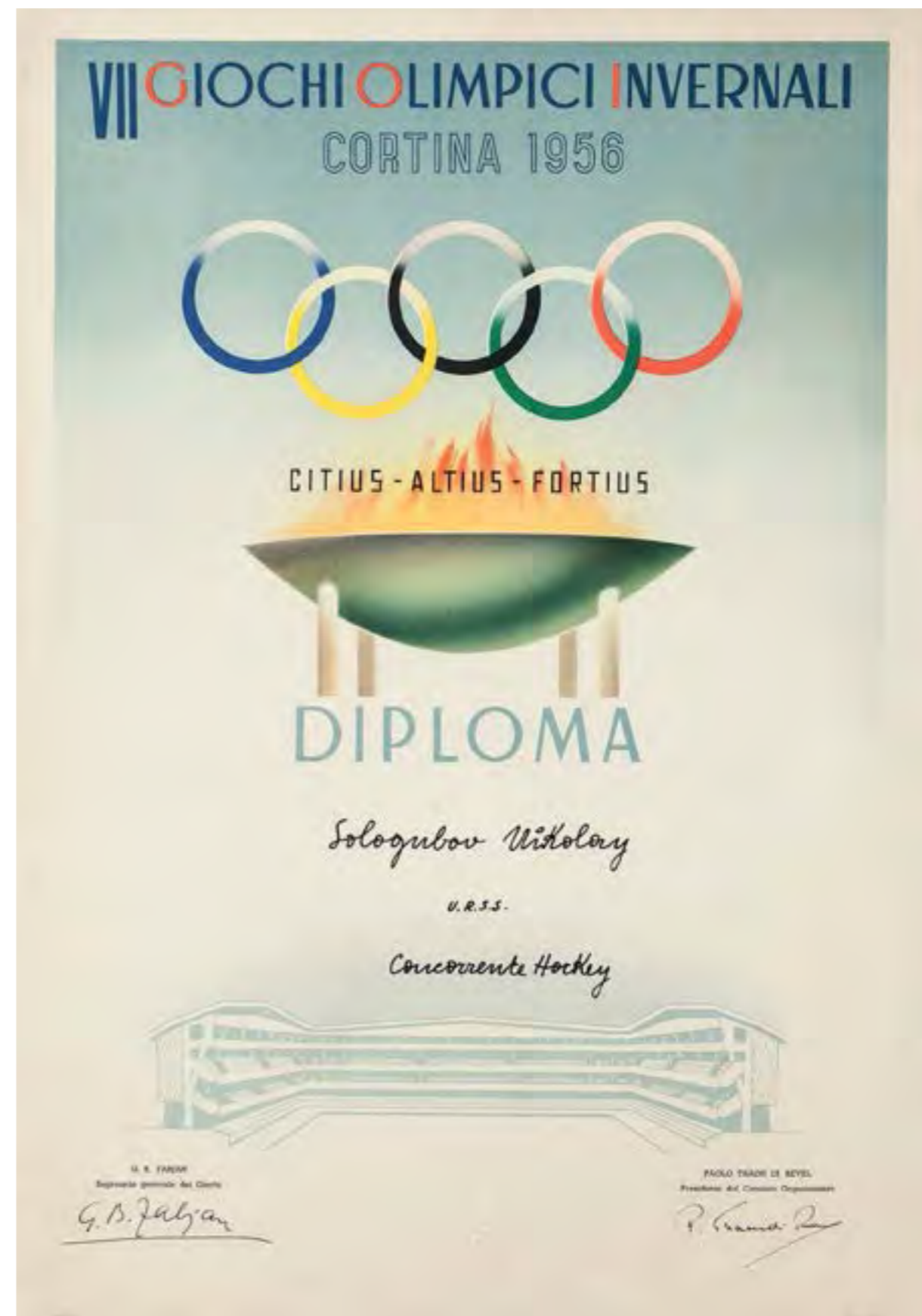
Дипломы призеров и участников летних Олимпийских игр в Лондоне 1908 года. Участник А.Н. Noble, хоккей, Англия. Во избежание недопонимания: в 1908 году в олимпийской программе был только один хоккей – спортсмены гоняли мяч клюшками по травяному полю.



Именной диплом участника летних Игр в Амстердаме 1928 года генерала Чарльза Шеррилла (член МОК от США с 1922 по 1936 год).



Памятная медаль участника XV летних Олимпийских игр в Хельсинки 1952 года. На Играх в столице Финляндии состоялся олимпийский дебют сборной команды СССР. На аверсе медали изображены в профиль две стилизованные головы в венках победителей на фоне фрагмента чаши стадиона. Под левым профилем по-фински — имя художника-медальера: Кауко Рёсинен. На реверсе — фигуры мужчины и женщины с олимпийскими факелами в вытянутых правых руках. Слева от них — переплетенные олимпийские кольца.



Именной диплом участника зимних Игр в Кортина-д'Ампеццо 1956 года, врученный защитнику сборной СССР по хоккею Николаю Сологубову. Это была первая зимняя Олимпиада для советских спортсменов, тем ценнее их первое место в неофициальном командном зачете. Хоккеисты выиграли все матчи и стали чемпионами, а Николай Сологубов был признан лучшим защитником турнира.



## Италия 47:34 Швеция

Милан и Кортина-д'Ампеццо совместно примут зимние Олимпийские игры 2026 года. Так было решено в ходе 134-й сессии Международного олимпийского комитета (МОК). В ходе голосования итальянский тандем со счетом 47:34 опередил кандидатуру из Швеции, представленную парой Стокгольм – Оре. Для Италии это будут четвертые Олимпийские игры в истории. Впервые в 1956 году именно Кортина-д'Ампеццо принимала их (тогда на зимних Играх дебютировала советская команда), в 1960 году хозяином летних Игр был Рим, а в 2006-м зимние Игры прошли в Турине.

«Поздравляю Милан и Кортину, мы можем рассчитывать на выдающиеся и устойчивые зимние Олимпийские игры в стране, где традиционно развиты зимние виды спорта, – сказал президент МОК Томас Бах. – Страстность итальянских болельщиков, их понимание спорта наряду с богатым

опытом спортивного менеджмента создадут идеальную атмосферу для лучших спортсменов мира. Игры Милан – Кортина 2026 будут представлены знаковыми и живописными местами, сочетая в себе достопримечательности современного европейского мегаполиса с классической альпийской атмосферой».

# 18

Не секрет, что гигантизм олимпийских проектов и необходимость высоких затрат при неочевидности эффективного использования объектов в постолимпийский период в последние годы отпугнули немало городов – потенциальных кандидатов. Разработка заявок на Игры-2026 велась в соответствии с новой парадигмой. Приоритетными установками были сокращение бюджета организаторов и детальная проработка вопросов наследия. «Новый заявочный процесс продемонстрировал успех Олимпийской повестки 2020, – резюмировал Томас Бах. – Мы снизили стоимость и уровень сложности разработки проектов Игр, которые служат долгосрочным целям, приносят устойчивое развитие и наследие. Результатом стали значительное сокращение бюджета организаторов, возможность использования уже существующих или временных объектов для проведения соревнований в объеме до 93%».

Магическая цифра 93% объясняется более понятно, если оперировать конкретным числом мест проведения соревнований. В этом отношении проект Милан – Кортина 2026 отдает приоритет устойчивому развитию и наследию: из 14 задействованных объектов 13 (те самые 93%) – это уже существующие объекты или же объекты временные, которые будут смонтированы, а затем разобраны. План полностью со-

### ПРЕЗИДЕНТ

Международного олимпийского комитета Томас Бах объявляет, где пройдут зимние Олимпийские игры 2026 года.

Фото: IOC / Dave Thompson

гласуется с реформами Олимпийской повестки 2020 и предусматривает максимальное использование существующих и временных площадок (если прогнозы не гарантируют устойчивого спроса на услуги новых капитальных спортивных объектов).

Кстати, благодаря олимпийскому проекту изменится жизнь многих футбольных фанатов: будет реконструирован или же снесен и заменен на новый знаменитый стадион «Сан-Сиро» (Стадион имени Джузеппе Меацца) в Милане. Этот легендарный стадион, построенный в 1926 году и не раз подвергавшийся реконструкции, находится в муниципальной собственности. В качестве домашней арены при выступлениях в чемпионате страны и еврокубках его делят футбольные клубы «Интер» и «Милан». В Лозанне представители итальянской делегации заявили о существовании проекта по строительству рядом с действующим стадионом. Известно, что речь идет об объекте в том же районе, на месте автостоянки. Новая арена будет вмещать 60 тыс. зрителей, а рядом расположатся торговый комплекс и концертный

# 19



РАДОСТЬ  
итальянской делегации.  
Фото: IOC/Greg Martin

зал на 5 тыс. человек. Ранее называлась цифра 700 млн долларов за этот новый проект. Впрочем, в Италии официальные лица делают противоречивые заявления на этот счет, и пока нет ясности, пройдет церемония открытия Игр-2026 на существующем «Сан-Сиро» или же под сводами нового стадиона. Очевидно, что мэру Милана и владельцам обоих клубов еще предстоит немало раундов переговоров на этот счет.

Вернемся к реакции представителей олимпийского движения. Итальянцы – нация, любящая спорт, отмечают многие из них, а зимние виды являются частью традиции, культуры и самобытности Северной Италии. В регионе немало спортивных объектов мирового класса, от ледовых арен Милана до известных и знаковых мест в Кортине, Бормио, Антхольце и Вальди-Фьемме. У проекта 2026 есть консолидированная поддержка: итальянское олимпийское движение, частный сектор, национальное правительство, власти регионального и муниципального уровней имеют общее видение в отношении Игр как катализатора экономического развития севера Италии, включая конкретные цели в индустрии туризма и экономическое взаимодействие между столичным и альпийским районами.

Заявочный процесс включал новый годичный этап диалога, в ходе которого МОК совместно с международными федерациями зимних олимпийских видов спорта, другими представителями олимпийского движения работали рука об руку с заинтересованными городами и национальными олимпийскими комитетами (НОК), помогая им изучить варианты и разработать свои проекты Игр.

В рамках нового процесса МОК предоставил расширенные технические услуги каждому заинтересованному городу, сократив при этом количество документов и презентаций в городе-кандидате и, соответственно, снизив расходы за счет уменьшения количества поездок на такие презентации представителей комиссий МОК. МОК уже объявил, что одним из результатов нового подхода станет сокращение расходов кандидатов на 75% и более в сравнении с бюджетами кандидатов зимних Игр 2018 и 2022 годов (на этапе заявочного процесса). Что же касается операционных бюджетов Игр, то они, по оценкам представителей МОК, тоже должны быть скромнее: в среднем на 20% в сравнении с бюджетами Пхенчхана-2018 и Пекина-2022. Отмечается также, что МОК поддержит проведение зимних Олимпийских игр Милан – Кортина взносом со своей стороны в размере \$925 млн. Решение сессии МОК означает, что пара Милан – Кортина также примет зимние Паралимпийские игры 2026 года.

## Концепция олимпийской логистики зимних Игр-2026



# Кортина-д'Ампеццо-1956

## Золотой дебют советской сборной на зимних Играх



VII зимние Олимпийские игры прошли в конце января – начале февраля 1956 года в итальянском центре альпийского спорта Кортина-д'Ампеццо, собрав рекордное число участников. 24 комплекта медалей разыграли 821 спортсмен из 32 стран.

Семь раз здесь звучал национальный гимн в честь побед советских спортсменов. Хронологически первое золото белых Олимпиад для СССР завоевала лыжница Любовь Козырева (на дистанции 10 км). Конькобежец Евгений Гришин победил на обеих спринтерских дистанциях, причем впервые в истории зимних Игр с мировым рекордом. Нельзя не отметить

Павла Колчина: он стал первым в истории лыжником не из скандинавских стран, завоевавшим медали в индивидуальных лыжных гонках на зимних Олимпийских играх (бронзовые на дистанциях 15 и 30 км; кроме того, в его копилке и золотая медаль в эстафете 4x10 км).

Сборная СССР по хоккею во главе с великим Всеволодом Бобровым стала первой, выиграв все встречи. Два года ранее советские хоккеисты сенсационно победили на чемпионате мира в Стокгольме, тоже выиграв все встречи и среди прочего обыграв сборную Канады со счетом 7:2. Ну а на Играх в Ита-

лии в финальном турнире были повержены и американцы (4:0), и канадцы (2:0). Нападающий Всеволод Бобров вошел в тройку самых результативных игроков (им, кстати, восхищались еще и потому, что четыре года ранее он в качестве... футболиста принимал участие в летних Олимпийских играх). Правда, среди названных лучшими в своих амплуа Боброва не оказалось: лучшим нападающим в Италии был назван канадец Джек Маккензи, вратарем – американец Уиллард Айкола, а вот лучшим защитником – Николай Сологубов, которого за яркую и агрессивную игру впоследствии назвали одним из первых в современном хоккее, кто начал эффективно применять силовые приемы, а также поддерживать атаки команды, будучи защитником. Итак, первый олимпийский титул хоккейной сборной СССР вкупе со званием чемпионов мира и Европы заставил мировую прессу констатировать: безраздельному доминированию Канады в хоккее пришел конец.

Советский Союз вошел в олимпийское движение всего за четыре года до Кортины, когда национальная сборная приехала на летние Игры в Хельсинки. Неудивительно повышенное внимание и к зимнему дебюту, равно как и то, что отбор кандидатов был крайне



*Итальянский горнолыжник Зено Коло принимает олимпийский факел.*

*Советские туристы, находящиеся в Кортина-д'Ампеццо, литераторы (слева направо) Сергей Михалков, Морис Слободской, Владимир Дыховичный и Лев Кассиль за беседой.*



*Участники соревнований направляются на Ледяной стадион.*





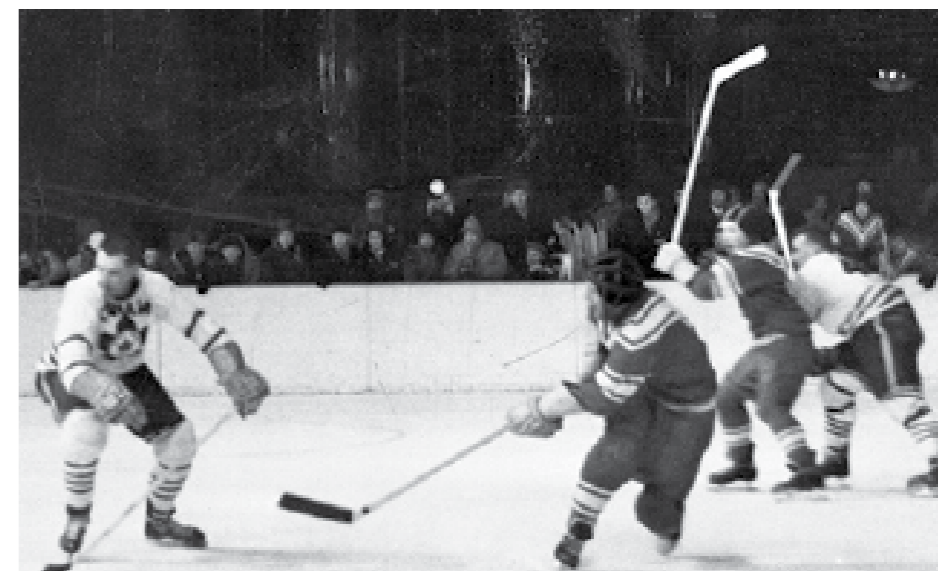
*Любовь Козырева, чемпионка в лыжных гонках на дистанции 10 км.*



*Конькобежцы Евгений Гришин и Юрий Михайлов. Гришин выиграл 500-метровку, улучшив собственный мировой рекорд, а затем и 1500 метров (на этой дистанции было два чемпиона: Гришин и Михайлов показали одинаковое время – 2:08.06). Через четыре года в Скво-Вэлли Евгений Гришин завоюет два золота на тех же дистанциях и станет четырехкратным олимпийским чемпионом.*

строгим и находился под постоянным контролем ЦК КПСС<sup>1</sup>. Сегодня это может показаться курьезом, но разрешение на выезд в Италию не получили фигуристы и прыгуны с трамплина, после нескольких лет тренировок они вынуждены были остаться дома. (Кстати, на зимних Играх 1956 года фигуристы в последний раз выступали на открытом воздухе.) Другой кажущийся не менее курьезным факт подсказывает, что рискнуть, вероятно, все же стоило: не подававшая особых надежд Евгений Сидорова завоевала в Италии бронзу в скоростном спуске – горнолыжной дисциплине, где безраздельно доминировали спортсменки альпийских стран.

Как бы там ни было, в неофициальном командном зачете дебютанты из СССР заняли первую строчку с семью золотыми, тремя серебряными и шестью бронзовыми медалями. Следом за ними расположились австрийцы:



*4 февраля 1956 года. Эпизод матча СССР – Канада (2:0). Советские хоккеисты выиграли турнир, канадцы стали третьими, пропустив вперед американцев.*

яркой звездой этих Игр стал Тони Зайлер, который завоевал все три золотые медали в горнолыжных дисциплинах, внеся тем самым решающий вклад в успех сборной своей страны. Далее расположились сборные Финляндии, Швейцарии и Швеции.

<sup>1</sup> Белоусов Л., Ватлин А., Стрелков А. Олимпийское движение: история и современность. Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета. М.: Планета, 2016. С. 121.

*Фото агентства «Публифото» (Италия) из фондов РГАКФД*



*Сборная СССР по хоккею с шайбой на тренировке.*

# «Как эту площадь обнимает колоннада, так святая церковь заключает в свои объятия олимпийцев»



Магическим образом все Олимпийские игры на итальянской земле – и те, что были, и те, что будут, связаны с цифрой 6. Летние Игры в Риме выдаются в этом ряду: кандидатура Вечного города выдвигалась в качестве кандидата в олимпийские столицы на протяжении полувека, пока наконец не было принято решение об их проведении в 1960 году. 24 августа, за день до церемонии открытия, понтифик Иоанн XXIII обратился из окна своей резиденции к тысячам людей, собравшихся на площади Святого Петра: «Как эту площадь обнимает колоннада, так святая церковь заключает в свои объятия олимпийцев».

Тяжелоатлет Юрий Власов, спустя несколько лет после завершения спортивной карьеры ставший известным писателем, не жалел красок, описывая церемонию открытия римских Игр, в ходе которой он нес знамя советской спортивной делегации: «После призыва фанфар появляются восемь итальянских спортсменов с белым олимпийским стягом. Грохочет артиллерийский салют. Хор исполняет олимпийский

гимн – стяг уже на мачте. И тут же с факелом вбегает на стадион итальянский бегун Перис. Ударяют в колокола все церкви Рима. Шляпы, руки – все вскидывается в восторге к небу. В чаше бесцветно возгорается пламя. Что за восторг на трибунах – итальянские страсти! Слава! Слава!»



Награждение орденами и медалями СССР спортсменов и тренеров за успешное выступление на XVII летних и VIII зимних Олимпийских играх. Слева направо: заслуженные мастера спорта СССР Вячеслав Иванов (гребля, байдарка-одиночка), награжденный орденом «Знак почета»; Виктор Косичкин (конькобежный спорт), награжденный орденом Трудового Красного Знамени; Евгений Гришин (конькобежный спорт), награжденный орденом Ленина; Юрий Власов (тяжелая атлетика), за выступления на чемпионатах мира и Европы награжденный орденом Ленина; Лидия Иванова (спортивная гимнастика), награжденная орденом «Знак почета». После вручения правительственных наград. 28 сентября 1960 года.

Валентин Соболев, Валентин Мастюков / Фотохроника ТАСС



Рефери присуждает победу в схватке советскому борцу, бронзовому призеру Игр Анатолию Албуду; справа – американский спортсмен Дэн Бранд.

Виктор Кошевой/ТАСС

время до последнего дня Игр – именно тогда должны были состояться состязания в тяжелом весе. Слегка оправившись, он позволил себе распить с уже «отстрелявшимися» атлетами бутылочку бренди, о чем стало известно руководству команды. Власову объявили, что его отстраняют от сборной, правда, через пару дней это решение было отменено. Сам он вспоминает, что настроения все эти передрыги не добавляли. Его спортивный результат, однако, оказался выдающимся: он оставил американцам Джеймсу Брэдфорду и Роберту Шимански право бороться лишь за

Итальянцы оказали спортсменам из 83 стран теплый прием. Хочется думать, что 76 олимпийских и 30 мировых рекордов, установленных во время Игр, стали возможны и благодаря этому.

Рим-1960 явил миру новых звезд. Здесь состоялся яркий дебют боксера Кассиуса Клея, позже принявшего имя Мохаммед Али: он стал чемпионом в полутяжелом весе. Марафонскую дистанцию с мировым рекордом преодолел Абебе Бикила из Эфиопии, бежавший по улицам города босиком. Легкоатлетка из США Вильма Рудольф по прозвищу Черная газель завоевала три золота в спринтерских дисциплинах.

Четыре золотые, две серебряные и бронзовую медали принес в копилку советской сборной гимнаст Борис Шахлин. В Италию он приехал уже в звании двукратного олимпийского чемпиона, а еще через четыре года в Токио стал семикратным олимпийским чемпионом.

Увлекательный сюжет развернулся в тяжелой атлетике: продолжилась схватка советских и американских спортсменов, начатая на Играх в австралийском Сиднее. Юрий Власов за несколько дней до выступления слег с высокой температурой. Его товарищи по команде, выступавшие в других весовых категориях, выходили на помост, тогда как у Власова было

Двукратная олимпийская чемпионка в гребле на байдарке (500 м одиночка и 500 м двойка) Антонина Середина во время чествования советских спортсменов в Олимпийской деревне.

Виктор Кошевой/ТАСС





Пятикратный олимпийский чемпион японский гимнаст Такаси Оно, наряду с Борисом Шахлиным (четыре золотые медали) и Ларисой Латыниной (три золота) в Риме вошел в тройку топ-медалистов Игр с тремя золотыми медалями.  
ЮО / Olympic Museum Collection



Корреспондент иностранного радио берет интервью у олимпийского чемпиона Виктора Капитонова.  
Виктор Кошевой/ТАСС

серебро, показав в толчке 202,5 кг. «В ту ночь все четыре олимпийских рекорда стали моими», – гордо писал он в мемуарах.

Советская команда победила в неофициальном командном зачете с большим отрывом от США, завоевав 43 золотые медали, в том числе и в таких аристократических видах спорта, как конный и парусный. Первое для СССР олимпийское золото в велосипедном спорте добыл Виктор Капитонов. Даже притормозив после предпоследнего круга, он сумел на последних метрах дистанции обойти своего главного соперника – итальянца Ливио Трапе.

После завершения Олимпийских игр в Риме прошли международные игры инвалидов: около 400 спортсменов соревновались в восьми видах спорта. Спустя 24 года МОК присвоил этим соревнованиям титул Первых Паралимпийских игр.



Группа спортсменов – участников Игр после вручения почетных грамот ЦК ВЛКСМ в ЦК ВЛКСМ. Слева направо: абсолютный чемпион Олимпийских игр по гимнастике Борис Шахлин, чемпион в беге на 10 000 м Петр Болотников, чемпион в шоссейной гонке на 175 км Виктор Капитонов и абсолютная чемпионка по гимнастике Лариса Латынина. 16 сентября 1960 года.  
Валентин Мастюков/ТАСС



Встреча советских спортсменов с итальянскими пионерами. В центре – олимпийская чемпионка по прыжкам в длину Вера Крепкина.  
Виктор Кошевой/ТАСС



Председатель Союза спортивных обществ и организаций СССР Николай Романов поздравляет тренера по велосипедному спорту Вадима Бахвалова с победой советских велосипедистов на Играх.  
Виктор Кошевой/ТАСС

Фотографии из фондов Российского государственного архива кинофотодокументов, г. Красногорск

# Олимпийская реновация Турина



Зимние Игры 2006 года принимал Турин, исторически являющийся важнейшим деловым и промышленным центром Северной Италии. Основная часть финансирования олимпийского проекта обеспечивалась правительством страны. Власти рассчитывали благодаря Играм придать импульс развитию города, в первую очередь за счет формирования благоприятного туристического имиджа.

Проблема заключалась в том, что промышленный Турин, который можно считать базой массового итальянского автомобилестроения в исполнении концерна FIAT (не говоря о металлургических предприятиях, станкостроительных, тракторных и вагоностроительных заводах и т. д.), переживал длительный период стагнации. За 30 лет насе-

ние города уменьшилось на 300 тыс. человек (при населении менее миллиона). В конце 1990-х годов правительством страны был разработан стратегический план реновации Турина, воплощение в жизнь которого позволило бы сломать складывавшийся имидж умирающего города; план предполагал, например, строительство в городе метрополитена. Олимпийский проект рассматривался именно сквозь эту призму. Подготовка к Играм проходила не без трудностей: высказывались опасения, что строительство олимпийских объектов не удастся закончить вовремя. Тем не менее все сооружения к началу Игр были готовы, и о строительном аврале напоминала лишь не до конца обихоженная территория.



Фигурное катание, пары. Олимпийские чемпионы Татьяна Тотьмянина и Максим Маринин.  
© Kishimoto/IOC / Nagaya, Yo



Саночник Армин Цоггелер (Италия) в четвертый раз участвует в Играх. В Турине он завоевал золото, а впереди будут еще Ванкувер и Сочи: 40-летний Цоггелер в 2014 году войдет в историю как единственный спортсмен, выигрывавший медали на каждых из шести зимних Игр подряд.  
IOC/ Juilliart, Richard

Исследователи отмечают парадоксальную ситуацию. «Международные СМИ проявляли к подготовке и проведению Игр больше интереса, чем итальянские, которые зачастую помещали эту информацию в рубрику «Местные новости» — вероятно, сказывалось позиционирование Игр лишь как инструмента возрождения Турина. Ведущие итальянские газеты опубликовали в среднем в два раза меньше статей об Играх, чем французская Le Monde или американская The New York Times, а невнимание итальянского телевидения к олимпийским событиям выглядело «шокирующим»<sup>1</sup>.

Для российской сборной Турин-2006 связан в первую очередь с яркими выступлениями фигуристов. Героем Игр стал Евгений



Фигурное катание, танцы на льду. Олимпийские чемпионы Татьяна Навка и Роман Костомаров.  
Kishimoto/IOC / Kishimoto, Tsutomu

<sup>1</sup> Белоусов Л., Ватлин А., Стрелков А. Олимпийское движение: история и современность. Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета. М.: Планета, 2016. С. 253.



Плющенко, занявший первое место в мужском одиночном катании. Еще до олимпийских соревнований чемпион США по фигурному катанию Джон Уэйр заметил: в Турине «все мы будем соревноваться за серебро». В соревнованиях спортивных пар не было равных Татьяне Тотьмяниной и Максиму Маринину, а в танцах на льду – Татьяне Навке и Роману Костомарову.

В Турине олимпийской чемпионкой стала конькобежка Светлана Журова, опередив соперниц на дистанции 500 м. Две победы принесли России биатлонистки, а Светлана Ишмуратова стала двукратной олимпийской чемпионкой, завоевав золотые медали в индивидуальной гонке на 15 км, а также в эстафете 4х6 км. В неофициальном командном зачете Россия заняла четвертое место, пропустив вперед Германию, США и Австрию.

В шорт-треке сборная Южной Кореи собрала урожай из шести золотых медалей. Три из них

(на дистанциях 1000 и 1500 м и в эстафете на 5000 м) завоевал Ан Хен Су, в будущем – Виктор Ан, принявший российское гражданство и ставший на Играх Сочи-2014 шестикратным олимпийским чемпионом (три золотые медали).

34-летний немецкий биатлонист Свен Фишер выиграл в Турине два золота (10 км и эстафета 4х7,5 км), став четырехкратным олимпийским чемпионом и восьмикратным олимпийским призером. Он завоевывал медали на Играх начиная с 1994 года. Очень похожая статистика и у норвежского горнолыжника Хьетиля Андре Омода: после золотого туринского финиша в супергиганте он стал четырехкратным олимпийским чемпионом (первое золото Омода выиграл еще в 1992 году на Играх в Альбервиле) и восьмикратным призером Олимпийских игр – это рекорд в горнолыжном спорте.



Конькобежный спорт, женщины. Олимпийская чемпионка Светлана Журова финиширует первой на дистанции 500 м, опережая китаянку Ван Манли.  
Kishimoto/IOC / Nakamura, Hiroyuki



Евгений Плющенко, победитель соревнований в фигурном катании среди мужчин.  
Kishimoto/IOC / Kishimoto, Tsutomu



Светлана Ишмуратова, биатлон, гонка на 15 км, 1-е место.  
IOC/ JULLIART, Richard

Фотографии из фондов Международного олимпийского комитета

## МЕМОРАНДУМ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ С НАЦИОНАЛЬНЫМ ОЛИМПИЙСКИМ КОМИТЕТОМ БЕЛАРУСИ



21 июня в Минске был подписан Меморандум о сотрудничестве НОК Беларуси и РМОУ. Стороны официально закрепили договоренности о совместной деятельности по разработке и реализации образовательных программ в области спортивного менеджмента на базе новейших образовательных технологий и методик преподавания, по проведению научных и прикладных исследований, созданию условий для экспертного диалога, расширению научного и студенческого обмена между РМОУ и рекомендованными НОК Беларуси вузами. И. о. первого вице-президента НОК Беларуси Виктор Лукашенко отметил важность этих договоренностей. «НОК Беларуси уделяет большое внимание олимпийскому образованию в нашей стране, – сказал он. – Мы издаем информационные и справочные издания, создаем олимпийские тесты, все это распространяется среди детей и молодежи. Так мы видим, что эта тема интересна нашим жителям, и интерес только растет. Как

вывод: растет общая грамотность относительно олимпийского движения в Беларуси. Мы довольны, что можем подписать соглашение с РМОУ. Более 60 белорусских специалистов уже прошли здесь обучение, и мы получили только хорошие отзывы. Будем надеяться, что опыт, полученный в этом университете, послужит на благо развития олимпийского образования и движения в наших странах».

Ректор РМОУ, академик Российской академии образования Лев Белоусов рассказал о преимуществах обучения в этом университете: «Наш университет заточен на подготовку кадров для управления спортом, мы готовим менеджеров в широком смысле этого слова. Наши выпускники могут управлять любыми спортивными событиями и спортивными объектами. Наш университет единственный в мире, у кого есть право размещать олимпийские кольца на своем дипломе, и это наше приоритетное преимущество».

## НОВЫЙ РЕЙТИНГ SPORTBUSINESS INTERNATIONAL: ПРОГРАММА МСА – ВТОРАЯ В ЕВРОПЕ

Авторитетный британский журнал SportBusiness International, составляющий рейтинг лучших программ по спортивному менеджменту, этим летом обнародовал список номинантов за 2019 год. Программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» заняла второе место в Европе. Она удерживает эту высокую позицию третий год подряд. Что же касается мирового рейтинга образовательных программ в категории Postgraduate Sports Course Rankings, то флагманская программа РМОУ поднялась с 11-го на 10-е место среди лучших, оставив позади таких гигантов, как швейцарский AISTS и Колумбийский университет в Нью-Йорке. В мировом списке победителей – 40 образовательных программ, при этом РМОУ является самым молодым учебным заведением.

К участию в рейтинге приглашаются учебные заведения, запустившие образовательные программы не менее трех лет назад. Методология включает проведение опроса среди выпускников, которые оценивают качество обучения и возможности для трудоустройства по окончании курса. В числе других ключевых критериев оценки программы – гендерный состав студентов, количество иностранных студентов, языки обучения, возможности для стажировок, качество сервисов поддержки для выпускников и т. д.

С 2017 года Российский Международный Олимпийский Университет – единственное учебное заведение из России, попадающее в рейтинг за все время его существования. В этом году РМОУ подтвердил свои позиции (в 2014-м программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» была отмечена в разделе «За кем стоит наблюдать» (Ones to Watch): будучи новым учебным заведением, университет не мог тогда участвовать в рейтинге, но уже отмечались предпосылки для его вхождения в топ-лист в будущем).

Рейтинг Postgraduate Sports Course Rankings составляют эксперты одного из ведущих мировых изданий о спортивном бизнесе – SportBusiness International. Он включает программы и курсы, посвященные исключи-

### Top 15 European Courses

Rank	Course Name	Country	Score	Year
1	International Sports Management (ISM)	Spain	72	2019
2	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	71	2019
3	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	70	2019
4	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	69	2019
5	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	68	2019
6	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	67	2019
7	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	66	2019
8	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	65	2019
9	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	64	2019
10	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	63	2019
11	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	62	2019
12	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	61	2019
13	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	60	2019
14	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	59	2019
15	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	58	2019

### The top 40 Postgraduate sports business courses

Rank	Course Name	Country	Score	Year
1	International Sports Management (ISM)	Spain	72	2019
2	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	71	2019
3	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	70	2019
4	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	69	2019
5	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	68	2019
6	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	67	2019
7	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	66	2019
8	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	65	2019
9	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	64	2019
10	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	63	2019
11	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	62	2019
12	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	61	2019
13	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	60	2019
14	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	59	2019
15	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	58	2019
16	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	57	2019
17	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	56	2019
18	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	55	2019
19	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	54	2019
20	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	53	2019
21	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	52	2019
22	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	51	2019
23	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	50	2019
24	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	49	2019
25	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	48	2019
26	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	47	2019
27	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	46	2019
28	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	45	2019
29	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	44	2019
30	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	43	2019
31	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	42	2019
32	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	41	2019
33	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	40	2019
34	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	39	2019
35	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	38	2019
36	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	37	2019
37	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	36	2019
38	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	35	2019
39	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	34	2019
40	Master's in Sports Management (MSM)	Spain	33	2019

тельно управлению в сфере спорта. Это единственный авторитетный отраслевой рейтинг в секторе образования по спортивному менеджменту. С ростом спортивной индустрии и специализированных образовательных программ по спортивному управлению его значимость лишь выросла: за последние годы количество образовательных организаций – участников рейтинга увеличилось в три раза.



## МАРКЕТИНГ В СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ, БРЕНДИРОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ

С 18 по 27 июня в Москве реализована учебная программа «Маркетинг в спортивной отрасли, брендинг и продвижение». Среди преподавателей – исполнительный директор еженедельника «Футбол.Хоккей», консультант по вопросам управления спортивными сооружениями Анатолий Волосов, руководитель компании «PPC – ме-

неджмент», организатор спортивных мероприятий, автор книги «Билетология» Кирилл Ларин, создатель и руководитель маркетингового агентства «Спортс Элевен», организатор ряда крупных спортивных соревнований Демьян Сидоренко, руководитель отдела олимпийских образовательных программ международного управления Олимпийского комитета России Виталий Черкашин.

Слушателей интересовали выстраивание бренда спортивной организации, анализ рынка маркетинговой активности организаций в рамках спортивных событий (спонсорство, реклама, экспонирование и т. п.) и возможностей государственной поддержки, цифровой маркетинг, разработка офлайн и онлайн стратегии привлечения клиентов. В ходе интенсивного курса были рассмотрены практические кейсы, слушатели анализировали решения для реальных ситуаций по развитию спортивных организаций, а также подготовили собственные проекты по развитию маркетинга в тех организациях, где они работают.



## РЕКТОР РМОУ РАССКАЗАЛ ОБ УНИВЕРСИТЕТЕ ВОЛОНТЕРАМ II ЕВРОПЕЙСКИХ ИГР

22 июня ректор РМОУ, академик Российской академии образования Лев Белоусов встретился с волонтерами, работающими на II Европейских играх в Минске. Он рассказал им о работе университета, его достижениях и перспективах. Он обратил внимание волонтеров на то, что РМОУ тесно сотрудничает с ведущими отечественными и зарубежными вузами, а в числе его преподавателей – известные российские и международные эксперты в области спортивного менеджмента и маркетинга. А выпускники вуза, отметил он, успешно работают в структурах российского и мирового олимпийского и паралимпийского движения, государственных и муниципальных органах управления, спортивных федерациях и клубах, спортивных СМИ, компаниях, связанных с производством спорттоваров. Волонтеры познакомились с основными программами университета, в том числе флагманской, «Мастер спортивного администрирования» (Master of Sport Administration). Она третий год подряд занимает второе место в профильном рейтинге авторитетного британского журнала SportBusiness International.



## СВЕТЛАНЕ ХОРКИНОЙ ВРУЧИЛИ ПРЕМИЮ FAIR PLAY



3 и 4 июля во Флоренции состоялись торжественные мероприятия в рамках XXIII Междуна-

родной премии Fair Play – Menarini Awards. Эта премия, учрежденная итальянской фармацевтической группой Menarini, присуждается спортсменам, следовавшим на протяжении всей своей профессиональной карьеры этическим нормам честной игры. В минувший четверг в старинном городе Кастильон-Фьорентино награда в номинации «Человек-легенда» была вручена двукратной олимпийской чемпионке, знаменитой российской гимнастке Светлане Хоркиной.

«Я всегда думала о команде и стране и всегда боролась честно!» – сказала Светлана после награждения. Вместе с ней в этой номинации был также награжден итальянский ватерполист Джанни де Магистрис, один из первых десяти итальянцев, принявших участие в пяти Олимпийских играх.

## РМОУ ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНВЕНЦИИ «СПОРТАККОРД»

Крупнейший в мире форум по вопросам спорта и бизнеса состоялся в мае в городе Голдкост (Австралия). «СпортАккорд» объединяет лидеров мирового спорта для обсуждения актуальных проблем развития отрасли. Мероприятие пользуется официальной поддержкой МОК. Конвенцию посетил с рабочим визитом президент МОК Томас Бах, а специальным гостем в этом году стал генеральный секретарь ООН Пан Ги Мун. В числе основных стейкхолдеров – ассоциации международных спортивных федераций (МСФ) по олимпийским, неолимпийским и другим видам спорта. Для представителей индустрии форум предоставляет идеальные условия для установления контактов с президентами и руководителями МСФ, а также ознакомления с новейшими стандартами в области спорта. Ключевой темой саммита в этом году стало применение big data и систем аналитики в профессиональном спорте. Для РМОУ сотрудничество с ведущими организациями международного олимпийского движения является приоритетным. На площадке этого форума в разные годы были подписаны соглашения о сотрудничестве университета с Международной федерацией университетского спорта (FISU), Международной федерацией тенниса (ITF), Международной федерацией бобслея и скелетона (IBSF), Панамериканской спортивной организацией (Panam Sports).

В результате переговоров, проведенных в Австралии, достигнуты договоренности о заключении в ближайшее время соглашений о сотруд-

ничестве с Всемирной ассоциацией олимпийцев (WOA) и Международным союзом современного пятиборья (UIPM). Руководство WOA и UIPM подтвердило заинтересованность в направлении своих представителей на обучение по программе «Мастер спортивного администрирования» уже в ближайшем учебном году. На площадке форума также состоялся конструктивный диалог с руководством программы Dream Together Master Programme (Сеул, Южная Корея), по итогам которого запланирована совместная работа по организации программ обмена и стажировок для студентов, изучающих спортивный менеджмент.



### РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

В конце мая в Москве завершилась программа повышения квалификации «Развитие управленческих навыков спортивного менеджера». В интерактивной форме преподаватели обсуждали со слушателями из Москвы, Югры и Калининградской области вопросы привлечения клиентов, маркетинговые стратегии, управление кадрами, мотивацию персонала, финансовые и правовые вопросы, пути повышения качества сервиса, а также проблемы использования ресурсов спортивного клуба. Курс провели топ-менеджеры компании World Class: генеральный директор Николай Прянишников, руководитель отдела обучения и развития персонала Елена Рузаева, директор по персоналу Наталия Бояркина, директор по стратегии и маркетингу Евгения Костина, финансовый директор Михаил Лойко, директор региона «Москва» Евгений Неверов, фитнес-директор Александр Мартынов, директор по качеству и стандартам Ольга Конова, директор по развитию франчайзинга Игорь Шашкин.

Слушатели отметили прикладной характер занятий. «Много из практического опыта, 100% в фокусе, суперспециалисты!» – так оценил программу генеральный директор ООО «Международный спортивный центр» Евгений Столяров.



КУРС ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМ КЛУБОМ»

С 17 по 25 июня в Москве прошла программа повышения квалификации «Управление спортивным клубом». Обучение ведется в рамках Олимпийской образовательной программы. Слушатели изучали проблематику коммерческой деятельности в спортивном клубе, эффективного поиска клиентов, организации финансового менеджмента, бухгалтерского учета и кадровой работы, организации спортивных мероприятий, работы с партнерами. Удостоверения о повышении квалификации получили слушатели из девяти регионов России и Казахстана.

### ДЕЛЕГАЦИЯ РМОУ В ГОСТЯХ У ЮГОРЧАН

16 мая 2019 года в Ханты-Мансийске состоялась встреча преподавателей университета с руководителями физкультурно-спортивных организаций, спортивных сооружений, активистами Олимпийского совета, членами региональных спортивных федераций и профессиональными спортсменами. День открытых дверей открыл проректор РМОУ Николай Пешин, рассказав о деятельности университета. «РМОУ уже третий год совместно с ОКР реализует олимпийскую образовательную программу, состоящую из 25 разнообразных по тематике и объему курсов, – подчеркнул он. – Все они являются продуктами «ручной сборки» ученых и экспертов под реальные запросы работающих в сфере спорта и спортивного бизнеса.



Особое значение мы придаем мастерским программам, которые высоко котируются на международном и российском рынке образовательных услуг».

Выпускница программы «Мастер спортивного управления» югорчанка Любовь Селиверстова поделилась воспоминаниями об учебе и призналась, что благодаря ей стремится к новым горизонтам – готовится открыть фехтовальный клуб.

С лекцией «Спортивный объект – как эффективно управлять?» перед заинтересованной аудиторией выступила преподаватель РМОУ, управляющий партнер Sport Leaders Мария Гришко.

### ПОИСК НОВЫХ ПОДХОДОВ В ПОДГОТОВКЕ ЛЫЖНИКОВ



главного управления по обеспечению участия в олимпийских спортивных мероприятиях ОКР заслуженный тренер СССР Александр Грушин.

В ходе занятий российские преподаватели подробно анализировали тенденции развития этого популярного вида спорта, вопросы планирования и ведения тренировочного процесса. Их зарубежные коллеги охотно делились знаниями о специфике тренировочного процесса в командах своих стран (Швеции, Германии и Швейцарии), особенностях технической и «горной» подготовки спортсменов высшей квалификации.

Помимо лекций были проведены практические занятия для тренеров на трассе лыжного двоеборья федерального центра спортивной подготовки «Юг Спорт». Лучшим свидетельством ценности программы с практической точки зрения является тот факт, что ее участники заявили о внесении поправок в свою тренерскую работу с учетом полученных знаний. Президент Федерации лыжных гонок России трехкратная олимпийская чемпионка Елена Вяльбе выразила пожелание, чтобы РМОУ совместно с федерацией сделали такие занятия регулярными.

В конце мая в Сочи завершилось недельное обучение группы известных российских, белорусских и казахстанских тренеров по программе «Актуальные вопросы спортивной подготовки высококвалифицированных спортсменов в лыжных гонках». Она была инициирована Олимпийским комитетом России, разработана и реализована университетом совместно с Федерацией лыжных гонок России. Куратором программы стал заместитель руководителя





*Анастасия Давыдова,  
генеральный секретарь Олимпийского комитета  
России, пятикратная олимпийская чемпионка*

## Новое время синхронного плавания

СИНХРОННОЕ ПЛАВАНИЕ — НАРЯДУ С ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ГИМНАСТИКОЙ ВИД СПОРТА, В ОЛИМПЕЙСКОЙ ПРОГРАММЕ ОСТАЮЩИЙСЯ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ПОКА, ЧИСТО ЖЕНСКИМ. Но изменения происходят, и в скором будущем они почти наверняка затронут все дисциплины вида. Пять лет назад Международная федерация плавания (FINA) включала в программу Чемпионата мира дисциплину микст-дуэт: в Казани-2015 впервые в истории парами выступали юноши и девушки. Вид спорта был переименован: по-английски его теперь называют artistic swimming (в России официально продолжает использоваться традиционное название). Кажется вероятным, что в скором будущем мужчины будут задействованы не только в дуэтах, но и во второй базовой дисциплине — выступлениях в группе. О том, почему это происходит и к чему может привести, — в настоящей статье.

Первые впечатления от известий о включении мужского синхронного плавания в формате микст-дуэт в официальную программу соревнований были, как говорится, неоднозначными. Преобладала реакция от категорического «нет!» до осторожного «надо подумать». Говорю и о своей реакции, и о реакции тренеров, спортсменов, руководителей. Правда, стадия «надо подумать» оказалась для нас пропущена. Своим решением Международная федерация плавания поставила мир синхронного плавания перед фактом.

Не секрет, что это решение принималось на фоне лоббистских усилий американской федерации. Представители США, где более ста лет назад зародилось

синхронное плавание, в XXI веке постепенно отодвигались все дальше и дальше от соперничества за места на пьедестале чемпионатов мира и Олимпийских игр. После домашних Игр в Атланте-1996, которые американцы феерично выиграли, состоялась смена поколений, и бывшие юниоры выдержать конкуренции не смогли. Так, на летних Играх в Рио-2016 американцы не сумели пройти отбор среди групп в финальную восьмерку — такого еще не бывало (а среди 24 дуэтов американский занял девятое место). Такое положение дел не может их устраивать. При этом в распоряжении американской федерации есть Билл Мэй, пионер мужского синхронного плавания, способный на многое в обновленном виде спорта, если бы представилась такая возмож-

# 40



ность... И все же было бы неправильно объяснять действительно судьбоносное решение лишь одним субъективным фактором.

Наверное, бурная первая реакция и скепсис в таких ситуациях типичны, о каком бы виде ни шла речь. Все-таки спорт международного уровня по своей природе консервативен и обладает высокой инерцией сопротивления переменам. Правда, в последние десятилетия заметна новая динамика. Кто бы ни инициировал изменения, они, как правило, преследуют цель сохранить тот или иной вид спорта популярным и востребованным у зрителей. В цифровую эпоху конкуренция за внимание аудитории резко ужесточилась. Ради обеспечения зрелищности, большей динамики, бескомпромиссности соперничества принимаются уже состоявшиеся и намеченные изменения в самых разных видах спорта, от стрельбы и футбола до хоккея и шахмат.

Этот мотив — первая причина перемен и в синхронном плавании. Могу предположить, что, обсуждая их, члены международной федерации держали в уме сложившийся статус-кво: с 2000 года, то есть с летних Олимпийских игр в Сиднее, все олимпийские награды высшей пробы завоевывали спортсменки сборной России. Наша школа синхронного плавания обеспечивает такой уровень, когда любая медаль, кроме золотой, будет сенсацией. «Мы лучшие, и это вредит нашему спорту»... Звучит парадоксально, даже нелепо. Меня, соучастницу побед российского синхронного плавания, задевают рассуждения о том, что наш вид что-то теряет

КАЗАНЬ-2015.

*Дарина Валитова и Александр Мальцев выступают с технической программой в предварительном раунде соревнований по синхронному плаванию среди смешанных дуэтов на XVI чемпионате мира по водным видам спорта.*

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

из-за того, что мы достигли столь впечатляющих высот. И вместе с тем я готова принять точку зрения о пользе перемен, если они действительно добавляют новые краски честному соперничеству.

Второй фактор определяется курсом Международного олимпийского комитета (МОК) на обеспечение гендерного равенства в спорте. В последние десятилетия международные федерации меняли олимпийские виды спорта под влиянием этой политики, обеспечивая сбалансированное представительство или стремясь к таковому, в том числе когда речь шла о таких традиционно мужских видах, как тяжелая атлетика, борьба или бокс. Эта политика поначалу вызвала много дискуссий (в частности, об особенностях развития мальчиков и девочек и о влиянии на их здоровье интенсивных занятий определенными видами спорта с раннего возраста), но критикам приводили непробиваемый аргумент: Олимпийская хартия гласит, что никакие виды дискриминации недопустимы.

Для МОК в период руководства Томаса Баха стремление к гендерному балансу — едва ли не основной драйвер перемен в олимпийской программе. Так, в водных видах спорта появились

# 41

История синхронного плавания, согласно данным Международного олимпийского комитета, берет начало с турне по США «водного балета» австралийской пловчихи Анетт Келлерман в начале XX века. Идея выступить под музыку принадлежит американке Кэтрин Кёртис, подопечные которой устраивали такое шоу на Чикагской выставке «Век прогресса» в 1933–1934 годах. Там же диктор, олимпийский чемпион по плаванию Норман Росс впервые использовал выражение «синхронное плавание», вошедшее затем в обиход.

В олимпийской программе этот вид спорта с 1984 года (Игры в Лос-Анджелесе; спортсменки там выступали в двух дисциплинах: соло и дуэте). На Играх в Атланте-1996 эти две дисциплины были заменены одной, соревновались группы по восемь спортсменок. С 2000 года разыгрываются два комплекта олимпийских наград: среди дуэтов и групп. С этого момента все олимпийское золото в обеих дисциплинах завоевывали спортсменки сборной России (Сидней-2000, Афины-2004, Пекин-2008, Лондон-2012, Рио-2016).

Вид требует от спортсменок хореографической и акробатической подготовки, умений горизонтально и вертикально перемещаться в воде на груди, на спине и на боку; соединять различные виды перемещений в единую композицию под музыку. Соревнования в программе Олимпийских игр состоят из технической (короткой) и произвольной (длинной) программ. В короткой спортсменки выполняют определенные элементы в установленном порядке, все движения, если только того не требуют отдельные элементы, должны исполняться синхронно. В длинной программе нет ограничений, кроме временных. Жюри состоит из трех групп судей, каждая из которых оценивает выступления спортсменок с точки зрения сложности, исполнения и художественного впечатления (артистичности).

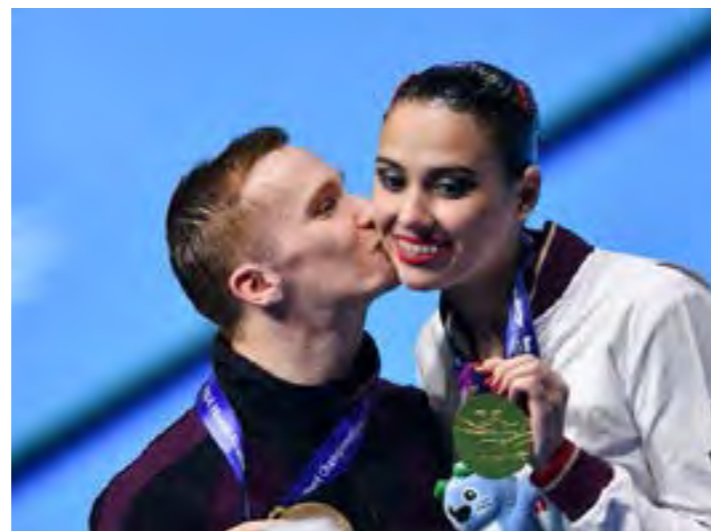
всевозможные совместные выступления мужчин и женщин (смешанные эстафеты в плавании, прыжки в воду мальчик с девочкой и т. п.). В связи с этим не будет преувеличением сказать, что утвержденные FINA перемены – это перемены во спасение нашего вида спорта. Будет совершенно не удивительно, если, наблюдая за позитивным опытом выступлений мужчин в синхронном плавании на уровне международных соревнований, МОК пойдет на подобные изменения и в олимпийской программе. Когда это произойдет, можно только предполагать. Программа Игр Токио-2020 сверстана, да и в отношении Парижа-2024 на момент написания статьи не было информации о каких-либо изменениях в отношении синхронного плавания. А вот следующие за французской столицей летние Игры пройдут в Лос-Анджелесе в 2028 году. Возможно, именно на Играх в США наш олимпийский вид спорта будет выглядеть уже по-новому.

### Премьера в Казани

Чемпионат мира по водным видам спорта, прошедший в Казани летом 2015 года, войдет в историю благодаря премьерному показу синхронного плавания с участием мужчин на столь высоком уровне (а первый официальный турнир среди смешанных дуэтов прошел буквально за месяц до этого в Риме). И если высокие результаты американского микст-дуэта

#### КВАНДЖУ-2019.

Майя Гурбанбердиева и Александр Мальцев, завоевавшие золото в технической программе смешанных дуэтов в синхронном плавании на XVIII чемпионате мира по водным видам спорта.  
Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»



были ожидаемы, то соперничество с ними на равных российской пары Александр Мальцев – Дарина Валитова оказалось приятным сюрпризом (по крайней мере, для широкой публики). За несколько дней до соревнований Александру исполнилось 20 лет, и в качестве подарка судьба преподнесла ему звание чемпиона мира по синхронному плаванию.

Регламент турнира на чемпионате мира отличается от олимпийского. Если на Играх техническая + произвольная программы = медаль, то на чемпионате разыгрываются два комплекта наград: техническая программа – один комплект, произвольная – еще один. Россияне и американцы разменяли первые места: микст-дуэт Мальцев – Валитова завоевал золото в произвольной программе (серебро у дуэта Билл Мэй – Кристина Люм-Ундервуд), в технической программе золото у микст-дуэта Билл Мэй – Кристина Джонс, а серебро – у нашей пары. И тех, и других с равными основаниями можно считать первыми в истории синхронистами, кто выиграл золото в микст-дуэте.

История Саши Мальцева, конечно, удивительная. Он из Санкт-Петербурга, где с семи лет занимался синхронным плаванием, что называется, тихой сапой. Есть у человека страсть к этому виду спорта, он в него влюблен. Ему приходилось несколько раз менять школы, чтобы продолжать заниматься (бывало, чуть ли не выгоняли его). А в 2013 году Саша переехал в Москву, не теряя надежды когда-нибудь выступить на высшем уровне. И был вознагражден.

Не могу не сказать и об обладателях двух бронзовых медалей чемпионата мира из Ита-

#### БУДАПЕШТ-2017.

Призеры соревнований по синхронному плаванию среди смешанных дуэтов в произвольной программе на XVII чемпионате мира по водным видам спорта на церемонии награждения (слева направо): Джорджо Минисини и Марианджела Перрупато (Италия; серебряные медали), Михаэла Каланча и Александр Мальцев (Россия; золотые медали), Канако Китао Спендлав и Билл Мэй (США; бронзовые медали).

Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»

лии, восемнадцатилетнем тогда Джорджо Минисини и его партнершах Маниле Фламини (в технической программе) и Марианджеле Перрупато (в произвольной). В их успехе есть немалый вклад Анастасии Ермаковой, четырехкратной олимпийской чемпионки, с которой мы выступали дуэтом больше десяти лет. Анастасия сейчас живет и продуктивно работает в Италии. Итальянскому микст-дуэту для чемпионата мира в Казани делала постановку именно она.

### Что дальше

Когда-то синхронное плавание называли водным балетом. Попробуем представить, что из классического балета навсегда убрали мужчин и на сцене остались только балерины. Нонсенс, не так ли? Такое сравнение – лучшая иллюстрация в отношении микст-дуэтов в синхронном плавании.

Поначалу я, как и многие, была настроена скептически. Разве красота и грация синхронисток не идеал, разве нужно что-то менять? Но со временем увидела совершенно новую картину. После введения мужского синхронного плавания в программу соревнований под эгидой FINA



#### ПЕКИН-2008.

*Золотой дуэт Анастасии Давыдовой и Анастасии Ермаковой. Сегодня обе олимпийские чемпионки остаются в любимом спорте, работая в разных странах – России и Италии.*

*Фото из личного архива автора*

система подготовки была открыта для мальчиков. Сегодня эти ребята, которые начинали заниматься в четыре года, прошли через определенный отбор (попадают мальчики действительно талантливые, с фигурой определенного типажа, с определенными антропометрическими данными, с гибкостью и т. д. – очень похоже на то, как отбирают мальчиков в балет) не выглядят смешными. Ребенок, отзанимавшийся несколько лет, выглядит как настоящий атлет, и это впечатляет.

Глядя на эти микст-дуэты, мы понимаем, что они для нашего вида спорта – новый виток развития. Именно в парном синхронном плавании мужчина может проявить свои силовые способности, делать поддержки, которые не могут исполнять девочки, выбрасывать как можно выше девочек и так далее. В данном случае нет цели просто заменить девочку на мальчика в дуэте. Есть цель сделать новый вид программы. Женский дуэт – это женский дуэт, прекрасная классика синхронного плавания. А дуэт, где муж-

чина и женщина, мальчик и девочка, – это уже пара. В паре они могут и сюжет соответствующий разыграть на воде, и новые яркие образы создать, и зрителя зацепить новой драматургией.

Все идет к тому, что изменения затронут и групповые выступления: скоро наверняка появится смешанная группа (четыре мальчика и четыре девочки). Это предположение вытекает из элементарной логики спорта: если оставить только лишь микст-дуэт, то к сколько-нибудь заметному объему мужского синхронного плавания это не приведет. На национальном уровне из всех выберут лишь одного, который и будет долгие годы представлять страну на международных соревнованиях? Трудно представить такое. Правда, пока происходит именно так: на следующем за Казанью Чемпионате мира по водным видам спорта FINA в Будапеште в 2017 году на пьедестале оказались все те же трое мужчин (Мальцев, Мэй и Минисини) и их напарницы – из России, США и Италии; они же считаются фаворитами и на продолжающемся в момент написания этой статьи чемпионате мира в корейском Кванджу. Но это только пока.

Для группы смешанный состав откроет абсолютно новые возможности. Мужскую силу с женской не сравнить, появятся поддержки иной сложности, возможно, и на одной руке ребята будут поднимать партнерш. Думаю, в пер-

спективе нас ждет включение микст-группы в программу чемпионатов мира, а микст-дуэтов – в олимпийскую программу. Рискну предположить, что летние Игры в Лос-Анджелесе в 2028 году могут стать первыми для нашего вида спорта, когда на олимпийской воде выступят мужчины. Кстати, Билл Мэй едва ли сможет в них участвовать (возраст), а наш Александр Мальцев имеет все шансы. Он молодец, вышел на очень высокий уровень и продолжает набирать. И даже в сольных упражнениях Саша показывает: мужское синхронное плавание – это не мальчик в юбке, который подражает девочке, а демонстрация мужской силы, атлетизма и артистизма одновременно. Всех тех черт, которые присущи спортсменам-мужчинам.

#### Новая кровь: олимпийские чемпионы в роли тренеров

Как видно, синхронное плавание не стоит на месте. Перемены происходят и в российской системе подготовки. Исторически Москва играет роль главного центра этой системы, здесь десятилетиями работают несколько школ, которые очень серьезно конкурируют друг с другом, тем самым поддерживая высокий результат на уровне национальной сборной команды (констатируем это, не умаляя достоинств школы Санкт-Петербурга, откуда

#### ЛОНДОН-2012.

*Поддержка в исполнении российских синхронисток. Появление мужчин в этом виде спорта открывает новые возможности при исполнении таких элементов, что добавляет яркости виду.*

*Фото из личного архива автора*

спортсмены регулярно попадают в национальную команду).

После того как в Москве в большом количестве появились многократные олимпийские чемпионы, не охладевшие после завершения карьеры к любимому виду спорта, они начали открывать свои школы в московском регионе: Ольга Брусникина – в Подмосковье, Мария Киселева открыла свою школу, я открыла Олимпийский центр синхронного плавания Анастасии Давыдовой; в Санкт-Петербурге открыла свою школу Ольга Кужела. Воспитанники этих школ регулярно попадают в юниорскую и юношескую сборные команды, есть они и в национальной команде. Даже между собой мы плотно конкурируем, тем самым повышая и без того высокий уровень синхронного плавания в России и, соответственно, в мире.

Мы, олимпийские чемпионы, внесли новую динамику. До этого среди тренерского корпуса не было олимпийских чемпионов, у тренеров не было именно соревновательного опыта, рав-



#### МОСКВА.

Олимпийский центр синхронного плавания Анастасии Давыдовой. Ежегодно на просмотр сюда приходят около 450 детей.

Фото из личного архива автора

но как и опыта работы в качестве спортсменки в национальной команде. И сейчас становится очень интересно. При этом ни о каком конфликте поколений не может быть и речи. Это здоровая конкуренция, а сама система подготовки абсолютно работоспособна: все олимпийские чемпионы признают, что главный тренер создает шедевры. Татьяна Николаевна помогает нам словом, например, в отношении постановок; мы, в свою очередь, готовим спортсменов для национальной команды.

### География и селекция

Москва – вершина пирамиды в синхронном плавании на уровне спорта высших достижений. При этом отбор кандидатов характеризуется общероссийским масштабом: регионы работают, у них тоже внутренняя конкуренция. Другой вопрос, что в силу определенной специфики им может не хватать ресурса, чтобы на месте довести спортсмена до высшего уровня. Чем ближе спортсмен к национальной или даже к юниорской сборной, тем больший объем работы он проделывает. Но в синхронном плавании для полноценных занятий группе нужна вся ванна бассейна целиком на восемь часов

в день (в отличие от плавания, где спортсмену достаточно одной дорожки для тренировок). Получается, что аренда огромная, а количество занимающихся в расчете на площадь бассейна заметно меньше, чем в плавании. Далеко не каждое региональное министерство спорта потянет такие траты. В Москве же больше возможностей с точки зрения аренды «воды». Поэтому у нас в принципе принято передавать перспективных воспитанников московским тренерам.

Дети приезжают со всей страны. Их привозят родители, на различных турнирах тренеры отсматривают маленьких звездочек, общаются с их тренерами в регионах, и, если они и родители не против, мы приглашаем (как правило, в возрасте 12–13 лет). Таких примеров немало. Наталья Ищенко в 14 лет из Калининграда попала в московскую школу «Груд» к Татьяне Евгеньевне Данченко и впоследствии стала пятикратной олимпийской чемпионкой. Ольга Кужела из Санкт-Петербурга в возрасте 13 лет приехала в Москву тренироваться и тоже стала олимпийской чемпионкой, Анжелика Тиманина приехала из Екатеринбурга, Дарья Коробова – из подмосковной Электростали. Сейчас блистает Влада Чигирева из Ростова-на-Дону, например.

Селекция – ключевое понятие для системы синхронного плавания. Сравнить это можно с художественной гимнастикой, с балетом. Надо понимать, что данный вид спорта предполагает изначальные таланты и предрасположенность к такой деятельности. Как в му-

зыкальной школе: если слон на ухо наступил, едва ли ты станешь великим музыкантом. Невозможно представить, чтобы в бассейн пришел маленький «пончик» и стал звездой.

Специфики немало: недостаточно быть просто худой, красивой и гибкой, нужно еще быть плавучей. Это врожденное. Бывает, пока девочка стоит на бортике, кажется: ну, прима-балерина. А прыгнет в бассейн – и не может поднять себя из воды. А у нас основная оценка идет за уровень высоты ног из воды. Как ни крути, все привязано к плавучести.

В начале этой статьи мы упомянули о синхронном плавании в Америке, о спаде американской и почему именно российское синхронное плавание с тех пор на первых ролях. Я бы объяснила это так. У нас родители готовы жертвовать многим, чтобы их ребенок достиг максимального результата. Если, например, я говорю родителям: «Вашему ребенку нужно переходить на дистанционное обучение, поскольку ему нужно больше тренироваться», родители не задают ни одного лишнего вопроса. В Америке такого нет, приоритет – именно учеба, к тому же там не существует такой системы отбора именно на первоначальном уровне. Занимается каждый, кто хочет и может себе это позволить, то есть заплатить. В нашей системе родители платят за обучение ребенка в возрасте от четырех до семи лет до того момента, когда талантливого ребенка можно официально зарегистрировать как воспитанника в школе олимпийского резерва. И с этого момента его занятия оплачиваются уже бюджетными организациями.

Например, в своей школе я провожу жесткий отбор, поскольку сразу вижу, с какой фактурой ребенок способен пойти дальше, а с какой – нет. Я просматриваю в год около 450 детей, а беру только 50, из которых к концу года отчисляю еще около 20.

### Рецепт гармоничного развития

Селекция имеет место. Но нельзя сказать, что кто-то обделен вниманием и что существует только синхронное плавание для спорта высших достижений. Для тех, кто просто хочет заниматься синхронным плаванием, в Москве и других городах существует немало коммерческих школ, где детям не дают шесть раз в неделю серьезные нагрузки. Они занимаются по три, максимум четыре раза в неделю – для себя, для оздоровления, красоты и т. д.

Синхронное плавание стало популярным благодаря тому, что мы всегда выигрываем, наши победы транслируются по телевидению. В последнее время и мальчиков много ведут, что меня, с одной стороны, удивляет, а с другой – я начинаю к этому адаптироваться. После чемпионата мира в Казани был бум. Очень много запросов в Интернете, звонков. Интерес к спорту настолько велик, что мы не всегда способны его удовлетворить. Желающих попробовать свои силы очень много. Всех заманивает, что это очень разносторонний вид спорта: музыке надо уметь понимать, плюс хореография, танцы, акробатика, собственно плавание. В совокупности выглядит очень привлекательно, как идеальный рецепт гармоничного развития.

Все в этой жизни познается в сравнении. Если мы сравним синхронное плавание с любым другим видом спорта, то его действительно можно назвать полезным с точки зрения физического развития и оздоровления. Конечно, если ты представляешь национальную сборную, вряд ли скажешь то же самое – ты плаваешь по 10 часов в сутки, работаешь с поддержками и т. д. Бывают и травмы, но, подчеркну, в сравнении с другими видами травм наименьшее количество, ведь мы находимся в воде. В комплексе наш вид спорта приносит много плюсов, начиная с красивой фигуры у девочек (как мы говорим, вода вытягивает фигуру), ноги у спортсменок здоровые, поскольку нет компрессионной нагрузки, как в той же художественной гимнастике.

Возвращаясь к мужскому синхронному плаванию. С тренерами моей школы я договорилась, чтобы мальчики имели возможность выступлений не только в микст-дуэте, но и в комбинированной программе и приобрели таким образом навыки поддержки, равнения (в дуэте ведь равняться не надо, нужно только держать расстояние со своим партнером; а в группе ты должен ориентироваться на 360 градусов, чтобы правильно принимать место при перестроении, правильно двигаться с группой и т. д.). В группе как девочки, так и мальчики, и в процессе не обязательно делать все синхронно; достаточно, чтобы синхронно действовали тройки, четверки, пятерки и так далее. Все это чередуется, и в целом получается настоящий спектакль на воде.

Пройдет еще несколько лет, и синхронное плавание сильно изменится. Но я уверена, что воспитанники российской школы будут по-прежнему самыми успешными.





*Николай Пешин,  
проректор РМОУ по научной работе, д. ю. н.,  
профессор кафедры конституционного  
и муниципального права юридического факультета  
МГУ им. М.В. Ломоносова*

## Проблемы антидопингового обеспечения в контексте решений Спортивного арбитражного суда (Лозанна)\*

СТАТУС СПОРТИВНОГО АРБИТРАЖНОГО СУДА (ЛОЗАННА) (ДАЛЕЕ – CAS) КАК ВЫСШЕГО СУДЕБНОГО ОРГАНА ПО РАССМОТРЕНИЮ СПОРТИВНЫХ СПОРОВ ПОРОЖДАЕТ ЦЕЛЫЙ РЯД ПРАВОВЫХ ПРОБЛЕМ, И ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ СТАНОВИТСЯ ВОПРОС О ТОМ, ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ CAS «ТВОРЦОМ ПРАВА», ТО ЕСТЬ МОЖНО ЛИ РАССМАТРИВАТЬ ЕГО РЕШЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ СУДЕБНЫХ ПРЕЦЕДЕНТОВ, ИНАЧЕ (С ПОЗИЦИЙ, НАПРИМЕР, СТРАН, ОТНОСЯЩИХСЯ К СИСТЕМЕ ОБЩЕГО ПРАВА) – КАК ИСТОЧНИК, СОЗДАЮЩИЙ ПРЕЦЕДЕНТНОЕ ПРАВО.

Формально абзац 4 статьи R 59 Кодекса CAS<sup>1</sup> предусматривает, что «решение Суда является обязательным только для сторон и только в отношении этого конкретного дела». Но на практике при рассмотрении дел каждая панель арбитров учитывает предыдущие решения суда и основывает свои решения на правовых позициях CAS, сформулированных ранее. То есть речь не идет о том, что арбитры обязаны принимать решения, основанные на предшествующих прецедентах, но логика и основания вынесения решения по аналогичным предыдущим делам всегда исследуются в рамках нового процесса. Фактически изучение решений, вынесенных CAS, показывает: начиная с 2003 года каждое решение по конкретному делу обязательно содержит ссылки на ра-

нее созданные прецеденты. Однако система спортивного права – *lex sportiva* – до сих пор находится в весьма ранней стадии своего формирования. Поэтому периодически возникают ситуации, в которых CAS не в состоянии опереться на сложившуюся практику. А объективность и справедливость его решений (и тем самым статус высшего судебного органа по рассмотрению спортивных споров) ставятся под сомнение и оспариваются, несмотря на введенные корпоративные запреты.

Именно такая ситуация возникла в так называемом деле Клаудии Пехштайн (Claudia Pehshtein) – немецкой спортсменки, конькобежки, пятикратной олимпийской чемпионки, чемпионки мира 2000 года в классическом многоборье и пятикратной чемпионки мира на отдельных дистанци-



ях, которая в течение 11 лет подряд (с 1996 по 2006 год) становилась призером чемпионатов мира в классическом многоборье. Спортсменка была привлечена к ответственности за употребление допинга. Нормы *lex sportiva* весьма жестко регулируют вопросы, связанные с нарушением антидопингового правила. Всемирный антидопинговый кодекс<sup>2</sup> основан на так называемом принципе *strict liability* (обычно данный термин переводится как «строгая ответственность», но юридически более близким по значению является понятие «объективное вменение»), согласно которому ответственность за употребление допинга наступает вне зависимости от вины. Пункт 2.1.1 статьи 2 кодекса гласит: «Персональной обязанностью каждого Спортсмена является недопущение попадания Запрещенной субстанции в свой организм. Спортсмены несут ответственность за любую Запрещенную субстанцию, или ее Метаболиты, или Маркеры, обнаруженные во взятых у них Пробах. Соответственно нет необходимости доказывать факт намерения, вины, небрежности или осознанного использо-

**ИЗУЧЕНИЕ РЕШЕНИЙ,**  
вынесенных Спортивным арбитражным судом  
в Лозанне, показывает: начиная с 2003 года каждое  
решение по конкретному делу обязательно содержит  
ссылки на ранее созданные прецеденты.  
Фото: Антон Денисов/МИА «Россия сегодня»

вания Спортсменом при установлении нарушения в соответствии со статьей 2.1»<sup>3</sup>. Проблема в случае с К. Пехштайн заключалась в том, что ни запрещенная субстанция, ни ее метаболиты, ни маркеры не были обнаружены во взятых у спортсменки пробах. Основанием для ее обвинения в употреблении допинга стал так называемый биологический паспорт, точнее говоря, применяемый на тот момент в циклических видах спорта паспорт крови – индивидуальный статистический документ (или профиль, англ. *profile*), отражающий показатели крови спортсмена за весь период его спортивной жизни. Он составляется на основе базовых параметров, которые показывает анализ крови спортсмена (уровень гемоглобина, количество эритроцитов и т. д.).

\* Продолжение. Начало см. в номере 1 (30), март 2019 года; статья подготовлена с использованием СПС «Консультант-Плюс».

<sup>1</sup> Кодекс спортивного арбитража (с изм. на 1 января 2017 года). URL: [http://www.tas-cas.org/fileadmin/user\\_upload/Code\\_2017\\_FINAL\\_en\\_.pdf](http://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/Code_2017_FINAL_en_.pdf). Дата обращения: 20 мая 2019 года.

<sup>2</sup> Всемирный антидопинговый кодекс. URL: <https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/wada-2015-world-anti-doping-code.pdf>. Дата обращения: 20 мая 2019 года.

<sup>3</sup> Всемирный антидопинговый кодекс. URL: <https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/wada-2015-world-anti-doping-code.pdf>. Дата обращения: 20 мая 2019 года.



#### НЕМЕЦКАЯ КОНЬКОБЕЖКА

Клаудия Пехштайн на Олимпийских играх Сочи-2014 после забега на 5000 метров.

Фото: Валерий Мельников/МИА «Россия сегодня»

Изменение этих параметров может свидетельствовать о том, что спортсмен употреблял допинговый препарат или использовал запрещенный метод (например, гемотрансфузию – переливание крови). То есть, по сути, основанием применения спортивных санкций (двухлетней дисквалификации) стало аналитическое заключение экспертов, изучивших паспорт крови спортсменки. Такого рода доказательная база была впервые представлена в CAS, и после того как CAS признал данные доказательства допустимыми, он вынес решение об оставлении в силе наложенных Международным союзом конькобежцев на Клаудию Пехштайн спортивных санкций (дисквалификации).

CAS при рассмотрении этого дела исходил из того, что согласно пункту 3.1 статьи 3 Всемирного антидопингового кодекса, «на Антидопинговую организацию возлагается бремя доказывания того, что нарушение антидопинговых правил имело место. Стандартом доказывания будет выявление Антидопинговой организацией нарушения антидопинговых правил на приемлемом уровне для осуществляющих процедуру слушания экспертов (выделено автором. – Н.П.), принимая во внимание серьезность сделанных обвинений. Этот стандарт доказыва-

ния во всех случаях является более веским, чем лишь баланс вероятностей, но меньше доказанности при отсутствии обоснованных сомнений. Когда Кодекс возлагает на Спортсмена или иное Лицо, предположительно совершившее нарушение антидопинговых правил, бремя опровергнуть презумпцию или установить определенные факты или обстоятельства, стандартом доказывания будет баланс вероятностей»<sup>4</sup>.

Спортсменка попыталась обжаловать решение CAS по установленной процедуре: поскольку CAS зарегистрирован в Швейцарии, его решения, так же как и решения любого третейского суда, могут быть обжалованы в суд общей юрисдикции, в данном случае в соответствии со статьей 100 Федерального закона от 17 июня 2005 года «О Верховном суде Швейцарии», компетентным органом по рассмотрению жалоб на решения CAS является Верховный суд Швейцарии (иногда он называется Швейцарским федеральным трибуналом, нем. Bundesgericht, фр. Tribunal fédéral, ит. Tribunale federale). Но в силу законодательно установленных ограничений Верховный суд Швейцарии принимает жалобы на решения CAS лишь по узкому кругу вопросов, в основном связанных с нарушением процедуры рассмотрения дел в самом CAS.

Клаудия Пехштайн в поданной апелляции утверждала, что CAS не является независимым третейским судом и поэтому выносимые им решения не являются справедливыми и беспристрастными, что является основанием для обжалования решения третейского суда в соот-

ветствии с частью 2 статьи 190 Федерального закона Швейцарии «О международном частном праве»<sup>5</sup>. Однако Верховный суд Швейцарии отклонил жалобу, указав, что спортсменка сама обратилась в CAS и подписала все процессуальные документы, в том числе жалобу от 29 сентября 2009 года, не выдвигая каких-либо возражений относительно независимости и беспристрастности CAS. В такой ситуации возражения относительно независимости и беспристрастности CAS на слушаниях в Верховном суде Швейцарии являются недобросовестными.

Получив отказ в рассмотрении апелляции в Швейцарии, спортсменка, несмотря на «добровольный» отказ от рассмотрения спортивных споров в судах общей юрисдикции, обратилась с жалобой на решение CAS по месту своего жительства – в окружной суд Мюнхена. Суть ее жалобы сводилась к недействительности юрисдикции CAS в ее деле по причине отсутствия добровольного согласия на подписание арбитражного соглашения. Суд, однако, оставил в силе решение CAS по принципу res judicata (лат. «разрешенное дело»). Суть принципа заключается в том, что решение суда окончательно и обжалованию не подлежит: спортсменка сама обратилась в суд – CAS, потребовала рассмотрения ее дела и получила судебное решение). Но при этом отметил, что третейская оговорка не может считаться действительной, если спортсмен не давал согласия на рассмотрение своих споров в третейском суде (арбитраже) и к выбору третейской юрисдикции он, по сути, принуждался. И, по сути, констатировал, что такого рода подходы, связанные с юрисдикцией CAS, являющиеся общепринятыми в мире спорта, не соответствуют статье 6 Конвенции о защите прав человека и основных свобод (далее – Европейская конвенция) (право на справедливое судебное разбирательство)<sup>6</sup>.

Данное решение окружного суда Мюнхена было обжаловано спортсменкой в апелляционный (земельный) суд на основании нарушения права на справедливое судебное разбирательство, закрепленное в статье 6 Европейской конвенции и на основании того, что в системе спорта как CAS, так и международные спортивные

федерации являются, по сути, монопольными игроками, диктующими свою волю спортсменам. Апелляционный суд признал обоснованность жалобы и принял ее к рассмотрению. Более того, в своем итоговом решении, вынесенном с точки зрения действия конкурентного права в ФРГ, суд указал на то, что состояние, при котором одна сторона (в данном случае спортивная федерация – Международный союз конькобежцев) является доминирующей в своей сфере, и поэтому другая сторона вынуждена соглашаться с предлагаемыми формами взаимодействия, может породить если не монопольное злоупотребление доминированием на рынке, то так называемый структурный дисбаланс, который лишает спортсмена возможности выбрать как третейский суд, так и в конкретном третейском суде (CAS) арбитров, которые были бы объективны. Что же касается процедурных оснований (уже рассмотренного выше принципа res judicata), то суд указал, что по общему правилу данный принцип, безусловно, должен применяться и национальные суды не должны пересматривать или оценивать решения, вынесенные иностранными третейскими судами. Однако любой национальный суд имеет право убедиться в том, что решение было вынесено надлежащим арбитражем, то есть соблюдены фундаментальные принципы рассмотрения дел в порядке третейского судопроизводства.

Указанное право национального суда предопределено пунктом b части 1 статьи 5 Конвенции ООН о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений (далее – Нью-Йоркской Конвенцией от 10 июня 1958 года): «В признании и приведении в исполнение арбитражного решения может быть отказано по просьбе той стороны, против которой оно направлено, только если эта сторона представит компетентной власти по месту, где испрашивается признание и приведение в исполнение, доказательства того, что сторона, против которой вынесено решение, не была должным образом уведомлена о назначении арбитра или об арбитражном разбирательстве или по другим причинам не могла представить свои объяснения»<sup>7</sup>. Что же касается положений статьи 6 Европейской конвенции,

<sup>4</sup> Всемирный антидопинговый кодекс. URL: <https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/wada-2015-world-anti-doping-code.pdf>. Дата обращения: 20 мая 2019 года.

<sup>5</sup> Федеральный закон Швейцарии «О международном частном праве». URL: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19870312/index.html>. Дата обращения: 20 мая 2019 года.

<sup>6</sup> Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. № 2. Ст. 163.

<sup>7</sup> Конвенция ООН о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений. URL: [http://base.garant.ru/10164637/#block\\_5](http://base.garant.ru/10164637/#block_5). Дата обращения: 25 мая 2019 года.

то, с точки зрения апелляционного суда, дело не может рассматриваться третейским судом, если стороны не дают на это согласия. Однако если сторона указывает на то, что согласие было вынужденным, поскольку в ином случае она не смогла бы осуществлять экономическую деятельность (под эгидой другой стороны), то данное согласие не является недействительным и не входит в противоречие с нормами Европейской конвенции.

В целом апелляционный суд решил, что:

1) третейское соглашение, существующее между спортсменкой и Международным союзом конькобежцев, аннулируется. Оно не является действительным;

2) Международный союз конькобежцев занимает монопольное положение на рынке (в системе организации спортивных конькобежных соревнований), поэтому к данной организации может быть применен закон ФРГ о конкуренции, который запрещает извлекать выгоды из доминирующего положения на рынке, в данном случае – требовать от спортсмена заключения арбитражной (третейской) оговорки;

3) CAS не является независимым и беспристрастным третейским судом;

4) решение CAS по делу Клаудии Пехштайн не подлежит признанию на территории ФРГ, поскольку нарушает публичный порядок, включающий фундаментальные положения конкурентного права.

Данное решение, по сути, потрясло как мир спортивной юстиции, так и многих международных экспертов, выступивших категорически против возможности пересмотра национальными судами решений иностранных третейских судов. Как правило, их аргументация сводилась к формальному противоречию такого подхода положениям Нью-Йоркской Конвенции от 10 июня 1958 года<sup>8</sup>. Тем не менее CAS в течение двух последующих лет (до момента рассмотрения апелляционной жалобы на данное решение, поданной в Верховный суд ФРГ) находился в состоянии полной неопределенности, и любые его решения вызвали сомнения. Однако Верховный суд ФРГ отменил решения двух нижестоящих судов (апелляционного суда и суда первой инстанции (окружного суда) и признал CAS в качестве «реального» (надлежащего) третейского суда, соответствующего принципу независимости суда по смыслу Гражданского процессуального кодекса Германии, то есть отделенному от МОК, международных спортив-

ных федераций и национальных олимпийских комитетов, которые его создали и финансируют. Наличие закрытого списка арбитров не угрожает независимости CAS до такой степени, которая могла бы поставить под сомнение его позицию в качестве надлежащего третейского суда, решил Верховный суд ФРГ.

В этом же решении Верховный суд ФРГ оценил по существу действительность третейской оговорки, указав на то, что:

1) спортсмен добровольно соглашается с третейской оговоркой, закрепленной в уставе или регламенте спортивной федерации: факта принудительного отказа спортсмена от фундаментального права на обращение в суд ни один из нижестоящих судов установить не смог, какому-либо принуждению либо угрозам Клаудия Пехштейн не подвергалась; такого рода (конклюдентная) третейская оговорка является действительной и не нарушает принципа запрета использования доминирующего положения в соответствии со статьей 19 Закона о конкуренции Германии (GWB)<sup>9</sup>;

2) особенностью любых договорных отношений является то, что стороны самостоятельно определяют свои гражданские права и обязанности, которые становятся юридически обязывающими для сторон с того момента, как заключается договор.

Таким образом, практика спортивного арбитража должна соответствовать фундаментальным требованиям, связанным с третейским разбирательством, а именно требованиям о добровольном согласии сторон на рассмотрение дела в третейском суде; в отсутствие такого соглашения – третейской оговорки – дело не может рассматриваться в спортивном трибунале.

Но особенность этой оговорки в системе спортивного права заключается в ее особой природе. В современном спорте третейскую оговорку в классическом виде – в виде специального соглашения (отдельного либо пункта договора), подписанного сторонами, заменила (и признана национальными судами как минимум Швейцарии и ФРГ действительной) конклюдентная третейская оговорка. Именно такую оговорку содержат корпоративные (регламентные) нормы, принимаемые как международными, так и национальными спортивными федерациями. И спортсмены попросту не вправе участвовать в соревнованиях, проводимых под эгидой соответствующей федерации, в том случае, если они добровольно не согласны на третейское рассмотрение споров, возника-



ющих в связи с такого рода соревновательной деятельностью, в специализированном спортивном третейском суде.

Аналогичным образом складывается данная система и в сфере антидопингового обеспечения: Всемирный антидопинговый кодекс (который также принят абсолютным большинством спортивных федераций) содержит статью 13 «Апелляции», пункт 13.2.1 которой («Апелляции, касающиеся Спортсменов международного уровня или Международных спортивных мероприятий») устанавливает, что «если нарушение произошло во время Международного спортивного мероприятия или если вовлечены Спортсмены международного уровня, апелляция на вынесенное решение должна подаваться исключительно в CAS»<sup>10</sup>. При этом примечание к статье 13.2.1 особо устанавливает, что решения CAS являются окончательными и обязательными, за исключением любого пересмотра, предусмотренного законом, кото-

#### В СОВРЕМЕННОМ СПОРТЕ

*третейскую оговорку в классическом виде – в виде специального соглашения (отдельного либо пункта договора), подписанного сторонами, заменила конклюдентная третейская оговорка. Именно такую оговорку содержат регламентные нормы, принимаемые как международными, так и национальными спортивными федерациями. И спортсмены попросту не вправе участвовать в соревнованиях, проводимых под эгидой соответствующей федерации, если они добровольно не согласны на третейское рассмотрение споров.*

Фото: Владимир Песня/МИА «Россия сегодня»

рый применяется к аннулированию или исполнению арбитражных решений.

В рамках системы рассмотрения допинговых (дисциплинарных) дел столь же ключевым, как кейс Клаудии Пехштайн, стал прецедент теннисиста Гильермо Каньяса (Guillermo Canas)<sup>11</sup>. Решение, вынесенное в ходе рассмотрения апелляции Верховным судом Швейцарии, также содержит указание на то, что со-

<sup>8</sup> См., например, Mavromati, D. The Legality of an Arbitration Agreement in Favour of CAS Under German Civil and Competition Law – The Pechstein Ruling of the German Federal Tribunal (BGH) of 7 June 2016. 1–15. URL: <https://ssrn.com/abstract=2800044>.

<sup>9</sup> Gestez gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/BJNR252110998.html>. Дата обращения: 4 апреля 2019 года.

<sup>10</sup> Всемирный антидопинговый кодекс. URL: [http://rusada.ru/upload/iblock/694/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81\\_%D0%905\\_2015\\_PRINT%202018.pdf](http://rusada.ru/upload/iblock/694/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%905_2015_PRINT%202018.pdf). Дата обращения: 24 мая 2019 года.

<sup>11</sup> Здесь и далее цитируется решение (в переводе автора на русский язык) 4P.172/2006 Judgment of 22 March 2007 1st Civil Law Court Guillermo Cañas vs. ATP Tour and Court of Arbitration for Sport (CAS). URL: <https://law.marquette.edu/assets/sports-law/pdf/2012-conf-canas-english.pdf>. Дата обращения: 24 мая 2019 года.



#### МИР ТЕННИСА

в 2005 году пережил дисциплинарное разбирательство, не менее значимое с точки зрения «допинговых» дел, чем случай Клаудии Пехштайн. Аргентинский теннисист Гильермо Каньяс был дисквалифицирован после обнаружения в крови препарата гидрохлоротиазид. Сам препарат запрещенным не являлся, но с его помощью можно маскировать другие вещества. Каньясу удалось в суде доказать, что препарат был использован с ведома международной федерации и организаторов турнира, в ходе которого он сдавал допинг-пробы. Однако апелляция теннисиста была удовлетворена лишь частично (сокращен срок дисквалификации): ему было указано, что спортсмен должен был самостоятельно изучить инструкцию к лекарству. Решение, вынесенное Верховным судом Швейцарии, также содержит указание на то, что согласие (третейская оговорка) в спортивном арбитраже по рассмотрению споров, связанных с применением допинга, носит «неконсенсуальный характер».

Фото: Алексей Куденко/МИА «Россия сегодня»

гласие (третейская оговорка) в спортивном арбитраже по рассмотрению споров, связанных с применением допинга, носит неконсенсуальный характер. У спортсменов нет другого выбора, кроме как принять соответствующие правила и согласиться на предлагаемые процедуры, если они намерены участвовать в международных спортивных соревнованиях, а именно, во-первых, согласиться любой

спор о нарушении антидопингового правила направлять в третейский суд: трибунал, палату по рассмотрению споров соответствующей международной спортивной федерации и далее – в CAS, а во-вторых, не направлять такого рода спор в любой другой суд, прежде всего национальный, то есть отказаться от конституционно признаваемого повсеместно права на доступ к правосудию. Например, в Конституции Российской Федерации этот вопрос урегулирован в статье 46: «Каждому гарантируется судебная защита его прав и свобод... Каждый вправе в соответствии с международными договорами Российской Федерации обращаться в межгосударственные органы по защите прав и свобод человека, если исчерпаны все имеющиеся внутригосударственные средства правовой защиты». И Верховный суд Швейцарии, в сущности, признает, что спортсмен, если он намерен участвовать в спортивных соревнованиях под эгидой соответствующей спортивной федерации, регламентные (корпоративные) нормы которой требуют конклюдентного присоединения к третейской оговорке, не имеет иного выбора, кроме как согласиться на эти условия. То есть «добровольно» принуждается к признанию третейской оговорки и к отказу от реализации права на доступ к правосудию.

Тем не менее, с точки зрения швейцарских судей, такого рода подход может быть признан допустимым из-за неоспоримых (с точки зрения суда) преимуществ спортивного арбитража (рассмотрения третейских споров в специализированных третейских судах). Эти преимущества возникают в связи с тем, что, с точки зрения швейцарских судей, только специализированные спортивные трибуналы могут учитывать тот факт, что спорт (профессиональный и высших достижений) характеризуется высокоцентрализованной структурной организацией как на национальном, так и на международном уровнях. Установленные отношения подчинения между спортсменами и спортивными федерациями, которые управляют различными видами спорта, отличаются от горизонтальных, частноправовых отношений, возникающих между сторонами на основании договора. Это структурное различие между двумя типами отношений оказывает принципиальное влияние на сам процесс волеизъявления, который приводит к заключению соглашения между спортсменом и федерацией.

Если стороны находятся в равных условиях, то каждая из них формулирует свои требования к договору, которые затем согласовываются (как, например, в международной коммерческой практике). Но в мире спорта ситуация совершенно иная: не считая гипотетически возможной ситуации, когда спортсмен настолько известен, что способен диктовать свои условия международной федерации, регулирующей его вид спорта, как правило, в большинстве случаев спортсмены не имеют какой-либо власти над своими федерациями и должны соблюдать требования спортивных федераций вне зависимости от того, устраивают они их или нет.

Эта проблема особенно актуальна в области профессионального спорта, поскольку именно здесь перед спортсменом возникает дилемма: либо принять правила игры (включающие принудительную третейскую оговорку), либо заниматься избранным видом спорта в качестве любителя. Разумеется, выбор в такой ситуации очевиден, как в том случае, когда мотивы спортсмена не являются материальными (он хочет встретиться с «настоящими противниками»), так и в том случае,

когда мотивация является материально обусловленной, например, когда единственный существенный источник дохода спортсмена – это призовые, или заработок в натуральной форме, или доход от рекламы и т. п.

И в такого рода ситуации не вызывает сомнений тот факт, что отказ спортсмена от обращения к органам государственной судебной системы не является добровольным, а является следствием подчинения решениям спортивной федерации. Несомненно, что такого рода «добровольный отказ» не может быть признан и не признается национальными судами в случае, если спортсмен в них все же обращается. Да и в целом такого рода подход нельзя не признать весьма сомнительным с точки зрения норм международного права – например, Европейской конвенции о защите прав человека и основных свобод<sup>12</sup>, пункт 1 статьи 6 которой устанавливает, что «каждый в случае спора о его гражданских правах и обязанностях или при предъявлении ему любого уголовного обвинения имеет право на справедливое и публичное разбирательство дела в разумный срок независимым и беспристрастным судом, созданным на основании закона». И стандартный для представителей международных федераций довод о том, что федерация не является монополией («никто спортсмену руки не выкручивает» и не заставляет подчиняться правилам федерации, а если он с этими правилами не согласен, то может объединить всех несогласных спортсменов в свою федерацию и соревноваться по тем правилам, которые устраивают их, конкурируя с такой федерацией), также должен быть признан несостоятельным.

Действительно, формально спортсмены могут создать «альтернативную федерацию», однако реалии сегодняшнего профессионального спорта таковы, что в большинстве видов спорта, прежде всего олимпийских, все профессиональные спортсмены объединены под эгидой единой международной спортивной федерации. Поэтому спортсмен не свободен в своем волеизъявлении, соглашаясь как на юрисдикцию третейского суда данной спортивной федерации, так и на юрисдикцию CAS. И, следовательно, в случае, если спортсмен обращается в национальный суд за защитой вне зависимости от того, подписал он третейскую оговорку или

<sup>12</sup> Конвенция о защите прав человека и основных свобод. Рим, 4 ноября 1950 г. URL: [https://www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_RUS.pdf](https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_RUS.pdf). Дата обращения: 26 мая 2019 года.

нет, считать ли заключенным конклюдентное третейское соглашение или нет, национальный суд должен принять заявление и рассмотреть вопрос по существу.

Но, с другой стороны, все приведенные выше аргументы не являются на сегодняшний день основанием для национального суда для признания CAS не независимым и не справедливым судом, а конклюдентных третейских оговорок ничтожными в силу их обязательности для спортсмена вне зависимости от наличия или отсутствия согласия. Доктрина, на которую обычно ссылаются суды, отказывающие спортсменам в такого рода случаях, сводится к тому, что, несмотря на обязательность спортивного третейского разбирательства, оно является эффективным для спортсмена и наилучшим образом учитывает его интересы, поскольку:

- обеспечивает достаточно быстрое рассмотрение дела (в мире спорта, где век профессионального спортсмена, как правило, чрезвычайно короток, это необыкновенно важно);
- является профессиональным в силу компетентности и узкой специализации арбитров;
- создает более широкие возможности для исполнения решения, поскольку оперирует не только имущественными (как в случае с национальным судом), но и так называемыми спортивными санкциями, к которым относятся дисквалификация, лишение набранных очков, призов и т. п.<sup>13</sup>

Равным образом по состоянию на сегодня верховные национальные суды европейских стран (Швейцарии, ФРГ) не согласны и с определением действий спортивных федераций как монополистических. В частности, в рассмотренном выше деле Клаудии Пехштайн Верховный суд ФРГ указал, что следует различать понятия «доминирующее положение» и «злоупотребление доминирующим положением». Само по себе доминирующее положение не является противоправным, а требование спортивной федерации (в рассматриваемом случае – Международного союза конькобежцев, ISU) согласиться с третейской оговоркой не является злоупотреблением доминирующим положением<sup>14</sup>.

Наконец, независимость и беспристрастность CAS также остается признанной (соответствующей принципу надлежащего управления), несмотря на определенные сложности, связанные с тем, что, во-первых, деятельность CAS финансируется как МОК, так и спортив-

ными федерациями (которые вполне могут являться стороной в споре), а во-вторых, большая часть арбитров CAS так или иначе связана со спортивными федерациями.

Верховный суд ФРГ пришел к выводу о том, что CAS является независимым и беспристрастным третейским судом, то есть соответствующим положениям немецкого гражданского законодательства, признав достаточными аргументы Швейцарского федерального трибунала, изложенные в деле российских лыжниц Ольги Даниловой и Ларисы Лазутиной<sup>15</sup>, суть которых в том, что CAS является надлежащим третейским судом, поскольку он реально обеспечивает независимость и беспристрастность арбитров, рассматривающих дела спортсменов, даже в спорах последних с МОК. Принципиальной позицией Верховного суда Швейцарии, изложенной в решении по делу Даниловой и Лазутиной и постоянно поддерживаемой вплоть до настоящего времени, является то, что суд убежден в том, что арбитры CAS относятся к любым сторонам, участвующим в споре, включая МОК, на основе принципа *pari passu* (равенства сторон): несмотря на то что МОК частично финансирует CAS, не было ни одного прецедента, когда CAS лишил бы спортсменов их прав на равенство и на справедливое судебное разбирательство<sup>16</sup>.

Еще одна важная позиция с точки зрения Верховного суда ФРГ состоит в том, что назначение арбитров по делу осуществляется не только одной стороной: обе стороны в рамках процесса в CAS имеют равные возможности выбора арбитров (несмотря на то что общий список арбитров является закрытым и составляется Международным советом по спортивному правосудию, ICAS). И хотя на формирование такого общего списка оказывают косвенное влияние спортивные федерации (часть членов ICAS назначается федерациями), это влияние не настолько сильно, чтобы можно было предполагать предвзятость арбитров. И если общий список арбитров включает более 300 человек, то определенно среди них спортсменов, как стороны в споре, сможет найти нейтрально настроенных судей<sup>17</sup>.

Наконец, Верховный суд ФРГ высказал точку зрения о том, что в случае, если речь идет о применении допинга в спорте, спортсменов и спортивные федерации не следует рассматривать как два противостоящих лагеря в отличие, например, от коммерческих и трудовых споров, связанных с противостоянием сторон, поскольку в первом случае у обеих сторон общая цель –



АЛЕКСАНДР ЗУБКОВ,  
на момент съемки – глава Федерации бобслея  
России, на заседании Московского городского суда.  
Фото: Владимир Астапкович/МИА «Россия сегодня»

искоренить/предотвратить применение допинговых препаратов в спорте<sup>18</sup>.

Таким образом, на сегодняшний день мы имеем в спорте доминирующие, но не злоупотребляющие этим доминированием международные спортивные федерации и независимый и беспристрастный международный третейский суд (CAS), право которого рассматривать дела спортсменов без их согласия подтверждено высшими национальными европейскими судами, хотя в целом ряде случаев конкретные прецеденты получили иные решения, отличные от тех, которые вынес CAS (достаточно вспомнить,

например, прецедент Алексея Зубкова, являющегося «олимпийским чемпионом на территории Российской Федерации» в соответствии с решением Московского городского суда)<sup>19</sup>. Окажется ли эта система достаточно стабильной, неизвестно, попытки ее изменить в последнее время предпринимаются все чаще.

<sup>13</sup> См.: Pashorina-Nichols, V. Is the court of arbitration for sport really arbitration? LLM research paper Laws 521 international arbitration and dispute settlement, 2015. 1–74. URL: <http://researcharchive.vuw.ac.nz/xmlui/bitstream/handle/10063/5007/paper.pdf?sequence=1>. Дата обращения: 26 мая 2019 года. Юрлов С. Третейское разбирательство в сфере спорта: некоторые вопросы теории и практики. URL: <http://xn---7sbbaj7auwnffhk.xn--p1ai/article/24225>. Дата обращения: 26 мая 2019 года.

<sup>14</sup> Under German Civil and Competition Law / The Pechstein Ruling of the German Federal Tribunal (BGH) of 7 June 2016. 1–15. Электронный ресурс. URL: <https://ssrn.com/abstract=2800044>. Дата обращения: 26 мая 2019 года.

<sup>15</sup> См.: James A. R. Nafziger, Stephen F. Ross. Handbook on International Sports Law. Edward Elgar Publishing, 2011. 567 с.

<sup>16</sup> Claudia Pechstein V. International Skating Union. (2016). German Federal Court (BGH). URL: <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=pm&Datum=2016&Sort=3&nr=74892&pos=0&anz=97>. Дата обращения: 26 мая 2019 года.

<sup>17</sup> Claudia Pechstein V. International Skating Union. (2016). German Federal Court (BGH). URL: <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=pm&Datum=2016&Sort=3&nr=74892&pos=0&anz=97>. Дата обращения: 26 мая 2019 года.

<sup>18</sup> Claudia Pechstein V. International Skating Union. (2016). German Federal Court (BGH). URL: <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=pm&Datum=2016&Sort=3&nr=74892&pos=0&anz=97>. Дата обращения: 26 мая 2019 года.

<sup>19</sup> Мосгорсуд частично отказал в признании на территории России решения Спортивного арбитражного суда в отношении Александра Зубкова. Вопрос о возвращении медалей суд не рассматривал. URL: <https://www.mos-gorsud.ru/mgs/news/mosgorsud-chastichno-otkazal-v-priznanii-na-territorii-rossii-resheniya-sportivnogo-arbitrazhnogo-suda-v-otnoshenii-aleksandra-zubkova-vopros-o-vozvrashtenii-medalej-sud-ne-rassmatrival>. Дата обращения: 26 мая 2019 года.



Андрей Малыгин,  
заведующий кафедрой спортивного маркетинга  
университета «Синергия», Москва

## Спортивный мерчандайзинг: продажа ради продвижения

Современный спорт – центр мощного притяжения аудиторий, обладающий большим маркетинговым потенциалом даже при том, что построить эффективную коммерческую систему удастся далеко не всем и не всегда. Кроме доходов от продаж спортивных зрелищ, услуг, медиаправ, спонсорства существует весьма специфический источник доходов – мерчандайзинг. Эта деятельность представляет собой продажу товаров, связанных со спортивными организациями, событиями или знаменитыми атлетами.

### Цели и стратегии мерчандайзинга

Термин «мерчандайзинг» коварен: если вы спросите о его содержании директора спортивного магазина или менеджера спортивного клуба, то можете услышать совершенно разные трактовки. Ритейлер расскажет о том, что мерчандайзинг – это маркетинг в магазине, зонирование и выкладка товара, звуки, запахи, оформление торгового пространства с целью оказать влияние на покупа-

телей. В то же время менеджер клуба сообщит о том, что мерчандайзинг – это продажа продукции с символикой клуба или турнира, приносящая организаторам дополнительный доход. Оба ответа – совершеннейшая правда, а причина разного понимания слова, как это ни странно, в его происхождении (от французского *marchandise*, товар). В первом описанном выше случае субъектами мерчандайзинга являются ритейлеры, а во втором – обладатели прав на проведение тех или иных событий.

58



Мерчандайзинг занимает заметную долю в доходах профессиональных лиг и топ-клубов, от 10 до 15 процентов, а мировой рынок продаж товаров со спортивной символикой сегодня приближается к объему 30 млрд долларов. Кроме клубов и лиг мерчандайзингом занимаются спортивные организации разных масштабов – Международный олимпийский комитет, спортивные федерации практически всех уровней, фитнес-клубы, организаторы любительских соревнований и даже детские спортивные школы. Есть программы мерчандайзинга и у спортивных знаменитостей. Чаще всего они реализуются во взаимодействии с партнерами и спонсорами.

Со временем сформировалось общепринятое понимание целей мерчандайзинга для спортивных организаций:

- продвижение бренда (спортивной организации, спортивного события или персоны (атлета));
- укрепление взаимоотношений с клиентами (болельщиками);
- формирование нужного публичного образа спортивной организации или события;
- получение дополнительных доходов.

Чтобы такое понимание сложилось, концепции мерчандайзинга понадобилось немало лет. Более века назад, в эпоху начального роста по-

### СТРАТЕГИИ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

ориентированы сразу на две функции, коммуникационную и сбытовую. Товары с символической способностью создавать настроение, передавать эмоции, они способствуют поддержанию отношений с болельщиками, становятся артефактами, связывающими болельщиков с теми, кого они любят и ценят. На фото: бутсы знаменитого итальянского защитника Фабио Каннаваро, в которых он играл на чемпионате Европы по футболу 2004 года, на выставке футбольной атрибутики Qatar @ RoadTo2022 Exhibition в ГУМе в Москве.

Фото: Илья Пшталев/МИА «Россия сегодня»

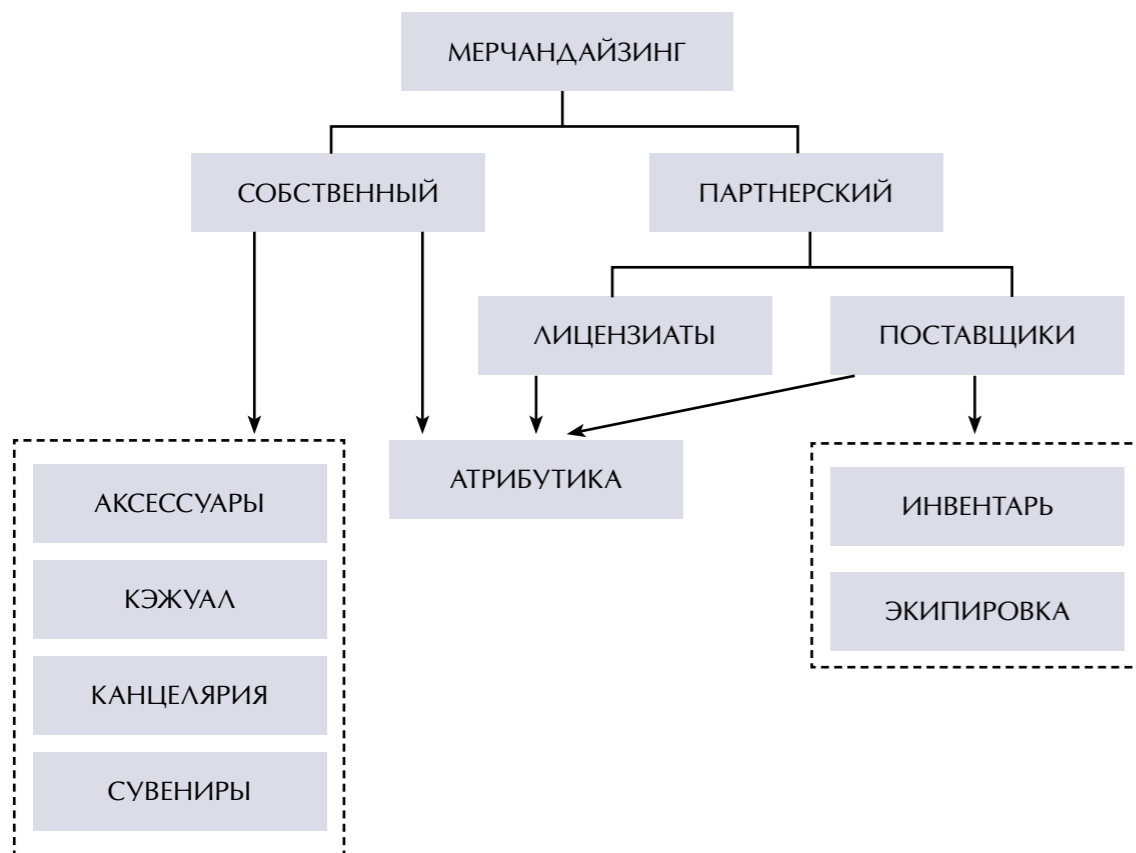
пулярности коммерческих спортивных зрелищ (бейсбольные и футбольные матчи, боксерские турниры и т. п.), болельщики подчеркивали свои симпатии и пристрастия с помощью самодельных флажков, лент, шарфов и кепок. Это способствовало появлению спроса на новый тип товаров – атрибутику для фанатов, которую со временем сами клубы стали предоставлять своим болельщикам. Понимание необходимости защиты интеллектуальных прав на символику популярных клубов и соревнований привело к появлению рынка лицензий. С тех пор производством атрибутики могли официально заниматься либо сами спортивные организации, либо покупатели их лицензий.

По сей день спортивные организации используют эти две стратегии мерчандайзинга.

59

РИСУНОК 1

## Два типа стратегий мерчандайзинга спортивной организации



В случае, когда речь идет об относительно молодой и пока не завоевавшей популярность спортивной организации, она на свой страх и риск принимает решение о выпуске коллекции атрибутики. Для этого необходимо правильно выбрать ассортимент товаров, найти производителя, построить систему продвижения и продажи созданных товаров. Речи о продаже лицензий в данном случае и быть не может, поскольку у спортивной организации пока нет вызывающего доверия бренда и сложившейся репутации. Такие действия условно можно назвать стратегией собственного мерчандайзинга (рис. 1).

Чтобы выпустить атрибутику, спортивная организация должна потратить дополнительные ресурсы при непредсказуемом эффекте. Менеджменту клубов зачастую приходится на свой страх и риск заказывать тираж десятков позиций товарного ассортимента, а затем решать непростые задачи по организации продвижения и продаж. В стремлении оптимизировать эти решения наиболее распространенным становится поиск наиболее «бюджетных» произво-

дителя и продавца клубной атрибутики. Так на рынке появляются товары с символикой клуба, качество которых чаще всего совершенно не соответствует ожиданиям болельщиков (так называемое «промокачество»). Неудивительно, что их продажа может привести к противоположному эффекту. Это серьезный недостаток стратегии собственного мерчандайзинга.

Крупные профессиональные лиги и клубы, бойцовские промоушены, крупные спортивные события, обладающие выстроенными за многие годы сильными брендами, могут позволить себе другую стратегию – партнерский мерчандайзинг. Она может реализовываться в двух специфических формах: в форме работы на рынке лицензий и в форме взаимодействия с техническими спонсорами, которые поставляют экипировку.

Спортивные бренды, такие как Nike, adidas, Under Armour, Puma, Umbro, будучи техническими партнерами многих профессиональных клубов и турниров, платят значительные деньги в соответствии со спонсорскими договора-

ми, приобретая право на изготовление и продажу инвентаря и экипировки. Такая форма лицензирования обладает рядом преимуществ: спортивная организация получает не только качественную продукцию, но и доступ к каналам продаж (обычно это локальные магазины спортивного бренда), а также рекламную поддержку.

В то же время у этой модели есть и недостаток – ограниченность ассортимента. Ни один спортивный бренд вместе с игровыми футболками не будет производить еще и сувениры, детские товары, канцелярские принадлежности и т. п. Например, в ассортименте товаров с символикой европейских футбольных топ-клубов ассортимент официального поставщика составляет, как правило, не более 15%. Но именно эти товары составляют ядро ассортимента. Остальной ассортимент клубы добывают за счет продажи лицензий другим партнерам, соответствующим требованиям по качеству, объему и времени поставок товаров. Кстати, большую часть фанатской атрибутики поставляют именно лицензиаты.

Важно понимать, что популярность спортивных команд, отдельных атлетов и турниров привлекает внимание огромного количества желающих заработать в обход официальных правообладателей. Пиратская продукция не относится к мерчандайзингу, и хотя она определенным образом расширяет пространство присутствия того или иного спортивного бренда, негативное воздействие на имидж правообладателя в этом случае гораздо существеннее.

### Условия успешного мерчандайзинга

Стратегии мерчандайзинга ориентированы на реализацию сразу двух функций маркетинга спортивной организации, коммуникационной и сбытовой. Товары с символикой способны создавать настроение, передавать эмоции, они способствуют поддержанию отношений с болельщиками, становятся артефактами, связывающими болельщиков с теми, кого они лю-



КРУЖКА

из персональной линии полузащитника мюнхенской «Баварии» Франка Рибери очень популярна у туристов в качестве сувенира и подарка.

бят и ценят, – со своей командой. В то же время покупка ими атрибутики рассматривается как финансовое участие, причастность и вовлеченность в деятельность спортивной организации. В результате реализуется возможность одновременного решения задач продвижения и получение дохода от продаж. В этом – главная причина высокой популярности стратегии мерчандайзинга. Для ее успешной реализации необходимо соблюдение целого ряда условий, а именно:

- наличие бренда (спортивной организации, события или персоны);
- разработка специальной программы маркетинга для мерчандайзинга;
- наличие компетентных партнеров (лицензиатов, поставщиков, ритейлеров);
- налаженные каналы сбыта товаров мерчандайзинга;
- ассортиментная политика, ориентированная на тренды и спрос;

- современный дизайн товаров;
- высокое качество товаров;
- использование потенциала кросс-маркетинга (коллабораций).

Некоторые из перечисленных факторов следует рассмотреть подробнее.

Крайне важно, чтобы у спортивной организации, использующей мерчандайзинг, был выстроен бренд, обладающий ценностью, историей и способный вызвать эмоции. Это одно из важнейших условий успеха. Брендинг по своей сути – предельно сконцентрированный маркетинг, и мерчандайзинг должен осуществляться в его интересах, а не просто ради демонстрации креативных идей. Трудно представить ситуацию, когда мерчандайзинг становится успешным без сильного бренда. Это значит, что стратегия разработки и продажи товаров спортивной организации должна приниматься лишь после создания ее бренда. В противном случае мерчандайзинг обречен на неуспех.

Как и любой объект маркетинга спортивной организации, мерчандайзинг требует последовательного решения нескольких маркетинговых задач: построения его стратегического видения, тщательного анализа факторов рыночной среды (спроса, конкуренции, технологий и т. п.), определения маркетинговых целей и стратегий, разработки комплекса инструментов (концепция 4р), определения показателей эффективности, планирования и бюджетирования.

**ЭТИ ЧЕТЫРЕ ЗВЕЗДЫ** – символ побед великого клуба «Бавария», единственный символ принадлежности этих джинсов к мерчандайзингу.



Полноценная программа маркетинга для мерчандайзинга позволит систематизировать работу, снизить риски ошибок.

Важнейшую роль в успехе программы мерчандайзинга играет товарный ассортимент, точно сориентированный на предпочтения клиентов спортивной организации. Мерчандайзинг охватывает несколько товарных групп, каждая из которых ориентирована на удовлетворение разных потребностей. Помимо спортивных товаров и атрибутики это и разнообразные сувениры, аксессуары для гаджетов, канцелярские товары, игрушки, косметика. Отдельно следует выделить сегмент, который становится все более значимым в объеме продаж мерчандайзинга, а само его наличие характеризует уровень клуба. Речь идет о повседневной одежде (кэжуал). В отличие от спортивной экипировки и атрибутики на такой одежде символика клуба, как правило, размещается довольно скромно и почти незаметно, что позволяет значительно расширить возможности каждодневного использования такой одежды.

Еще одна заметная категория мерчандайзинга – именные коллекции. Звезды спорта сами являются центрами притяжения аудиторий, и неудивительно, что товары с их участием продаются успешно. Появление в клубе новой звезды часто приводит к бурному росту продаж атрибутики за счет футболок с его именем, а товары, связанные с легендами клуба, могут успешно продаваться еще долгие годы после окончания их карьеры. Феноменальный пример разработки персональной линии Air Jordan от Nike в итоге привел к появлению самостоятельного и сверхуспешного товарного бренда.

Ценность именного товара, а вместе с ней и цена, значительно вырастают, если знаменитость оставит на ней свой автограф. Так, в 2018 году цена на именные футболки Лионеля Месси с автографом футболиста превышала 300 тыс. рублей.

Тенденция последних лет – в ассортименте клубных магазинов теперь есть не только товары для фанатов, но и для людей, ведущих активный образ жизни и занимающихся спортом. Например, онлайн-магазин футбольного клуба «Барселона» предлагает не только футбольную тренировочную и игровую экипировку Nike, но и широкий ассортимент товаров для бега. Если прежде клубные магазины были просто точками продаж атрибутики для болельщиков, то сегодня они занимают новое место в спортивном ритейле, вступая в конкуренцию с ключевыми игро-

РИСУНОК 2

Шаблон для проведения «футболочного» теста для оценки дизайна



ками рынка. Такие перемены требуют особых компетенций от уполномоченных сотрудников спортивных организаций, в первую очередь – глубокого понимания специфики рынка спортивных товаров и механизма розничных продаж.

Мерчандайзинг не может быть эффективным без налаженных каналов сбыта. Они могут быть как оптовыми, так и розничными. И если оптовые продажи весьма консервативны и используют прямые продажи, то розница может демонстрировать разнообразие (табл. 1). Среди приведенных в таблице каналов есть те, что предполагают личное присутствие покупателя (офлайн), дистанционные с использованием Интернета (онлайн) и комплексные, сочетающие эти способы (офлайн/онлайн). Структура розничных продаж стремительно эволюционирует. Еще десять лет назад существовал вполне уважаемый канал продаж по каталогам, но сегодня он вытеснен интернет-продажами.

Подчеркнем, что позволить себе иметь собственный магазин для мерчандайзинга может

далеко не каждая спортивная организация. Как правило, такая возможность есть у топовых футбольных, хоккейных, баскетбольных (редко – волейбольных и гандбольных) клубов. Спортивные федерации для сбыта атрибутики используют временные торговые точки во время соревнований, а профессиональные лиги – магазины входящих в эти лиги клубов.

Среди всех товаров клубных магазинов наиболее популярны у покупателей игровые футболки, по продажам которых часто оценивают популярность клубов. Здесь мировой рекордсмен – мадридский «Реал» с 1,5 млн продаваемых в год клубных футболок adidas. Неудивительно, что для поддержания высоких продаж маркетологи меняют их дизайн каждый сезон.

Возможности для эффективного мерчандайзинга определяются популярностью видов спорта и наличием профессиональных клубов и лиг. Среди безусловных лидеров – игровые виды (футбол, хоккей, баскетбол, американский футбол, бейсбол, регби). Вполне успешно для своего



ТАБЛИЦА 1

Каналы розничных продаж товаров мерчандайзинга

Канал продаж	Тип	Примеры	
1	Собственный магазин (киоск, павильон)	Офлайн/ онлайн	Продажа в клубном магазине ФК «Спартак» (Москва)
2	Собственные временные точки в дни матчей	Офлайн	Продажа атрибутики МФК «Синара» во Дворце игровых видов спорта (ДИВС)
3	Клубные магазины	Офлайн/ онлайн	Продажа атрибутики КХЛ в магазинах хоккейных клубов лиги
4	Спортивные магазины лицензиатов	Офлайн/ онлайн	Продажа атрибутики Чемпионата мира по футболу FIFA в сети «Спортмастер»
5	Спортивные магазины партнеров	Офлайн/ онлайн	Продажа атрибутики ФК «Краснодар» в сети «Высшая Лига» (клуб и сеть – партнеры)
6	Точки продаж партнеров	Офлайн	Продажа атрибутики Игр Сочи-2014 на заправках «Роснефть»
7	Магазины технических спонсоров спортивной организации	Офлайн/ онлайн	Продажа футболок сборной России в магазинах adidas
8	Независимые фанатские магазины	Офлайн/ онлайн	Магазин болельщиков ФК «Спартак» Fratiria Shop
9	Независимые продавцы в дни матчей	Офлайн	Продажа атрибутики лоточниками вблизи стадионов
10	Независимые спортивные магазины	Офлайн/ онлайн	Продажа атрибутики NHL в сети «Хоккей без границ»
11	Сувенирные магазины и киоски	Офлайн	Продажа сувенирной продукции ХК «Ак Барс» в киосках в аэропорту Казани
12	Интернет-магазины лицензиатов	Офлайн	Продажа лицензированной атрибутики на сайте Atributika & Club
13	Специализированные интернет-магазины	Офлайн	Продажа лицензионной атрибутики в интернет-магазине «Спорт Легион»
14	Прочие торговые точки	Офлайн	Спортивные бары, вещевые рынки и т. п.

уровня осуществляется мерчандайзинг в единоборствах, сложнее – в циклических видах.

Лицензионные программы стали нормой для крупных спортивных событий, они запускаются за несколько лет до их начала, а их реализацией занимаются весьма компетентные организации и специалисты.

Уже сегодня можно увидеть прекрасные примеры мерчандайзинга и в массовом спорте, что характеризует еще один аспект этой стратегии – участники любительских соревнований, клиенты фитнес-клубов таким образом получают возможность самоидентификации, публичной демонстрации своей приверженности к определенным ценностям и образу жизни.

Но покупатели товаров мерчандайзинга – это не только болельщики или спортсмены. Значительная часть приходится на туристов. Для многих из них покупка сувенира в клубном магазине – материальное подтверждение самого факта посещения того или иного города и страны. Туристы привозят футболки, бейсболки, свитшоты и другие приобретения, сделанные в клубных магазинах в качестве сувенира или подарка, вот почему важно связывать мерчандайзинг с местным колоритом, это увеличивает конкурентоспособность.

Еще одно неотъемлемое условие для успешного мерчандайзинга спортивной организации – дизайн логотипа и других компонентов фирменного стиля, используемых в производстве товаров. Современный и стильный логотип в сочетании с другими компонентами фирменного стиля, воплощенными в товарах, влияет на рост продаж, в то время как неактуальное и некачественно исполненное изображение на товарах может привести к срыву продаж атрибутики.

Для проверки визуальных стандартов бренда применяется «футболочный» тест, разработанный компанией Sport Communication Group, результаты которого позволяют оценить маркетинговый потенциал логотипа. Фокус-группе предлагается дать оценку по десятибалльной шкале приемлемости логотипа, размещенного на футболке для ношения участниками исследования в определенных обстоятельствах.

Сегодня в ассортименте клубных магазинов – десятки футболок с оригинальными принтами, не всегда имеющими прямое отношение к спорту. Но именно они востребованы в качестве повседневной одежды, причем не только фанатами. Именно в этом сегменте все чаще появляются предметы одежды, сделанные в кол-

лаборации с другими популярными брендами, связанные с разными людьми и идеями.

И обязательно стоит добавить, что товары, выпускаемые по программе мерчандайзинга, обладают уникальным свойством: это своеобразные артефакты, материализующие эмоциональную связь человека с его клубом, видом спорта, турниром или кумиром. Не случайно сами товары такого типа часто становятся предметами коллекционирования.

Казалось бы, никто сегодня уже не спорит о коммерческом значении мерчандайзинга для спортивных организаций: всем понятно, что для них это важный источник доходов. Но гораздо больший эффект имеет коммуникационное воздействие таких товаров на клиентов и стейкхолдеров. Мерчандайзинг по праву считают полноценным каналом продвижения и партнерства. Это тот редкий случай в маркетинге, когда продажи служат интересам рекламы и пиара.



**В АССОРТИМЕНТЕ**

футбольных топ-клубов, например «Челси», сразу три модели игровой формы: домашняя (матчи клуба на своем стадионе), гостевая (матчи клуба на выезде) и так называемый третий комплект (другие случаи).





*Валерий Гореликов,  
директор центра спортивного менеджмента  
Московского финансово-промышленного  
университета «Синергия»*

## Аудитории спорта для спонсорства

Потребность в больших аудиториях у российского спорта в последнее время все больше возрастает. Это связано в первую очередь с финансированием российского спорта, особенно спорта высших достижений. Государство уходит от бюджетной поддержки этого сегмента, уступая место бизнесу. Но бизнес не спешит просто выкладывать свои деньги спорту – без определенной отдачи, без решения определенных бизнес-задач. Для многих брендов такие задачи лежат в области продвижения продуктов массового потребления для больших аудиторий. Спорт во всем мире предоставляет такую возможность, поскольку он объединяет вокруг спортивных событий эти аудитории. Бизнес за такие возможности готов спонсировать спорт. Это мировая практика, и российский спорт в этом не исключение.

Основной интерес спонсоров в спорте определяется возможностью взаимодействия с аудиториями, которые собирает современный спорт вокруг спортивных событий. Соревнования глобального масштаба, такие как Олимпийские игры (летние и зимние) и Чемпионаты мира по футболу ФИФА, привлекают внимание миллиардных аудиторий к своим турнирам. Это аудитория телезрителей, интенсивно растущая аудитория интернет-пространства, наконец, это болельщики, физически присутствующие непосредственно на соревнованиях. Аудитории для спонсорства в спорте можно разделить на следующие сегменты:

- аудитории болельщиков на спортивных аренах;
- аудитории телевизионных зрителей;

- аудитории digital-пространства;
- аудитории участников соревнований;
- аудитории спонсоров и партнеров.

Во всех этих сегментах спортивные организации могут выстроить взаимовыгодное сотрудничество со спонсорами и партнерами. Каждый из этих сегментов предоставляет интересные возможности для коммуникации брендов с аудиториями. Рассмотрим каждую из них в отдельности.

### Аудитория болельщиков на спортивных аренах

Аудитории на спортивных аренах – это наиболее активная и доступная для коммуникации со спонсорами аудитория. Активация в местах проведения соревнований – отличная возможность получить прямой контакт с аудиторией события и продемонстри-

66



ровать брендам преимущества своего продукта в действии.

В России самые большие аудитории болельщиков на аренах собирали международные турниры – Всемирные универсиады (2013 и 2019), чемпионаты мира по легкой атлетике (2013) и хоккею (2007 и 2016) и, конечно же, мегасобытия – зимние Олимпийские игры Сочи-2014 и финальный турнир Чемпионата мира по футболу ФИФА (2018). На этих соревнованиях были как российская аудитория, так и большое количество зарубежных гостей. Поэтому спонсорство этих турниров и коммуникацию с этими аудиториями активно используют глобальные бренды уровня Coca-Cola, Visa, Samsung.

Это были масштабные, но разовые события. На регулярной основе, из года в год собирают болельщиков на своих аренах национальные чемпионаты по игровым видам спорта – футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др. На сегодня выделяются три игровые лиги: по хоккею, футболу и баскетболу. Широкая география Континентальной хоккейной лиги (КХЛ, 25 клубов и 7 стран), Российской премьер-лиги (РПЛ, 16 клубов) и Единой лиги ВТБ (14 клубов и 6 стран) позволяет притягивать интерес различных аудиторий не только во многих регионах России, но и в странах, клубы – представители которых участвуют в этих лигах. Градация возможностей взаимодействия с этими аудиториями для потенциальных спонсоров прописаны в маркетинговых регламентах спортивных лиг. В них есть четкое распределение возможностей для спонсоров и партнеров как на уровне лиг, так

### БОЛЕЛЬЩИК НА ИГРЕ –

*это лучшая возможность для прямой работы спонсора. Прямо в местах проведения соревнований с этой аудиторией устанавливается контакт, чтобы продемонстрировать преимущества своего продукта.*

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

и на уровне клубов, входящих в состав спортивной лиги. В спортивных клубах есть свои предложения для спонсоров и возможности для активизации коммуникации с аудиториями клуба и региона, который представляет клуб.

Болельщик на игре – это лучшая возможность для прямой работы спонсора. К примеру, клубы трех ведущих российских спортивных лиг в сезоне 2017/18 года смогли собрать на своих стадионах и аренах около 9 млн человек. Стоит отметить, что прирост хоть и незначительный, но есть: в сезоне на трибунах побывало на 531 зрителя больше, чем в сезоне 2017/18. Правда, это не самый убедительный показатель для трех самых крупных лиг страны, представляющих наиболее популярные виды спорта.

Клубный хоккей за сезон собрал в полтора раза большую аудиторию на своих матчах, чем клубный футбол, который собирает болельщиков на новых и больших по вместительности аренах: 5,3 млн болельщиков на играх КХЛ против 3,3 млн на играх РПЛ в сезоне 2017/18. Континентальная хоккейная лига уверенно движется к увеличению этой аудитории. Она создает новые возможности для роста посещаемости, о чем свидетельствует включение в лигу команды из самой многочисленной страны мира – Китая, а это

67

новый рынок для КХЛ и новые возможности для ее спонсоров. Хоккейная лига является примером для остальных в отношении того, как нужно целенаправленно выстраивать работу лиги и клубов для увеличения заполняемости арен. Лига способна эффективно выстраивать маркетинговые коммуникации спонсоров, партнеров и клубов с хоккейными болельщиками. Это взаимовыгодное сотрудничество спорта и бизнеса.

Можно предположить, что именно поэтому КХЛ сегодня, предлагая самую большую аудиторию болельщиков на своих площадках спонсорам, способна реализовывать свои предложения таким брендам, как MasterCard, Coca-Cola, Durex и «Балтика». Эти компании производят продукты для массового потребления и располагают большими маркетинговыми ресурсами для их продвижения. КХЛ же открывает такие возможности этим брендам и показывает пример другим.

## КЛУБНЫЙ ХОККЕЙ

*за сезон собрал в полтора раза большую аудиторию на своих матчах, чем клубный футбол, который собирает болельщиков на новых и больших по вместительности аренах: 5,3 млн. болельщиков на играх Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) против 3,3 млн на играх Российской премьер-лиги (РПЛ) в сезоне 2017/18.*

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

## Аудитория телевизионных зрителей

Спортивные трансляции являются отличной возможностью для интеграции спонсоров в спорт и их коммуникации с многомиллионными телевизионными аудиториями, особенно если речь идет о таких мегасобытиях, как Олимпийские игры и Чемпионат мира по футболу ФИФА. Самая дорогая телевизионная реклама в мире демонстрируется именно в спорте. Потребление спорта через телепросмотры на сегодня остается самым доступным и массовым каналом продвижения спорта. Но и у этого российского сегмента аудиторий на постоянной основе транслируются игры ведущих спортивных лиг.

По итогам сезона 2017/18 на федеральных каналах были организованы трансляции 78 игр КХЛ (на «Матч ТВ», а также все 834 игры – на специализированном канале «КХЛ-ТВ»), 66 игр РПЛ (на «Матч ТВ», а также все 240 игр на специализированном канале «Наш футбол») и 27 игр Единой лиги ВТБ (на «Матч ТВ»). Эти трансляции собрали суммарную аудиторию почти 84 млн телезрителей. В сезоне 2018/19 количество трансляций на федеральных каналах уменьшилось, так как многие показы игр были перенесены в нишевые каналы («Матч Страна», «Матч Футбол» и др.), что привело к снижению охвата

аудитории телевизионных болельщиков. У двух лиг есть возможности взаимодействия со спонсорами через собственные телевизионные возможности – это каналы «КХЛ-ТВ» и «Матч Премьер», на которых транслируются все игры КХЛ и РПЛ соответственно. Так, по последнему отчету КХЛ и компании EY, были организованы ТВ-трансляции в России и в 32 странах Европы, Азии и Северной Америки. Общее количество трансляций матчей КХЛ за рубежом составило 1657 игр. Все это дает больше возможностей для интеграции спонсорского контента в хоккейные трансляции.

Это самая большая аудитория у наших спортивных лиг, но не настолько, чтобы рекламодатели направляли сюда свои основные маркетинговые бюджеты. Лигам необходимо увеличивать количество трансляций, улучшать их качество, поддерживать стабильно высокий интерес телезрителей к ним.

Конкуренцию ТВ-трансляциям составляют трансляции в Интернете.

## Аудитории digital-пространства

Взаимодействие с интернет-аудиторией интересно спонсорам и партнерам спортивных организаций. Общая аудитория трех спортивных лиг и клубов в digital на начало 2019 года составляла более 15 млн пользователей. По численно-

**В РОССИИ**  
*самые большие аудитории болельщиков на аренах собирали мегасобытия – зимние Олимпийские игры Сочи-2014 и финальный турнир Чемпионата мира по футболу ФИФА (2018). На этих соревнованиях были как российская аудитория, так и большое количество зарубежных гостей. Поэтому спонсорство этих турниров и коммуникацию с этими аудиториями активно используют глобальные бренды уровня Coca-Cola, Visa, Samsung. Особенность в том, что это масштабные, но разовые события, и маркетолог должен это учитывать.*

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

сти это вторая после телевизионной аудитория. А вот по прогнозируемому росту – самая перспективная аудитория для спорта.

Все клубы Премьер-лиги, Континентальной хоккейной лиги и Единой лиги ВТБ имеют свои сайты. Клубы разработали и ведут специальные мобильные приложения, активно продвигают клубные аккаунты в основных социальных сетях («ВКонтакте», Facebook, Twitter, Instagram и др.). Маркетинговые регламенты всех лиг уже обязуют клубы выполнять определенные обязательства по работе в данной сфере. Это наличие сайтов, официальных аккаунтов в основных социальных сетях, наличие в штате специалистов по SMM.

Спорт и digital идеально сочетаются друг с другом, объединяя огромные аудитории с по-



мощью новейших коммуникационных технологий. Ведущие клубы уже готовы переходить на монетизацию своих ресурсов в digital, предлагать свои онлайн-аудитории спонсорам и партнерам для коммуникации, реализации маркетинговых возможностей и более качественной интеграции в Сети. Это самая молодая и активная аудитория, которая представляет большой интерес для спонсоров и партнеров. Молодежь сегодня следит за спортом в более широком формате. Она читает посты в «ВКонтакте», Facebook или Twitter, смотрит фото с игр, хайлайты и лучшие моменты на клубных аккаунтах в YouTube и Instagram, поддерживают обратную связь в реальном времени. Это то, что сегодня нужно бизнесу, и это то, что клубы и лиги должны активно предлагать потенциальным спонсорам и партнерам.

Если говорить о самом активном в области digital российском клубе, то им является ФК «Зенит» (Санкт-Петербург). Клуб уже собрал более 4 млн подписчиков в социальных сетях на начало 2019 года. Большие аудитории у российских футбольных клубов в сети «ВКонтакте». В Facebook имеют весомую аудиторию клубы, которые регулярно выступают в еврокубках: ФК «Зенит», ФК «Спартак» и ПФК ЦСКА. Довольно близко к ним подбирается московский ФК «Локомотив». Общая аудитория у клубов и самой РПЛ составляет более 16,5 млн участников. РПЛ и ее клубы пока серьезно опережают своих конкурентов из хоккея и баскетбола в борьбе за аудиторию в сетях. Российские хоккейные клубы в КХЛ собрали чуть более 8 млн пользователей в сетях, у баскетболистов – 1,5 млн пользователей.

Клубы российских спортивных лиг стараются наращивать аудиторию, ведь в сетях пока еще нет жестких регламентных ограничений на рекламу спонсоров, спонсорские активации и активности с болельщиками. Лайки, репосты, просмотры спонсорского контента уже являются показателями работы клубов и спонсоров. По ним определяется уровень вовлеченности и интереса болельщиков клубов и лиг к продуктам спонсоров и партнеров.

## Аудитории участников соревнований

В последнее время все больший интерес для спонсоров представляет такая аудитория, как участники мероприятий, особенно в массовых видах спорта. Массовым участием спортсменов в России могут похвастаться лыжные гонки, легкоатлетические забеги и марафоны, мероприятия студенческого и школьного спорта. Все эти

старты привлекают большие аудитории участников, многие соревнования проводятся одновременно по всей стране, что становится интересным для брендов, производящих продукцию массового потребления.

Страховые компании активно выступают спонсорами и партнерами спортивных проектов, получая доступ к спортсменам и предоставляя им свои услуги. «Росгосстрах» долгое время был титульным спонсором РФПЛ и страховал всех футболистов, которые выступали в чемпионате. Страховая компания СОГАЗ является спонсором КХЛ и Единой лиги ВТБ, при этом компания выступает страховым агентом всех спортсменов, тренеров и официальных лиц этих лиг и клубов. Транспортные компании выступают партнерами многих соревнований, получая возможность предлагать свои услуги участникам этих соревнований.

Интересным примером использования аудиторий участников соревнований является сеть спортивных магазинов «Спортмастер», представленная во многих регионах России. Спортивный ритейлер предоставляет любителям спорта экипировку и инвентарь для участия в различных соревнованиях. Компания «Спортмастер» является постоянным партнером целого ряда общенациональных спортивных соревнований и массовых спортивных проектов, таких как «Лыжня России», «Кросс нации», юношеского Фестиваля борьбы, «Мини-футбол в школу» и др. Выступая партнером этих соревнований, компания напрямую контактирует со своей целевой аудиторией на месте проведения мероприятий, проводя ярмарки-продажи и приглашая в свои магазины.

В частности, компания «Спортмастер» сотрудничает с Ассоциацией мини-футбола России в проекте «Мини-футбол в школу» начиная с 2016 года. Взаимодействие предусматривает совместные усилия по организации и проведению региональных турниров проекта. В первый сезон в десяти городах (Челябинске, Воронеже, Пятигорске, Ставрополе, Казани, Новосибирске, Томске, Ростове-на-Дону, Самаре, Нижнем Новгороде) были организованы торжественные церемонии открытия региональных этапов проекта с участием представителей партнеров. Участникам соревнований были вручены сертификаты и скидочные карты на приобретение футбольной экипировки, специально разработанной и поставленной в магазины «Спортмастер» в этих городах. В ближайших планах организаторов проекта и партнера – продолжить взаимодействие и за два-три года организовать такую работу более чем в 50 городах присутствия сети. Если



учесть, что данные соревнования являются одними из самых массовых в России (в сезоне 2018/19 в проекте приняли участие более 1,3 млн школьников), то компания уже получает отдачу от своего партнерства.

## Аудитории спонсоров и партнеров

Интересным решением является расширение спортивных аудиторий за счет привлечения аудиторий самих компаний, которые используют спонсорство как канал для продвижения бренда и своей продукции. Так, спортивные организации могут предложить спонсорам интеграции в билетные программы и дать возможность стать частью клиентской группы на спортивных аренах. Разовые билеты для посещения соревнований, сезонные абонементы для регулярного посещения игр, VIP-ложи на игру или на весь сезон – такие возможности для своих спонсоров и партнеров задействуют в своих предложениях многие клубы КХЛ и РПЛ.

Использование digital-пространства спонсоров для размещения контента подразумевает под собой размещение на сайтах и в социальных сетях компаний информации о спонсорстве соревнований, лиг или клубов. Актуальны также информирование о спонсорских активациях во время проведения соревнований, размещение приглашений на соревнования, которые компания поддерживает, розыгрыш билетов на игры и многие другие активности, которые смогут вовлечь аудиторию спонсоров в спортивное событие.

## В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ

*все больший интерес для спонсоров представляет такая аудитория, как участники мероприятий, особенно в массовых видах спорта. Массовым участием могут похвастаться лыжные гонки, легкоатлетические забеги и марафоны, мероприятия студенческого и школьного спорта. Все эти старты привлекают внимание брендов, которые производят продукцию массового потребления. На фото – участники на дистанции Московского полумарафона – 2019.*

*Фото: Михаил Воскресенский/МИА «Россия сегодня»*

Вовлечение сотрудников компаний-спонсоров в качестве участников соревнований является способом интеграции в событие. Примером могут послужить корпоративные забеги в рамках марафонов, где отдельно выставляются команды от спонсоров и партнеров и по ним проводится отдельный зачет с определением победителей. Эти и многие другие возможности позволяют вовлечь аудиторию компаний в данный сегмент и выстроить активную работу с ней.

В заключение отметим, что те российские спортивные федерации, лиги, клубы и соревнования, которым удастся регулярно собирать вокруг своих событий аудитории во всех рассмотренных сегментах, смогут выстроить эффективное сотрудничество со спонсорами и партнерами. Привлеченные при этом средства от спонсорства позволят улучшать экономические и спортивные показатели спортивных организаций, что обязательно приводит к будущим победам.



Лидия Федорова,  
мастер спортивного администрирования

## Добиться желаемого несложно. Сложнее понять, чего именно ты хочешь

ИНДУСТРИЯ СПОРТА СТАЛА ОБЛАСТЬЮ МОЕГО ИНТЕРЕСА, МОЖНО СКАЗАТЬ, СЛУЧАЙНО. ПО СТЕЧЕНИЮ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ ВО ВРЕМЯ УЧЕБЫ В ИТАЛИИ Я ОКАЗАЛАСЬ В КОМАНДЕ ОРГАНИЗАТОРОВ ВСЕМИРНОЙ УНИВЕРСИАДЫ В ТРЕНТИНО. ЭТОТ ОПЫТ ЗАСТАВИЛ ЗАДУМАТЬСЯ О БОЛЕЕ ГЛУБОКОМ ИЗУЧЕНИИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА, И МНЕ ПОВЕЗЛО ОКАЗАТЬСЯ СРЕДИ СТУДЕНТОВ РОССИЙСКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ОЛИМПЕЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ УЧЕБЫ В СОЧИ МНЕ ПОСЧАСТИВИЛОСЬ РАБОТАТЬ В ПРОЕКТЕ ЧЕМПИОНАТА МИРА ПО ФУТБОЛУ ФИФА – 2018, И В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ Я ЗАНЯТА ПОДГОТОВКОЙ ФИНАЛЬНОГО ТУРНИРА ЕВРО-2020.

Мне не нравится думать, что это совсем нетрудно – добиться того, чего хочешь. Намного сложнее понять, чего именно тебе хочется. Мне понадобилось 23–24 года, чтобы понять, что свою профессиональную жизнь я хочу связать с организацией спортивных мероприятий. В отличие от многих сокурсников, спортом я не занималась, хотя всегда следила за крупными мероприятиями, смотрела все Олимпийские игры, обожаю биатлон, поэтому не пропускала (и не пропускаю) ни одного этапа Кубка мира. По части персоналий – с большим интересом следила за карьерой Оливера Кана, он казался мне потрясающим

футболистом, и мое восхищение им было, как сейчас помню, предметом подшучиваний со стороны одноклассников в школе (что не мешало мне поехать в Мюнхен в 2008 году на прощальный матч Кана).

При всем интересе к спорту я и подумать не могла, что организация спортивных мероприятий может стать моей профессией. В плане учебы мое развитие проходило вполне стандартно: получила степень бакалавра в одной из лучших бизнес-школ Санкт-Петербурга, после чего поступила в магистратуру в Италии на программу международных отношений, где и училась два с половиной года.

72



### Универсиада в Трентино

А еще мне нравится думать, что наша жизнь – это череда случайностей и совпадений, которые рано или поздно складываются в общую картину. Именно так получилось со мной: итальянский город Тренто (и регион Трентино), где я училась, стал столицей Всемирной зимней универсиады 2013 года, и именно это спортивное событие стало поворотным.

Зимнюю универсиаду отдали Трентино лишь за год до даты проведения. Ее изначально должна была принимать Словения, но они в итоге отказались, поскольку не могли выполнить все условия и реализовать проект. Мне повезло попасть в команду организаторов. Она была небольшая, при этом очень мотивированная. Месяцы до старта универсиады пролетели как один день. Я работала в международном отделе оргкомитета, занималась связями с международными федерациями студенческого спорта: напрямую общались с представителями разных стран, обсуждали их возможное участие, приглашали приехать, полностью сопровождали документально. Когда мероприятие началось, стало еще интереснее: эти 11 дней были крайне насыщенными (за день происходило столько событий, сколько в обычной жизни случается за неделю). Для

СЛУШАТЕЛИ ПРОГРАММЫ MSA  
во время практики на «Сочи Автодроме»  
осенью 2014 года.  
Фото: РМОУ

меня это был первый опыт работы на крупном мероприятии. Все впервые: и адреналин, когда спишь по пять часов в сутки и тебя это не останавливает, и волна опустошения после окончания, грусть в сочетании с полнейшим удовлетворением, когда видишь участников, спортсменов и зрителей и понимаешь, что мероприятие было проведено с успехом.

### Случайная неслучайность

Буквально через пару месяцев после церемонии закрытия универсиады я закончила магистерскую программу в Италии и защитила диплом. Четкого плана по поиску работы еще не было, я решила взять небольшую паузу и уехала путешествовать по Мексике. В один из дней мы с подругой были на пляже и решили зайти в кафе, просто чтобы воспользоваться Интернетом. Листая ленту соцсетей, она обратила внимание на объявление о программе Российского Международного Олимпийского Университета в Сочи. «Раз тебе так понравилось работать на универсиаде, почему бы не продолжить развиваться в этой области?»

73



#### СОТРУДНИЧЕСТВО РМОУ

с различными спортивными организациями в плане предоставления студентам возможностей для практики – это его изюминка. Одно удовольствие учиться!

Фото: РМОУ

Вот смотри, есть интересная программа в России», – сказала она.

Если что-то нравится, ты не размышляешь долго и сразу принимаешь решение. Это был как раз такой случай. Кажется, в тот же день я начала заполнять анкету и собирать необходимые документы. Прямо на пляже писала мотивационные эссе, которые были необходимы для поступления.

Год, который я провела в Сочи, в РМОУ, безусловно, стал одним из самых ярких в жизни. По ряду причин. Во-первых, сама программа обучения была и есть новаторская, одна из первых в такой специализированной отрасли, как спортивный менеджмент. Сразу было видно: все предметы и темы выбраны (разработаны) с большим вниманием и большим знанием. Из этого вытекает второе: профессора, которые преподают, – это ведущие специалисты в данной области. Они действительно сумели полностью погрузить нас в мир спорта, открыть нам спортивный менеджмент и как академическую дисциплину, и как практическую.

Все сотрудники университета были внимательны к нам, настроены на помощь, к ним всегда можно было обратиться за советом, касалось ли это учебного процесса или бытовых вопросов. Сам кампус университета, современный и технологичный, сразу настраивает на плодотворную деятельность. РМОУ, наверное, один из самых оснащенных университетов в плане оборудования, библиотеки, ресурсов. Университет предоставляет прекрасные возможности в плане практики. Я проходила практику на горнолыжном курорте Тахко в Финляндии. Сотрудничество РМОУ с различными спортивными организациями в плане предоставления студентам возможностей для практики – это его изюминка и очень востребованное у слушателей направление. Было одно удовольствие учиться!

Хочется сказать о сокурсниках. Всех, с кем мы вместе учились (нас было 20 человек на англоязычной программе «Мастер спортивного администрирования»), объединяла страсть к спорту. Это было потрясюще: мы все говорили на одном языке и буквально, и в переносном смысле. И дискуссии, которые у нас были в классе или вне его, оказались очень полезными и интересными. Каждый мог привнести что-то свое, поделиться собственным опытом, привнести что-то особенное из страны, откуда он приехал, либо из того или иного вида спорта, который он практиковал или с которым

связан. Это, конечно, обогащало каждого из нас.

#### Гордость Сочи

Как говорится, last but not least, последнее, но не менее важное – это сам город Сочи. Мне кажется, это один из самых благоприятных для жизни городов России, прежде всего из-за своего климата, но также из-за того, что рядом и горы, и море. И всегда есть чем заняться, например, зимними видами спорта в сезон, а летом в горах также много интересных вещей происходит. Очень важно, что Сочи – это олимпийская столица. Это чувствуется на каждом шагу, когда идешь по городу, и, что даже более важно, это чувствуется в самих жителях Сочи.

Моя выпускная (квалификационная) работа была посвящена теме нематериальных привилегий, которые получает житель, когда в его город приходит спортивное мегасобытие – на примере Игр 2014 года. В ходе ее подготовки я провела около 100 интервью с сочинцами, расспрашивала людей просто на улицах в разных районах города. Меня поразило, насколько люди были горды тем, что их город стал олимпийской столицей, насколько это для них было важным. Причем не только в плане материальных улучшений инфраструктуры, но именно в плане нематериального наследия. Люди демонстрировали неподдельное чувство гордости, что Сочи и Россия так проявили себя на международной арене.

#### На футбол

После окончания учебы в университете новые возможности работы открывались в связи с проведением в нашей стране Чемпионата мира по футболу ФИФА. Я устроилась работать в британскую компанию, которая является официальным провайдером услуг по размещению гостей для ФИФА.

В общей сложности я проработала там около двух лет. Моей главной обязанностью



«ПРИ ПОДГОТОВКЕ к чемпионату мира по футболу в России и в процессе турнира мы почти безвылазно находились в инспекционных поездках по стране».

Фото из личной коллекции

была организация услуг размещения для национальных футбольных сборных. Мы взаимодействовали со всеми отелями для национальных команд (это отели на базах, где команды тренировались, а также отели в городах, где команды играли), все организационные вопросы лежали на нас. Было очень интересно, динамично. Мы практически безвылазно находились в инспекционных поездках вместе с представителями национальных сборных. А размах был большой. Напомню,



на финальный турнир приехали 32 команды-участницы, то есть было 32 базовых отеля плюс в каждом городе-участнике еще по два отеля (то есть плюс 24 отеля). Месяц самого турнира я провела в Санкт-Петербурге, это мой город. Время пролетело быстро, этот период был очень необычным и запоминающимся.

### В Швейцарию

В сентябре контракт по работе на Чемпионате мира по футболу – 2018 закончился, и настало время искать что-то новое. Появилась идея отправиться на пару месяцев во Фран-

цию, чтобы учить французский язык: исторически этот язык очень важен для спортивной индустрии. Я говорю свободно на английском, испанском и итальянском, всегда и всех стараюсь сподвигнуть учить языки: это помогает и развивает как в профессиональном плане, так и в личном.

Когда я уже начала сборы, на глаза попало объявление об открытой вакансии – оно было размещено на сайте УЕФА и приглашало соискателей работы в области подготовки финального турнира Евро-2020. Я оставила заявку (так называемое мотивационное письмо) и уехала.

Будучи уже во Франции, прошла сначала собеседование по скайпу в качестве первого этапа, а буквально через неделю меня пригласили на личное собеседование в швейцарский город Ньон, где расположена штаб-квартира УЕФА. Оно прошло успешно, и буквально через пару дней я получила официальное предложение о работе. Это было в ноябре, а в декабре был подписан контракт. Около полутора месяцев заняло оформление документов, поскольку подразумевался переезд в Швейцарию, и с 1 февраля я вышла на работу и приступила к обязанностям.

Мне нравится менять область деятельности. Организация спортивных событий международного масштаба включает в себя разнообразные направления. Каждое мероприятие воспринимаешь по-новому, если смотришь на него через призму другого функционала. Я уже занималась размещением и связями с участниками и организациями, немного – координацией транспорта. А на этот раз устроилась на работу в отдел протокола. Это отдел, который занимается полностью, от и до, организацией программы для VIP-гостей УЕФА. Моя функция касается именно Евро-2020. Мы организуем весь «путь гостя» (guest journey, как принято это называть в организации), начиная с приглашения и до прибытия, размещения, обеспечения транспорта для поездки на конкретный матч и вплоть до отъезда гостя в аэропорт. Вся программа координируется нашим отделом.

С момента начала моей работы в УЕФА и переезда в Швейцарию прошло уже пять месяцев. Работаю я в Ньоне, а живу в Лозанне (и это особенное чувство, поскольку это олимпий-

ская столица, там базируется Международный олимпийский комитет, а также более 50 штаб-квартир международных спортивных федераций). Конечно, Швейцария – особая страна, и определенное время у меня ушло на процесс привыкания как на работе, так и в быту. Сейчас я уже освоилась. Когда пишу этот материал, у нас позади работа в рамках финала женской Лиги чемпионов УЕФА в Будапеште, финального матча Лиги чемпионов УЕФА «Тоттенхэм» – «Ливерпуль» в Мадриде, а также первого в истории финала Лиги наций в Порту.

Кстати, именно в Порту со мной произошел курьезный случай: на турнире я случайно встретила... Оливера Кана (на фото сверху), которым так восхищалась в юности. Мы очень мило побеседовали, я рассказала, как ездила в 2008 году в Мюнхен на его прощальный матч. Круг замкнулся, а я поняла, что моя карьера в футбольной индустрии достигла своей высшей точки. Это, конечно, шутка, ведь впереди еще финальный турнир Евро-2020.

На днях мы отмечали «Год до Евро». Была запущена продажа билетов, стартовала волонтерская программа, счет теперь идет на дни. Этот турнир стартует 12 июня 2020 года, и, конечно, это очень интересный и волнующий проект, поскольку впервые в истории спортивных мероприятий финальный турнир чемпионата Европы по футболу будет проводиться в 12 странах. Уровень сложности и ответственности при его подготовке соответствующий. Наверное, его нельзя сравнить ни с каким другим проектом. Это серьезный вызов и серьезный процесс обучения для всех, кто занят в проекте, и для меня в том числе.



*Крис Чад,  
доцент кафедры спортивного менеджмента Университета  
Брока, Сент-Катаринс, Онтарио, Канада*

*Мэтт Дольф,  
менеджер Центра спорта и устойчивого развития, Ванкувер,  
Британская Колумбия, Канада*

*Грег Дингл,  
лектор, спортивный менеджмент, Центр спорта и социального  
воздействия, факультет менеджмента и маркетинга, Бизнес-  
школа Ла Троба, Университет Ла Троба, Бандура, Австралия*

## Защита естественной окружающей среды при управлении мероприятиями

На мертвой планете не придется вести никаких дел.  
*Hollender & Breen, 2010, с. 114*

Библиотека Российского Международного Олимпийского Университета пополнилась новым учебным пособием: вышла в свет книга под редакцией Шерил Маллен и Лорна Адамса «Организация мероприятий в сфере спорта, отдыха и туризма». Авторский коллектив составили четырнадцать экспертов, представляющих различные университеты и бизнес-школы Канады. Специализация большинства из них – спортивный менеджмент, туризм и активный отдых. Книга состоит из четырнадцати глав, каждая из которых посвящена определенной области в этой сфере и оформлена в стандарте интерактивного пособия (с вопросами и заданиями читателю). Настоящая статья представляет собой публикацию одной из глав книги, которая посвящена пока еще не вполне осознанной в российской практике проблеме – защите окружающей среды при управлении массовыми мероприятиями.



В этой главе основное внимание уделяется ролям и обязанностям ивент-менеджеров, отвечающих за проведение мероприятий, касающихся подготовки качественного мероприятия при одновременном рассмотрении его воздействия на окружающую среду. Призыв управлять мероприятиями более экологически устойчивым образом, несомненно, возрастает по мере того, как возрастает давление, требующее: 1) сократить прямой вред, причиняемый окружающей среде; 2) удовлетворить этические интересы заинтересованных сторон (внутренних и внешних); 3) интегрировать управление рисками; 4) поддерживать убедительную коммуникацию; 5) обеспечивать условия, при которых мероприятие может проводиться в безопасной и здоровой окружающей среде; 6) соответствовать новым требованиям законодательства.

Мы рассмотрим устойчивость, в частности, сосредоточимся на экологической устойчивости и изучим, почему экологическая устойчивость имеет такое значение в управлении мероприятиями. Далее расскажем о различных ролях и обязанностях ивент-менеджеров как разработчиков мероприятий на основе устойчивости. Наконец, представим методы оценки воздействия мероприятий на окружающую среду и конкретно наметим три подхода: оценка жизненного цикла, углеродный след и экологический след.

**В ОТНОШЕНИИ**  
*многих видов спорта, равно как активного отдыха  
и туризма, можно сказать, что они сильно зависят  
от природных ресурсов и особенностей окружающей  
среды.*

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

### Что такое экологическая устойчивость?

В этой главе под термином «экологическая устойчивость» (ЭУ) (environmental sustainability, ES) понимается устоявшееся определение Организации Объединенных Наций (ООН), данное в докладе комиссии Брундтланд (Brundtland Report) в 1987 году. В данном докладе ЭУ определяется как способность организации обеспечивать охрану окружающей среды путем «удовлетворения потребностей нынешнего поколения без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» (с. 1). Ясно, что это определение предлагает элементы выбора, поскольку и настоящее, и будущее должны учитываться при принятии любых организационных решений. Увязанная с этими размышлениями, касающимися «сейчас» или «позже», устойчивость требует, чтобы организации развивали и расширяли показатели для оценки долгосрочного успеха. Однако мы также отмечаем, что оценки числа определений устойчивости варьируются от 100 до 200 (Moscardo et al., 2013; Parkin, 2000), поэтому





**РОСТОВ-НА-ДОНУ.**

*Болельщики сборной Японии убирают мусор после окончания матча 1/8 финала чемпионата мира по футболу-2018 между сборными Бельгии и Японии.*  
 Фото: Алексей Филиппов/МИА «Россия сегодня»

такая множественность взглядов дает возможность для тонкого понимания этой концепции. Например, Паркин утверждает: «устойчивый» означает, что «что-то имеет «способность для продолжения». Поэтому устойчивость – это качество. Это цель, а не процесс. Что-то либо имеет, либо не имеет качества устойчивости – внутренней способности поддерживать себя более или менее бесконечно. Мы хотим, чтобы устойчивость была в окружающей среде, чтобы она могла поддерживать жизнь. Именно растущее число признаков того, что окружающая среда не получает достаточной устойчивости (что наиболее тревожно проявляется в изменении климата), вызвало нынешнюю озабоченность (Parkin, 2000, с. 4).

Эти контрастные определения тем не менее иллюстрируют степень консенсуса в отношении критической важности обеспечения того, чтобы природная среда была в центре усилий, направленных на обеспечение устойчивости.

Терминология тоже меняется. Робинсон (Robinson, 2004) утверждает, что, хотя термин «устойчивое развитие» чаще используется частным сектором и правительственными организациями, термин «устойчивость» полу-

чает все более широкое распространение среди неправительственных организаций (НПО) в научных кругах. Это происходит потому, что слово «развитие» связано с ростом, тогда как устойчивость относится к концепции сохранения или абсолютным пределам. Робинсон предполагает, что устойчивость рассматривается скорее как «изменение стоимости», а устойчивое развитие – как «техническое решение». Хотя на практике термины «устойчивость» и «устойчивое развитие» часто используются как синонимы наряду с другими распространенными терминами, такими как «корпоративная социальная ответственность» и «тройной критерий», философские различия имеют важное значение. Растет общее согласие в отношении того, что достижение роста валового внутреннего продукта (ВВП) или роста стоимости товаров и услуг страны при одновременном сокращении использования ресурсов является чрезвычайно трудной задачей (UNEP, 2011).

Интересно, что Джексон (Jackson, 2009) допускает: процветание может быть достигнуто без роста ВВП, однако этот тип прогресса нуждается в проверке. В то же время ивент-менеджеры, отвечающие за мероприятие, должны быть осведомлены о проблеме достижения финансового роста, с одной стороны, и улучшения качества жизни за счет более низкого использования ресурсов и снижения воздействия на окружающую среду – с другой.

**Изменение окружающей среды, уязвимость и необходимость устойчивости и адаптации к спортивным, рекреационным и туристическим мероприятиям**

В то время как устойчивость природной среды имеет решающее значение в более широком обсуждении вопросов устойчивости, также очевидно, что устойчивость человека и наших различных институтов, в том числе в спорте, активном отдыхе и туризме, имеет равное значение. Действительно, эти промышленные секторы столь же фундаментально зависят от природных ресурсов, как и другие (например, финансы, розничная торговля, обрабатывающая промышленность), и в некоторых отношениях такая прямая или косвенная зависимость отличается от зависимости в других отраслях. В частности, многие виды спорта, активного отдыха и туризма зависят от природных ресурсов как основных элементов успеха. Например, очевидно, что спорт косвенно зависит от природных ресурсов при проектировании, строительстве и эксплуатации объектов, на которых проводятся спортивные мероприятия (Kellison, 2015; Mallen & Chard, 2012; Nguyen, Trendafilova & Pfahl, 2014).

Вместе с тем ясно также, что значительная часть секторов спорта, активного отдыха и туризма напрямую зависит от экосистем в том, что касается обеспечения надлежащих экологических условий, которые делают их возможными и популярными. Таким образом, спорт, отдых и туризм аналогичны другим природозависимым отраслям, таким как сельское хозяйство, аквакультура и лесное хозяйство (Amelung & Moreno, 2012; Linnenluecke, Griffiths & Winn, 2013). Например, такие виды спорта на открытом воздухе, как горные лыжи, сноуборд, и такие командные игры, как футбол, регби и американский футбол, зависят от глобальной климатической системы для обеспечения стабильного и достаточно холодного местного климата для их успешного проведения. Такие виды спорта, как теннис, гольф, бейсбол и крикет, зависят от стабильно теплого климата, который необходим для их успеха, в то время как парусные виды спорта зависят от силы ветров, которые позволяют соревноваться. Аналогичным образом рекреационная и туристическая деятельность (например, водные виды деятель-

ности, посещение национальных парков) также зависит от природы, которая обеспечивает либо природные достопримечательности для таких видов деятельности, либо стабильные условия окружающей среды, которые позволяют это делать. Такая фундаментальная зависимость от природы, которая включает в себя зависимость от климата (Packard & Reinhardt, 2000; Scott, Gossling & Hall, 2012), лежит в основе важных элементов спорта, активного отдыха и туризма. Вместе с тем здесь также подчеркивается потенциал значительной уязвимости этих секторов к изменениям в природной среде, необходимость повышения устойчивости физических объектов и адаптационного потенциала организаций, которые ими управляют.

Глобальное изменение окружающей среды является феноменом, подтвержденным обширным массивом научных данных (Rockstrom et al., 2009; Steffen et al., 2015; UNEP, 2005, 2007, 2012a, 2012b). В соответствии с этим в настоящее время признается, что концепции уязвимости, устойчивости и адаптации имеют важное значение для понимания гуманитарных аспектов этих изменений (Janssen & Ostrom, 2006). В то время как понятие «уязвимость» (Fussler, 2007b; Gallopin, 2006; Smit & Wandel, 2006) имеет ряд определений в литературе, посвященной глобальному изменению окружающей среды. Наиболее полным описанием этого понятия, пожалуй, будет следующее: «Состояние подверженности вредному воздействию стрессов, связанных с экологическими и социальными изменениями, и отсутствия способности адаптироваться» (Adger, 2006, с. 269). Такой вред может быть как прямым и краткосрочным, так и долгосрочным (Winn, Kirchgeorg, Griffiths, Linnenluecke & Gunther, 2011). В контексте глобального изменения окружающей среды уязвимость для спорта, активного отдыха и туризма может также выражаться в форме прямого и краткосрочного ущерба (например, ущерб, нанесенный спортивным сооружениям, национальным паркам или туристическим районам в результате стихийных бедствий, таких как ураганы или лесные пожары); или в виде долгосрочного и/или косвенного ущерба (например, более высокие страховые взносы, более высокие эксплуатационные расходы, более высокие расходы на адаптацию в результате изменения нормативных или рыночных условий).

«Устойчивость» (Fussler, 2007b; Gallopin, 2006; Janssen & Ostrom, 2006) была определе-

на как «способность поглощать удары и все еще поддерживать свою функцию» (Folke, 2006, с. 253). Применительно к организациям устойчивость описывается как ряд стратегий преодоления трудностей (Linnenluecke & Griffiths, 2015). В контексте нынешних глобальных экологических изменений устойчивость спорта, активного отдыха и туризма является качеством, которое уже было продемонстрировано (например, туристические операторы Нового Орлеана, восстанавливающиеся после урагана Катрина в 2005 году; национальные парки в Калифорнии, восстанавливающиеся после лесных пожаров; стадион Suncoгr восстанавливается после наводнения в Брисбене в 2011 году). Понятие «адаптация» (Fussel, 2007a; Gallopın, 2006; Linnenluecke & Griffiths, 2015) также определяется различными способами; в частности, она была описана как «приспособляемость социально-экологических систем в ответ на фактические, предполагаемые или ожидаемые изменения в окружающей среде и их последствия» (Janssen & Ostrom, 2006, с. 237). По сути, такая приспособляемость направлена на то, чтобы подобная система (например, домохозяйство, группа, организация или страна) «лучше справлялась» с изменившимися условиями, опасностями или рисками (Smit & Wandel, 2006, с. 282). Для спорта, активного отдыха и туризма такая адаптация может происходить по-разному (например, спорт на открытом воздухе, вводящий новое покрытие игровых поверхностей в ответ на изменение климата; центры отдыха или туристические операторы, сокращающие использование энергии в ответ на режим регулирования цен на углеродные носители).

В целом поставщики, оказывающие услуги в области спорта, активного отдыха и туризма, должны быть в состоянии адаптироваться к изменениям в естественных, регулирующих и рыночных условиях и развивать устойчивость к таким изменениям.

**ЗАДАНИЕ А. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, КАСАЮЩИХСЯ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯ, ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

*Предположим, вы являетесь менеджером, отвечающим за ежегодное мероприятие по гольфу, которое является краеугольным камнем сбора средств для вашей благотворительной организации. В течение последних шести лет турнир*

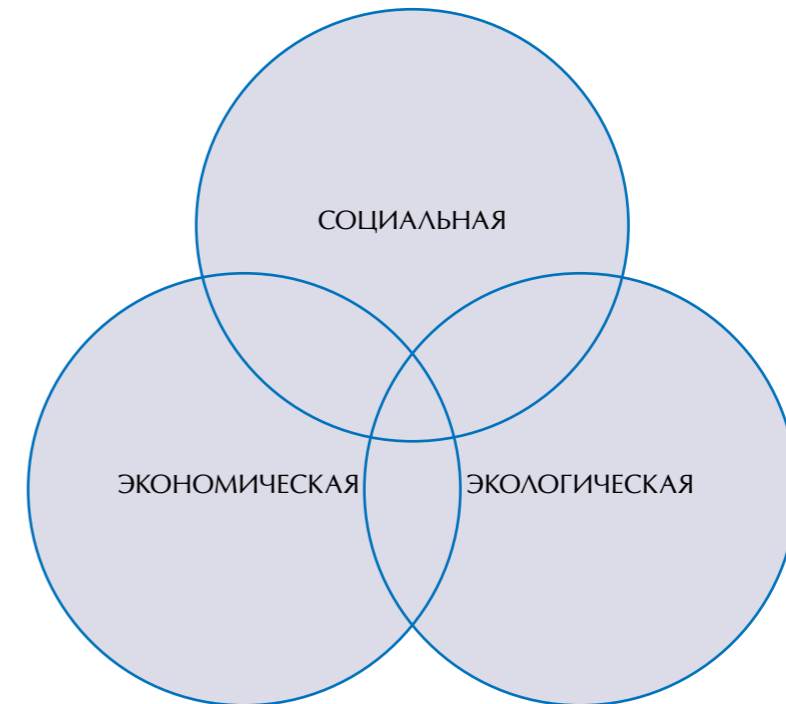
*проводится на одном и том же близлежащем поле для гольфа. Хотя никаких контрактов не существует, есть «общее понимание» того, что турнир будет проводиться на том же поле для гольфа в течение следующего года; ваши волонтеры и сотрудники действовали в соответствии с этим предположением во всех своих планах.*

*Однако за два месяца до мероприятия к вам обращается генеральный менеджер (ГМ) нового частного поля для гольфа, расположенного в 50 минутах к северу от вашего города. ГМ предлагает финансовые стимулы, чтобы перенести событие на это поле; предложение увеличит чистые доходы от мероприятия на 50 процентов. Когда вы начинаете размышлять о смене места, вам на ум приходят другие соображения, такие как увеличившееся время проезда для волонтеров, сотрудников и участников; большее число часов, на протяжении которых будут заняты волонтеры; влияние того, к чему может привести отказ от проведения мероприятия на местном поле для гольфа; проблемы, связанные с негативным имиджем, из-за «дезертирства» с местного поля для гольфа в последнюю минуту. Наконец, ГМ говорит вам, что новый клуб испытывает множество экологических проблем, возникающих из-за использования пестицидов и стоков воды в местный пруд. Очевидно, что финансовая выгода от смены поля для гольфа очевидна. Но как вы будете взвешивать это с учетом социальных и экологических проблем?*

Как видно из вышеприведенного сценария, рамки принятия решений, полностью основанные на итоговых показателях, учитывают только финансовые последствия действий и являются недостаточными для контекстуализации социальных и экологических соображений. По существу устойчивость связана с управлением тремя аспектами: люди, планета и прибыль! Рисунок 1 дает наглядное представление об устойчивости в действии; здесь понимание взаимосвязей между экономическим, социальным и экологическим контекстами вынуждает менеджеров перенастроить свое мышление, управленческие решения и организационную оценку.

РИСУНОК 1

Три взаимно перекрывающиеся друг друга сферы устойчивости



**Тройной верхний и тройной нижний критерии**

Тройной верхний и тройной нижний критерии – это примеры парадигм, которые охватывают широкие возможности для организационного управления и оценки. В традиционном бухгалтерском учете бизнеса тройной верхний критерий относится к входящему доходу для организации, в то время как тройной нижний критерий – это то, что осталось от этого дохода после учета расходов. Можно сказать, что тройной нижний критерий фокусируется на выравнивании устойчивости и намерений бизнеса, когда дело доходит до прибыли, в то время как тройной верхний критерий сосредоточен на выравнивании устойчивости и прибыльности бизнеса с момента создания продукта.

Тройной верхний критерий перемещает «подотчетность в начало процесса проектирования» (McDonough & Braungart, 2002, с. 252), охватывая финансовые, социальные и экологические проблемы.

По сути, тройной верхний критерий фокусирует внимание ивент-менеджера, отвечающего за мероприятие, на каждом аспекте его планирования. Например, недостаточно знать, что на молодежном футбольном турнире бу-

дет выручка в размере 150 тыс. долларов; мы должны знать то, как генерируются эти 150 тыс. долларов в социальном и экологическом плане. Аналогичным образом тройной нижний критерий оценивает последнюю строку результатов мероприятия: как осуществить это мероприятие? Опять же, рассматриваются три меры по обеспечению устойчивости. Например, учитывая наше молодежное футбольное событие, если ивент-менеджер показывает чистую прибыль в размере 28 тыс. долларов, турнир считается финансово успешным. Однако если процесс экологической деградации и социальных несправедливостей произошел в процессе достижения этих фискальных поступлений, для учета этих недостатков можно и нужно использовать подход тройной нижней линии.

Отмечается, что подобные структуры являются отличными инструментами для интеграции устойчивости в деловую повестку дня через уравнивание традиционных экономических целей с социальными и экологическими проблемами (McDonough & Braungart, 2002). Ключевое слово здесь – равновесие. Жизненно важное значение при взаимодействии с другими сферами имеет необходимость того, чтобы все эти сферы были сильными. Распространен-

ное заблуждение в отношении устойчивого управления заключается в том, что оно сосредоточено только на экологических проблемах. Это просто не соответствует действительности! Экологическая устойчивость в ущерб экономической жизнеспособности сама по себе является неустойчивой. Ранджелович, О'Рурк и Орсато рассматривают этот вопрос, отмечая, что «необходимо развивать компетенции... которые могут создать экономическую ценность и снизить риски / воздействие на окружающую среду» (Randjelovic, O'Rourke & Orsato, 2003, с. 251).

Ханна Джонс, отвечающая в корпорации Nike за вопросы устойчивого развития, обращается к концепции организационной устойчивости, отмечая желание повысить ценность для акционеров, одновременно повышая ценность – социальную и экологическую – для множества заинтересованных сторон в организации. То, как мыслят в Nike, заключается в том, что экологическая устойчивость не происходит и не должна происходить за счет увеличения акционерной ценности – ценности компании с точки зрения акционеров. «Мы можем делать хорошо и делать хорошее в одно и то же время», – говорит Джонс (Hollender & Breen, 2010, с. 121).

### Почему экологическая устойчивость важна в управлении мероприятиями?

Барретт и Скотт (Barrett & Scott, 2001) отмечают, что каждая организация, от маленькой до большой, должна учитывать экологические вопросы, такие как транспорт, личное потребление ресурсов и потребление в масштабах организации, управление отходами. В качестве примеров можно привести «растущий рост потребления природных ресурсов в сочетании с соответствующим резким увеличением объема отходов» (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2006, с. 389). В докладе программы Организации Объединенных Наций, посвященном окружающей среде, GEO-4, отмечаются явные свидетельства экологических изменений, с которыми сталкивается сегодня мир, и, что особенно важно, в докладе ответственность за эти экологические изменения четко возлагается на «деятельность человека» (UNEP, 2007, с. 8).

Если мы признаем, что действия всех людей коллективно способствуют изменению окружающей среды, то, безусловно, ответственность за повышение устойчивости лежит на всех: на правительствах, предприятиях и гражданах. Действительно, можно утверждать, что каждый ивент-

менеджер должен нести ответственность за свои действия, касающиеся устойчивости. Здесь подотчетность определяется как «призывание к ответу за свои действия» (Mulgan, 2000, с. 555).

Действительно, в тех случаях, когда какая-либо отдельная сторона не несет ответственности за обоюдное существование, результатом может быть ухудшение или уничтожение того, что реально существует. В случае с экологической устойчивостью эта сущность – живая планета. Хотя такое утверждение может показаться драматичным, Перельман отметил, что «в сложном мире, где окружающая среда находится сейчас на переломном этапе, продолжение эксперимента с этой опасной системой организации представляет серьезную опасность для всех и всего» (Perelman, 2003, с. 221). Меган Джонс, глава австралийской делегации, отвечающей за стандарт, устанавливающий требования к системе менеджмента устойчивости мероприятий ISO 20121, подчеркнула: «Дела, которые велись как обычно в индустрии мероприятий, не могут продолжаться так дальше. Наша промышленность не может продолжать производить горы мусора или оставлять в наследство облака CO<sub>2</sub>. Независимо от типа мероприятия каждое объединение людей с определенной целью может быть сделано с учетом устойчивого развития» (Jones, 2011).

### Роли и меры ответственности за экологическую устойчивость в управлении мероприятиями

В программе Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ООН, 2010) перечисляется ряд способов, которыми спортивные мероприятия могут повлиять на окружающую среду, в том числе:

- увеличение появления хрупких экосистем или скудных земель;
- шумовое и световое загрязнение;
- потребление невозобновляемых ресурсов;
- потребление природных ресурсов;
- выбросы парниковых газов;
- разрушение озонового слоя;
- загрязнение почвы и воды при использовании пестицидов;
- размывание почвы во время возведения конструкции и большого наплыва зрителей;
- образование отходов от строительства объектов и от зрителей.

Проблема признается, и ивент-менеджеры должны отвечать за внесение своего вклада в за-

щиту природной среды (Mallen & Chard, 2011). Некоторые спортивные организации начали брать на себя такую ответственность. Например, в настоящее время окружающая среда признана «третьим столпом» олимпийского движения наряду со спортом и культурой (Cantelon & Letters, 2000). Действительно, в докладе олимпийского движения «Повестка дня XXI века» подчеркивается приверженность организации экологической устойчивости. Другие примеры организаций, включающих инициативы управления экологической устойчивостью в спорте, можно найти в том числе в деятельности «Зеленый гол» Международной федерации футбола ФИФА на чемпионате мира по футболу (ФИФА 2006); инициативах Кубка Футбольной ассоциации (Collins, Flynn, Munday & Roberts, 2007); новом акценте на устойчивость в Национальной футбольной лиге (НФЛ) и флагманском событии Супербоул (Scharwath, 2012); Играх Содружества – 2010 (Sobhana, 2009); Олимпийских и Паралимпийских летних играх в Лондоне в 2012 году (Tian & Brimblecombe, 2008).

На микроуровне отмечается, что «учащиеся должны знать, какие действия они могут предпринять со своими мероприятиями и сооружениями, чтобы сдержать воздействие спорта на окружающую среду» (Hums, 2010, с. 5). Таким образом, похоже, что экологическая устойчивость в управлении мероприятиями получает поддержку от университетского класса до Олимпийского зала заседаний. На практическом уровне остается вопрос: кто несет ответственность за экологическую устойчивость и как этой ответственностью активно и эффективно управлять?

#### ЗАДАНИЕ Б. ACE CORPORATION TRIATHLON GROUP: УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, ВЛАДЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ

*Представьте, что вы являетесь менеджером по маркетингу в корпорации Ace Corporation Triathlon Group (ACTG). На недавнем совещании, в котором приняли участие руководители финансового, юридического, кадрового, операционного, информационного и вашего отделов, президент ACTG поручил вывести экологическую устойчивость на передний план мероприятий компании на предстоящий год. После встречи все положительно восприняли интеграцию экологической устойчивости в практику своего подразделения.*

*На следующем совещании руководителей отделов президент просит представить обновленную информацию об инициативах компании в области устойчивого развития. Кто позволил ACTG добиться прогресса в этой инициативе? Если командой менеджеров на первый план выдвигаются сложные задачи, требующие решения, кто держит в руках эти инициативы, направленные на управление экологической устойчивостью мероприятия, и на кого будет возложена задача поиска решений?*

Хотя экологическая устойчивость, безусловно, находится в зачаточном состоянии в вопросах управления мероприятиями, работа по продвижению инициатив в области управления уже началась. Например, модель измерения экологических показателей спортивных мероприятий (SE-EPM), разработанная Маллен, Стивенсом, Адамсом и Мак-Робертсом (Sport Event Environmental Performance Measurement (SE-EPM), Mallen, Stevens, Adams & McRoberts, 2010), обеспечивает комплексную основу для оценки экологических показателей спортивных мероприятий. Ключевые пункты для рассмотрения в этой структуре включают:

- систему экологической организации (экологическая политика, комитет по экологическому менеджменту, участие в экологических программах);
- экологическую деятельность, раскрытие информации заинтересованными сторонами и взаимоотношения (передача информации, раскрытие информации и виды коммуникации);
- экологические оперативные контрмеры (проактивная инициатива, например, использование возобновляемых источников энергии, вторичная переработка, сокращение потребления, экологическое образование);
- экологическое отслеживание (измеряются ли такие элементы, как использование энергии и сокращение отходов?);
- показатели и детали измерения: ресурсы на входе и итоги на выходе (бумага, сырье, CO<sub>2</sub>).

Преимущество таких структурных рамок, как SE-EPM, заключается в их полезности для направления ивент-менеджеров, отвечающих за проведение мероприятий, в их инициативах, связанных с экологической устойчивостью.

Кроме того, четко определенные общие правила для руководства оценкой экологической эффективности мероприятий может помочь инвент-менеджерам получать отчеты от лиц, которые назначены ответственными за проекты, касающиеся экологической устойчивости. Такой тип руководства должен хорошо служить инвент-менеджерам в ближайшие годы.

Действительно, по мере внедрения формальных политик, таких как «ISO 20121: система управления устойчивостью мероприятиями» (www.iso20121.org), изменятся будущее управления мероприятиями и требования, предъявляемые к инвент-менеджеру, отвечающему за их проведение. В связи с этим будет установлено требование о соблюдении правил и норм с точки зрения устойчивости, а политика по обеспечению соблюдения установленных стандартов должна быть интегрирована в решения, касающиеся планирования мероприятий.

### Измерение для управления: интеграция оценки воздействия мероприятия на окружающую среду

Несмотря на то что все большее число мероприятий связано с качественным природопользованием, лишь немногие из них проводят количественную оценку или моделирование (Jones, 2008). Поэтому решения часто основываются на интуиции, наглядности и простоте осуществления, а не на эмпирическом понимании основных факторов, влияющих на экологический ущерб.

В менеджменте есть известная аксиома: «Нельзя управлять тем, что нельзя измерить». В денежном выражении для принятия плановых решений и отражения стоимости товаров и услуг мы полагаемся на бюджеты и бухгалтерские процедуры. Как мы уже говорили ранее в этой главе, экологические и социальные издержки не в полной мере отражены в текущих финансовых оценках. Например, стоимость потерь воды в регионе, испытывающем нехватку водных ресурсов, не отражается в ценах на товары и услуги. Поэтому нам, как организаторам мероприятий, нужны дополнительные индикаторы для принятия решений о том, как мы организуем наши мероприятия, и для ответа на такие вопросы: каково влияние удобрений, используемых на наших футбольных полях, на биоразнообразие? Насколько установка солнечных панелей на нашем стадионе

снизит влияние потребления электроэнергии? Какие площадки, временные или постоянные, мы должны строить?

Как правило, мероприятия нацелены и на сокращение отходов, и на переработку бумаги в рамках своих «зеленых» инициатив. Но разве это самые важные вещи, на которых нужно сосредоточиться? Вероятно, нет, поскольку мы знаем, что в Канаде на выброс парниковых газов (ПГ) в 2010 году влияние отходов составило 3% по сравнению с 81% влияния от по-



требления энергии (из них 24% было связано с транспортом) и 8% – с сельским хозяйством (Government of Canada, 2010). Не игнорируя символическую важность фактора видимости мусора и ожидания болельщиков увидеть мусорные баки, организаторам нужны инструменты, помогающие им сосредоточиться на тех областях, где они могут повлиять на самые большие изменения. В этом разделе будет обсуждаться новый метод оценки жизненного цикла и два широко используемых экологических показателя, применимых к спортивным мероприятиям: углеродный след и экологический след.

РИСУНОК 2

### Четыре повторяющиеся фазы исследования анализа жизненного цикла в соответствии со стандартом ISO 14044



### Оценка жизненного цикла

Организаторы спортивных мероприятий могут воспользоваться множеством методов, инструментов и показателей оценки экологической устойчивости (Ness, Urbel-Piirsalu, Anderberg & Olsson, 2007), но не существует признанного на международном уровне соглашения о том, как правительства, не говоря уже об организаторах мероприятий, должны измерять воздействие и сообщать о нем. Мы сосредоточимся на оценке жизненного цикла как перспективном методе измерения воздействия на окружающую среду в течение всего срока службы продукта или услуги: что называется, от колыбели до могилы. Оценка жизненного цикла широко используется как государственным, так и частным секторами для оценки своего воздействия, представления докладов о результатах деятельности и в качестве основы для политики и регулирования (Finnveden et al., 2009). В частности, это может быть мощным инструментом для выбора между альтернативами: оказывает ли продукт/решение А или продукт/решение В меньшее воздействие на окружающую среду?

По данным Международной организации по стандартизации (ISO, 2006), которая разработала ISO 14044 (www.iso.org) – руководящие принципы и требования для проведения оценки жизненного цикла, двумя ключевыми особенностями этого метода являются:

- 1) этапы жизненного цикла: сбор сырья, производство, использование, переработка, утилизация и окончание срока службы;
- 2) фазы для проведения исследования оценки жизненного цикла: определение цели и сферы охвата, анализ состояния запасов, оценка воздействия и интерпретация.

Полезно рассмотреть каждый этап более подробно (рис. 2).

- Цель и объем определяют задачи исследования, границы системы и основные допущения.
- Анализ состояния запасов определяет перечень данных, экологических ресурсов и результатов (выбросов, отходов) исследуемой системы, а также методы сбора и анализа данных.
- Оценка воздействия переводит исходные данные и итоговые результаты в показатели потенциального воздействия на окружающую среду (например, здоровье человека, изменение климата, качество экосистем).
- Интерпретация придает смысл результатам проверки и оценки воздействия на окружающую среду применительно к целям исследования.

Мышление с точки зрения жизненного цикла побуждает как производителей, так и потребителей учитывать воздействие в логистической цепочке с учетом роста или снижения потребления. Для управления мероприятиями это означает не только понимание экологического вреда, причиняемого на месте видами деятельности, такого как качество воздуха, на которое влияют транспортные выбросы, но и воздействие за пределами площадки проведения мероприятия (например, от закупаемых продуктов питания, материалов и образующихся отходов). Оценки жизненного цикла используются для расширения спектра применений, включая бизнес-стратегию, дизайн продуктов и процессов, экологическую маркировку и декларирование продукции. Ключевым преимуществом оценки жизненного цикла является ее способность характеризовать воздействие на окружающую среду по нескольким категориям ущерба, таким как



**ПРИЗЫВ**

*к управлению мероприятиями на более экологически устойчивой основе, несомненно, со временем будет звучать все громче.*

*Фото: Сергей Мамонтов/МИА «Россия сегодня»*

здоровье человека, качество окружающей среды, изменение климата и истощение ресурсов (Jolliet et al., 2003). В то время как оценка жизненного цикла фокусируется на воздействии на окружающую среду, ее можно дополнить более широким набором инструментов управления жизненным циклом, включая подсчет стоимости жизненного цикла и социальную оценку жизненного цикла.

Однако существуют некоторые соображения, касающиеся использования оценки жизненного цикла для управления мероприятиями. Во-первых, результаты оценки жизненного цикла не должны использоваться в качестве основы для сравнения, если границы системы, наборы данных, допущения и включенные процессы не совпадают; нам нужно сравнить яблоки с яблоками. Во-вторых, оценка жизненного цикла может быть сложной и ресурсоемкой, если она требует обширного сбора данных и специальных знаний. Это может стать проблемой для мероприятий с ограниченным бюд-

жетом или персоналом. Третье соображение – коммуникация; хотя мы все понимаем ценность доллара, может быть сложно интерпретировать важность тонны углерода или литра загрязненной воды. Это приводит нас к четвертому вопросу: как выбрать между противоположными результатами. Например: что важнее – углерод или вода? Ответ, конечно, зависит от многих аспектов, таких как географическое положение, нехватка воды, ценности заинтересованных сторон, придание значения нынешнему и будущему воздействию и т. д. Оценка жизненного цикла может быть мощным инструментом планирования мероприятий, но она влечет за собой необходимость повышения квалификации, образования, привлечения заинтересованных сторон и ресурсов для ее эффективного осуществления.

**Углеродный след**

Углеродный след измеряет потенциал глобального потепления (и является синонимом потенциала изменения климата) от определенной деятельности, возникающей в результате выбросов парниковых газов (ПГ) за определенный период времени – временной горизонт, который обычно составляет 100 лет (Wright, Kemp & Williams, 2011). Потенциальное воз-



действие ряда ПГ (некоторые общие парниковые газы – двуокись углерода, метан и закись азота) было охарактеризовано Межправительственной группой экспертов Организации Объединенных Наций по изменению климата в качестве эквивалентов углерода (IPCC, 2007). Поэтому единицей измерения является масса эквивалентов CO<sub>2</sub>: кг CO<sub>2</sub>-экв. Углеродный след является наиболее широко используемой единой категорией воздействия на окружающую среду в спортивной индустрии с множеством крупных событий, таких как Ванкувер-2010, Лондон-2012 и Чемпионат мира по футболу – 2010. Эта категория воздействия интегрирована в стратегии управления мероприятиями. Например, в программе ООН по защите окружающей среды подсчитали, что Кубок мира по футболу ФИФА – 2010 в Южной Африке повлиял на глобальное потепление благодаря эквивалентным выбросам CO<sub>2</sub>, составившим в общей сложности 2 млн тонн. При этом 65% выбросов пришлось на международные поездки, 17% – на национальный туризм и 13% – на дополнительно размещенные источники энергии; фактический след составил 1,65 млн тонн (UNEP, 2012b).

Некоторые преимущества использования подхода углеродного следа заключаются в сле-

**В ПРОГРАММЕ ООН**  
*по защите окружающей среды подсчитали, что Кубок мира по футболу ФИФА – 2010 в Южной Африке повлиял на глобальное потепление благодаря эквивалентным выбросам CO<sub>2</sub>, составившим в общей сложности 2 млн тонн.*

*Фото: Антон Денисов/МИА «Россия сегодня»*

дующем: это широко используемый и понятный критерий воздействия на окружающую среду; он также стал достаточно известен, и поэтому его легко донести до понимания широкой общественности; подход имеет то преимущество, что он применяется во всем мире, поскольку потепление охватывает весь мир, а не касается только нескольких районов; в мире научного сообщества сложилось общее понимание существования проблемы и квалификации последствий (IPCC, 2007). Ключевой недостаток в управлении мероприятиями при использовании подхода, основанного только на одном показателе, однако, заключается в том, что он не обеспечивает полного понимания вреда от других воздействий, таких как результаты водопользования, землепользования или использования ресурсов (Collins, Jones & Munday, 2009; Weidema, Thrane, Christensen, Schmidt & Lokke, 2008).

## Экологический след

Метод экологического следа, разработанный Матисом Вакернагелем и Уильямом Ризом (Wackernagel & Rees, 1996), учитывает потенциальную емкость экологической системы Земли. Оценивая общее потребление ресурсов и сравнивая их со скоростью, с которой планета может их заменить, с помощью этого метода можно рассчитать, соответствует ли наша деятельность регенеративным возможностям Земли или превышает их. Единица измерения – биопродуктивная площадь в гектарах, необходимая для поддержания человеческого потребления. На это также можно посмотреть с точки зрения количества «планетарных земель», необходимых для поддержки нашей деятельности. Согласно докладу Всемирного фонда дикой природы (WWF) «Живая планета» за 2014 год, в настоящее время человеческая популяция превышает наш регенеративный потенциал, используя эквивалент, равный 2,6 таких планет, как Земля (WWF, 2014).

Организаторы Игр 2012 года в Лондоне, например, включили экологический след как меру для достижения своей платформы устойчивости «Олимпиады одной планеты». Коллинз и соавторы (Collins et al., 2007) применили эту оценочную структурную систему для измерения влияния финального международного футбольного матча Кубка Англии в Уэльсе. Они смогли показать, что зрители на мероприятии увеличили свой экологический след в семь раз по сравнению со среднесуточным следом, который обычно оставляет валлиец.

Независимо от того, какие меры по оценке воздействия на окружающую среду предпочитают использовать руководители, отвечающие за проведение мероприятия, крайне важно стать грамотным специалистом по концепции изучения воздействия с использованием подхода жизненного цикла и подходов с несколькими показателями. По мере разработки новых инструментов для индустрии спортивных мероприятий ивент-менеджеры могут повышать уровень сложности своих оценок и демонстрировать детальную подотчетность перед заинтересованными сторонами.

## Резюме

Александр (Alexander, 2007) описал проблему, которая стоит перед многими менеджерами, рассматривающими возможность изменения деловых операций для внедрения практики

экологической устойчивости: как убедить тех, кто в настоящее время пользуется экономическим успехом, вступить в процесс, который может снизить уровень их финансового положения. С аналогичной точки зрения Лот, Миртвейт и Трапани (Lothe, Myrtveit & Trapani, 1999) отметили:

«Конфликта не существует, когда экологические стратегии экономят сырье, уменьшают государственные штрафы, превращают отходы в положительные валовые продукты или увеличивают продажи, потому что «зеленый» [подход] является востребованным на рынке... Однако конфликт существует, когда экологические стратегии требуют дополнительных инвестиций».

(Lothe et al., 1999, с. 314–315)

Призыв к управлению мероприятиями на более экологически устойчивой основе, несомненно, будет возрастать в будущем. Уменьшение прямого вреда, причиняемого окружающей среде, является обязанностью каждого. Очевидно, что ивент-менеджеры, отвечающие за проведение мероприятий, играют определенную роль в экологической устойчивости. Действительно, управление мероприятиями с учетом каждой из трех сфер устойчивости должно в будущем стать приоритетом для каждого ивент-менеджера.

## Вопросы и задания к главе

1. В чем разница между устойчивостью и устойчивым развитием?
2. Каковы три точки зрения, которые используются для описания, управления и оценки устойчивости?
3. «Если вы не можете измерить это, вы не можете этим управлять». Опишите, как это утверждение может быть применено к инициативам экологической устойчивости в управлении мероприятиями.
4. Кто из руководителей или какой отдел в организации, по вашему мнению, должен вести вопросы экологической устойчивости?
5. Рассмотрите шоссейную гонку и подумайте о многочисленных инициативах экологической устойчивости, которые могут использоваться на данном мероприятии. Подумайте по крайней мере о пяти других инициативах экологической устойчивости при управлении мероприятиями.

## ЗАДАНИЕ В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА ДЛЯ МИНИМИЗАЦИИ ВЛИЯНИЯ РАЗМЕЩЕНИЯ

Вы организуете турнир по бейсболу для восьми команд по 15 человек в каждой. Вы находитесь в процессе выбора спонсорского отеля для размещения (на семь дней и семь ночей) команд во время мероприятия. Один из вариантов – гостиница Dandelion Inn сертифицирована по программе Green Hotel отчасти потому, что ее владельцы добились значительного сокращения энергопотребления, использования воды и отходов по сравнению со средними отраслевыми показателями. Однако гостиница расположена в 10 км от места проведения соревнований. Второй выбор спонсоров пал на гостиницу Meridian Hotel, занимающую средние по отрасли показатели и находящуюся лишь в километре от места проведения соревнований. В любом случае вам необходимо дважды в день отправлять автобус в гостиницу, чтобы забрать оттуда и привезти обратно команды. Недавнее исследование оценки жизненного цикла говорит вам, что в гостинице Dandelion Inn выбрасываемый эквивалент углекислого газа равен 6 кг CO<sub>2</sub>-экв. в расчете на человека за ночь, а для гостиницы Meridian Hotel этот показатель составляет 12 кг CO<sub>2</sub>-экв. в сутки на человека. Вы также знаете, что воздействие автобусных перевозок составляет эквивалент углекислого газа, равный 0,05 кг CO<sub>2</sub>-экв. на человека на километр.

### Таблица данных на основе сценария

Гостиница	Углеродный след, оставленный гостиницей	Углеродный след, оставленный транспортом	Общий углеродный след
Dandelion Inn	кг CO <sub>2</sub> -экв.	кг CO <sub>2</sub> -экв.	кг CO <sub>2</sub> -экв.
Meridian Hotel	кг CO <sub>2</sub> -экв.	кг CO <sub>2</sub> -экв.	кг CO <sub>2</sub> -экв.

1. Определите углеродный след гостиницы и транспорта во время перемещения и общее количество углеродных следов в каждом варианте. Что имеет наименьшее влияние?
2. Какие еще соображения существуют для ивент-менеджера, отвечающего за проведение мероприятия, при выборе гостиницы?
3. Как еще можно снизить углеродный след в процессе размещения?
4. Каковы соображения, касающиеся применения углерода в качестве единственной категории воздействия на окружающую среду?

### Чтобы определить углеродный след отеля:

Dandelion Inn: \_\_\_\_\_ количество людей × \_\_\_\_\_ число ночей × 6 кг CO<sub>2</sub>-экв. / человек / ночей = \_\_\_\_\_ кг CO<sub>2</sub>-экв.

Meridian Hotel: \_\_\_\_\_ количество людей × \_\_\_\_\_ число ночей × 12 кг CO<sub>2</sub>-экв. / человек / ночей = \_\_\_\_\_ кг CO<sub>2</sub>-экв.

### Чтобы определить углеродный след при перемещении от гостиницы к месту проведения соревнований:

Dandelion Inn: \_\_\_\_\_ количество людей × \_\_\_\_\_ км × 0,05 кг CO<sub>2</sub>-экв./ человек / ночей = \_\_\_\_\_ кг CO<sub>2</sub>-экв.

Meridian Hotel \_\_\_\_\_ количество людей × км × 0,05 кг CO<sub>2</sub>-экв./ человек / ночей = \_\_\_\_\_ кг CO<sub>2</sub>-экв.

### Ответ на задание сценария, касающегося выбора отеля

Гостиница	Углеродный след, оставленный гостиницей	Углеродный след, оставленный транспортом	Общий углеродный след
Dandelion Inn	5040 кг CO <sub>2</sub> -экв.	1680 кг CO <sub>2</sub> -экв.	6720 кг CO <sub>2</sub> -экв.
Meridian Hotel	10 080 кг CO <sub>2</sub> -экв.	168 кг CO <sub>2</sub> -экв.	10 248 кг CO <sub>2</sub> -экв.

### Чтобы определить углеродный след отеля:

Dandelion Inn: 120 человек × 7 ночей × 6 кг CO<sub>2</sub>-экв. / человек / ночей = 5040 кг CO<sub>2</sub>-экв.

Meridian Hotel: 120 человек × 7 ночей × 12 кг CO<sub>2</sub>-экв. / человек / ночей = 10 080 кг CO<sub>2</sub>-экв.

### Чтобы определить углеродный след при перемещении от гостиницы к месту проведения соревнований:

Dandelion Inn: 120 человек × 280 км (10 × 7 × 4) × 0,05 кг CO<sub>2</sub>-экв. / человек / ночей = 1680 кг CO<sub>2</sub>-экв.

Meridian Hotel: 120 человек × 28 км (1 × 7 × 4) × 0,05 кг CO<sub>2</sub>-экв. / человек / ночей = 168 кг CO<sub>2</sub>-экв.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Adger, W. N. (2006). Vulnerability. *Global Environmental Change*, 16 (3), 268–281.
- Alexander, J. (2007). Environmental sustainability versus profit maximization: Overcoming systemic constraints on implementing normatively preferable alternatives. *Journal of Business Ethics*, 76 (2), 155–162.
- Amelung, B., & Moreno, A. (2012). Costing the impact of climate change on tourism in Europe: Results of the PESETA project. *Climatic Change*, 112 (1), 83–100.
- Barrett, J., & Scott, A. (2001). The ecological footprint: A metric for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8 (4), 316–325.
- Cantelon, H., & Letters, M. (2000). The making of the IOC environmental policy as the third dimension of the Olympic movement. *International Review for the Sociology of Sport*, 35 (3), 294–308.
- Collins, A., Flynn, A., Munday, M., & Roberts, A. (2007). Assessing the environmental consequences of major sporting events: The 2003/04 FA Cup Final. *Urban Studies*, 44 (3), 457–476. DOI:10.1080/00420980601131878.
- Collins, A., Jones, C., & Munday, M. (2009). Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options? *Tourism Management*, 30 (6), 828–837. DOI:10.1016/j.tourman.2008.12.006.
- FIFA (Federation Internationale de Football Association). (2006). Green goal – Environmental goals for the 2006 FIFA World Cup. *Oeko-Institut e.V., Institute for Applied Ecology, Berlin*. Retrieved from: [www.oeko.de/oekodoc/169/2003-044-en.pdf](http://www.oeko.de/oekodoc/169/2003-044-en.pdf).
- Finnveden, G., Hauschild, M. Z., Ekvall, T., Guinee, J., Heijungs, R., Hellweg, S., Sangwon, S. (2009). Recent developments in Life Cycle Assessment. *Journal of Environmental Management*, 91 (1), 1–21. DOI:10.1016/j.jenvman.2009.06.018.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16 (3), 253–267.
- F ssel, H.-M. (2007a). Adaptation planning for climate change: Concepts, assessment approaches and key lessons. *Sustainability Science*, 2 (2), 265–275.
- F ssel, H.-M. (2007b). Vulnerability: A generally applicable conceptual framework for climate change research. *Global Environmental Change*, 17 (2), 155–167.
- Gallopin, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16 (3), 293–303.
- Government of Canada. (2010). Fifth National Communication on Climate Change. Retrieved: August 21, 2016, from [http://unfccc.int/resource/docs/natc/can\\_nc5.pdf](http://unfccc.int/resource/docs/natc/can_nc5.pdf).
- Hollender, J., & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution: How the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hums, M. A. (2010). The conscience and commerce of sport management: One teacher's perspective. *Journal of Sport Management*, 24 (1), 1–9.
- Ingebrigtsen, S., & Jakobsen, O. (2006). Environment and profitability in the reprocessing of paper in Norway: Contradictory research reports in the context of circulation economics. *Business Strategy and the Environment*, 15 (6), 389–401.
- IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). (2007). *IPCC Fourth Assessment Synthesis Report: Climate Change 2007*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ISO (International Organization for Standardization). (2006). *ISO 14044:2006 Environmental management – Life cycle assessment – Requirements and guidelines (1st ed.)*. Geneva, Switzerland: ISO. Retrieved from: [www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=38498](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=38498).
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economies for a finite planet*. London: Earthscan.
- Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2006). Resilience, vulnerability, and adaptation: A cross-cutting theme of the International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change. *Global Environmental Change*, 16 (3), 237–239.
- Joliet, O., Margni, M., Charles, R., Humbert, S., Payet, J., Rebitzer, G., & Rosenbaum, R. (2003). IMPACT 2002+: A new life cycle impact assessment methodology. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 8 (6), 324–330. DOI:10.1007/BF02978505.
- Jones, C. (2008). Assessing the impact of a major sporting event: The role of environmental accounting. *Tourism Economics*, 14 (2), 343–360. DOI:10.5367/000000008784460382.
- Jones, M. (2011, Spring). Sustainable event management, ISO 20121. *The Business of International Events*. Retrieved from: [http://isuu.com/ifea\\_world/docs/ie\\_volume\\_22\\_issue\\_1](http://isuu.com/ifea_world/docs/ie_volume_22_issue_1).
- Kellison, T. B. (2015). Building sport's green houses. In J. Casper & M. Pfahl (Eds.), *Sport management and the natural environment: Theory and practice* (pp. 218–237). London and New York: Routledge.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2015). *The climate resilient organization: Adaptation and resilience to climate change and weather extremes*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. I. (2013). Firm and industry adaptation to climate change: A review of climate adaptation studies in the business and management field. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 4 (5), 397–496.
- Lothe, S., Myrtveit, I., & Trapani, T. (1999). Compensation systems for improving environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 8 (6), 313–321.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Design for the Triple Bottom Line: New tools for sustainable commerce*. *Corporate Environmental Strategy*, 9 (3), 251–258.
- Mallen, C., & Chard, C. (2011). A framework for debating the future of environmental sustainability in the Sport Academy. *Sport Management Review*, 14 (4), 424–433.
- Mallen, C., & Chard, C. (2012). «What could be» in Canadian sport facility environmental sustainability. *Sport Management Review*, 15 (2), 230–243.
- Mallen, C., Stevens, J., Adams, L., & McRoberts, S. (2010). The assessment of the environmental performance of an international multi-sport event. *European Sport Management Quarterly*, 10 (1), 97–122.
- Moscardo, G., Lamberton, G., Wells, G., Fallon, W., Lawn, P., Rowe, A., & Kershaw, W. (Eds.). (2013). *Sustainability in Australian Business: Principles and Practice*. Milton, Qld: Wiley.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever expanding concept? *Public Administration*, 78 (3), 555–573.
- Ness, B., Urbel-Piirsalu, E., Anderberg, S., & Olsson, L. (2007). Categorising tools for sustainability assessment. *Ecological Economics*, 60 (3), 498–508. DOI:10.1016/j.ecolecon.2006.07.023.
- Nguyen, S. N., Trendafilova, S., & Pfahl, M. E. (2014). The natural-resource-based view of the firm (NRBV): Constraints and opportunities for a green team in professional sport. *International Journal of Sport Management*, 15 (4), 485–517.
- Packard, K. O., & Reinhardt, F. (2000). What every executive needs to know about global warming. *Harvard Business Review*, 78 (128).
- Parkin, S. (2000). Sustainable development: The concept and the practical challenge. *Civil Engineering*, 136 (6), 3–8.
- Perelman, M. (2003). Myths of the market: Economics and the environment. *Organization and Environment*, 16 (2), 168–226.
- Randjelovic, J., O'Rourke, A., & Orsato, R. (2003). The emergence of green venture capital. *Business Strategy and the Environment*, 12 (4), 240–253.
- Robinson, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48 (4), 369–384. DOI:10.1016/j.ecolecon.2003.10.017.
- Rockstrom, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F. S. III, Lambin, E., & Foley, J. (2009). Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14 (2), article 32.
- Scharwath, K. (2012, February 3). The super green bowl. *Environmental News Network*. Retrieved from: [www.enn.com/lifestyle/article/43947](http://www.enn.com/lifestyle/article/43947).
- Scott, D., Gossling, S., & Hall, C. M. (2012). *International tourism and climate change*. Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change, 3 (3), 213–232.
- Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16 (3), 282–292.
- Sobhana, K. (2009, September 7). Games committee ropes in players to counter carbon footprint in 2010. Retrieved: September 3, 2016, from [www.archive.indianexpress.com](http://www.archive.indianexpress.com).
- Steffen, W., Richardson, K., Rockstrom, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Sorlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347 (6223). DOI:10.1126/science.1259855.
- Tian, Q., & Brimblecombe, P. (2008). Managing air in Olympic cities. *American Journal of Environmental Sciences*, 4 (5), 439–444.
- UN (United Nations). (1987). 96th plenary meeting, United Nations General Assembly, Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. Brundtland Report. Retrieved: September 4, 2016, from [www.un-documents.net/our-common-future.pdf](http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf)
- UN (United Nations). (2010). *United Nations Environment Programme: Sport and environment*. Retrieved: March 21, 2012, from [www.unep.org/sport\\_env/](http://www.unep.org/sport_env/)
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2005). *Overview of the Millennium Ecosystem Assessment*. Retrieved: October 3, 2014, from [www.unep.org/maweb/en/About.aspx#14](http://www.unep.org/maweb/en/About.aspx#14)
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2007). *Global environment outlook GEO-4: Summary for decision makers*. Valletta, Malta: Progress Press.
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2011). *Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication: A synthesis for policy makers*. St-Martin-Bellevue, France: UNEP. Retrieved September 3, 2016, from: [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy).
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2012a). *Keeping track of our changing environment: From Rio to Rio+20 (1992–2012)*. Nairobi, Kenya: Division of Early Warning and Assessment (DEWA), UNEP.
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2012b). *UNEP evaluation of 2010 World Cup's green performance shows South Africa successes and the way forward for Brazil*. Retrieved: 6 September, 2016, from [www.unep.org/NEWSCENTRE/default.aspx?DocumentId=2697&ArticleId=9297](http://www.unep.org/NEWSCENTRE/default.aspx?DocumentId=2697&ArticleId=9297)
- Wackernagel, M., & Rees, W. E. (1996). *Our ecological footprint: Reducing human impact on the earth*. Philadelphia, PA: New Society Publishers.
- Weidema, B. P., Thrane, M., Christensen, P., Schmidt, J., & Lokke, S. (2008). Carbon footprint. *Journal of Industrial Ecology*, 12 (1), 3–6. DOI:10.1111/j.1530-9290.2008.00005.x.
- Winn, M. I., Kirchgorg, M., Griffiths, A., Linnenluecke, M. K., & Gunther, E. (2011). Impacts from climate change on organizations: A conceptual foundation. *Business Strategy and the Environment*, 20 (3), 157–173.
- Wright, L. A., Kemp, S., & Williams, I. (2011). «Carbon footprinting»: Towards a universally accepted definition. *Carbon Management*, 2 (1), 61–72. DOI:10.4155/cmt.10.39.
- WWF (World Wide Fund for Nature). (2014). *Living planet report 2014: Species and spaces, people and places*. Gland, Switzerland: WWF International.

# 2019 Август – декабрь

## Календарь спортивного менеджера

### Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 26 июля – 11 августа.** Панамериканские игры. Лима, Перу.
- 12–18 августа.** Чемпионат мира по воднолыжному спорту IWWF. Путраджайя, Малайзия.
- 19–31 августа.** XII Африканские игры. Касабланка/Рабат, Марокко.
- 25 августа – 1 сентября.** Чемпионат мира по дзюдо среди ветеранов IJF. Токио, Япония.
- 25 августа – 1 сентября.** Чемпионат мира по академической гребле FISA. Линц/Оттенсхайм, Австрия.
- 31 августа – 15 сентября.** Чемпионат мира по баскетболу FIBA. Пекин, Шанхай, Дунгуань, Гуанчжоу, Китай.
- 2–9 сентября.** Чемпионат мира по современному пятиборью UIPM. Будапешт, Венгрия.
- 3–4 сентября.** Семинар для глав олимпийских делегаций (Chef de Mission) зимних Юношеских Олимпийских игр в Лозанне 2020 года. Лозанна, Швейцария.
- 7–21 сентября.** Чемпионат мира по боксу среди мужчин AIBA. Екатеринбург, Россия.
- 14–22 сентября.** Чемпионат мира по борьбе UWW. Нур-Султан, Казахстан.
- 16–22 сентября.** Чемпионат мира по художественной гимнастике FIG. Баку, Азербайджан.
- 18–27 сентября.** Чемпионат мира по тяжелой атлетике IWF. Паттайя, Таиланд.
- 18–19 сентября.** Форум Международного олимпийского комитета по подготовке к Играм. Лозанна, Швейцария.
- 20 сентября – 2 ноября.** Кубок мира по регби. Токио, Япония.
- 24–26 сентября.** Семинар МОК по олимпийскому маркетингу – 2019. Париж, Франция.
- 27 сентября – 6 октября.** Чемпионат мира по легкой атлетике IAAF. Доха, Катар.
- 1–2 октября.** Встреча олимпийской солидарности под эгидой МОК. Лозанна, Швейцария.
- 2–4 октября.** Заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.
- 3–13 октября.** Чемпионат мира по боксу среди женщин AIBA. Улан-Удэ, Россия.
- 4–13 октября.** Чемпионат мира по спортивной гимнастике FIG. Штутгарт, Германия.

**12–16 октября.** 1-е Всемирные пляжные игры под эгидой Ассоциации национальных олимпийских комитетов (АНОК). Доха, Катар.

**16–18 октября.** XXIV Генеральная ассамблея Ассоциации национальных олимпийских комитетов (АНОК). Доха, Катар.

**24 октября.** 4-е заседание исполнительного комитета Европейских олимпийских комитетов (ЕОС). Варшава, Польша.

**25–26 октября.** 48-я Генеральная ассамблея Европейских олимпийских комитетов (ЕОС). Варшава, Польша.

**5–7 ноября.** 5-я Всемирная конференция о допинге в спорте Всемирного антидопингового агентства (WADA). Катовице, Польша.

**18–20 ноября.** Форум новых лидеров (под эгидой Международного олимпийского комитета и Европейских олимпийских комитетов). Хельсинки, Финляндия.

**28 ноября – 1 декабря.** Чемпионат мира по прыжкам на батуте FIG. Токио, Япония.

**30 ноября – 15 декабря.** Чемпионат мира по гандболу среди женских команд IHF. Кумамото, Япония.

**3–4 декабря.** Заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.

**9 декабря.** «Европейский вечер спорта – 2019»; под эгидой Европейских олимпийских комитетов (ЕОС) и представительства ЕОС в Европейском союзе. Брюссель, Бельгия.

**10–12 декабря.** Конвенция «СпортАккорд Панамерика 2019». Форт-Лодердейл, США.

**13 декабря.** 1-я гала-церемония награждения «Панам спортс эвордс». Форт-Лодердейл, США.

**13–14 декабря.** Симпозиум «Лучшие американские практики» под эгидой Panam Sports. Форт-Лодердейл, США.

### Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

#### Сентябрь

**Москва.** Всероссийская конференция «Компьютерный спорт (киберспорт): состояние и перспективы развития».

#### Октябрь

**Москва.** VI Всероссийская научно-практическая конференции «Медицинское обеспечение спорта высших достижений».

**Якутск.** III Международная научно-практическая конференция «Олимпийский спорт: педагогическое наследие Д.П. Коркина и роль личности тренера в становлении спортсмена».



**Москва.** IV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Боевые искусства и спортивные единоборства: наука, практика, воспитание».

**Москва.** V Международная научно-практическая конференция «Спорт – дорога к миру между народами».

**Коми, Сыктывдинский район, село Вильгорт.** III Всероссийская научно-практическая конференция «Медико-физиологические основы спортивной деятельности на Севере».

**Малаховка, Московская область.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные тенденции развития адаптивной физической культуры и спортивной медицины», посвященная 100-летию со дня рождения профессора Нины Даниловны Граевской.

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Инновационные технологии в системе спортивной подготовки, массовой физической культуры и спорта».

**Москва.** VI Всероссийская научно-практическая конференция «Наука для фитнеса – 2019».

**Иошкар-Ола.** Всероссийская дистанционная (компьютерная) научно-практическая конференция «Виртуаль-33, 34. Физическая культура, спорт и здоровье».

**Иркутск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы подготовки и закрепления молодых кадров в физкультурно-спортивных организациях».

**Тюмень.** Международная научно-практическая конференция «Стратегия формирования здорового образа жизни населения средствами физической культуры и спорта: тенденции, традиции и инновации».

**Екатеринбург.** III Международный конгресс «Современные технологии и оборудование для медицинской реабилитации, санаторно-курортного лечения и спортивной медицины».

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

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

**Санкт-Петербург.** III Всероссийская научно-практическая конференция «Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) для инвалидов: теория и практика».

## Ноябрь

**Казань.** III Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Проблемы и перспективы физического воспитания, спортивной тренировки и адаптивной физической культуры».

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

**Казань.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы и современные тенденции развития легкой атлетики в России и в мире».

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

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

**Омск.** VI Всероссийская научно-практическая конференция «Вопросы функциональной подготовки в спорте высших достижений».

**Москва.** Международная научно-практическая конференция «Особенности подготовки хоккеистов на этапе спортивного совершенствования».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «О результатах выступления спортивных сборных команд Российской Федерации по летним видам спорта в спортивном сезоне 2019 года и заключительном этапе подготовки российских спортсменов к Играм XXXII Олимпиады 2020 года в г. Токио (Япония)».

**Москва.** III Всероссийская научно-практическая конференция по легкой атлетике «Современные тенденции развития легкой атлетики в России и мире: спорт высших достижений и подготовка резерва (предолимпийский год)».

**Челябинск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Оздоровительная физическая культура, рекреация и туризм в реализации программы «Здоровье нации».

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

**Томск.** XII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физическая культура, здравоохранение и образование».

**Самара.** IV Открытая заочная Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием среди студентов и преподавателей училищ олимпийского резерва «Наука, образование и спорт: традиции и инновации».

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

**Липецкая область.** XII Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие физической культуры и спорта в контексте самореализации человека в современных социально-экономических условиях».

## Декабрь

**Волгоград.** II Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные проблемы подготовки спортивного резерва: перспективы и пути решения».

**Омск.** Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов, магистрантов, соискателей и студентов «Проблемы совершенствования физической культуры, спорта и олимпизма».

**Москва.** XIV Международная научная конференция по вопросам состояния и перспективам развития медицины спорта высших достижений «СпортМед-2019».

**Челябинск.** III Международная конференция «Инновации в спорте, туризме и образовании icISTIS-2019».

**Москва.** XIII Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых и специалистов «Актуальные вопросы спортивной медицины, лечебной физической культуры, физиотерапии и курортологии».

**Москва.** III научно-практическая конференция «День спортивной информатики».

## Выставки и ярмарки

**22–24 августа.** Международная выставка фитнеса, велнеса и здорового образа жизни FIBO China 2019. Шанхай, Китай.

**4–7 сентября.** Международная выставка велосипедов Eurobike 2019. Фридрихсхафен, Германия.

**6–7 сентября.** Профессиональная выставка велосипедов и велоаксессуаров «БайкЭкспо 2019». Москва, Россия.

**6–8 сентября.** Международная выставка пешего туризма TourNatur 2019. Дюссельдорф, Германия.

**10–12 сентября.** Международная выставка «Отдых Leisure 2019». Москва, Россия.

**12–14 сентября.** Международная специализированная выставка «Отдых и развлечения Expo 2019». Ереван, Армения.

**13–15 сентября.** Международная выставка велосипедов и велоспорта Cycle Show 2019. Бирмингем, Великобритания.

**13–15 сентября.** Выставка фитнеса и здорового образа жизни Urban Fit Days 2019. Берлин, Германия.

**14 сентября.** Фестиваль спорта Sport Fest 2019. Воронеж, Россия.

**17–19 сентября.** Международная выставка индустрии досуга и отдыха The Leisure Show 2019. Дубай, ОАЭ.

**19–21 сентября.** Китайская международная выставка профессионального конного спорта и товаров для отдыха China Horse Fair (CHF) 2019.

**25–27 сентября.** Международная туристская выставка «Турбизнес-2019». Минск, Беларусь.

**25–27 сентября.** Международная туристская выставка Astana Leisure 2019. Нур-Султан, Казахстан.

**26–29 сентября.** Международная выставка дайвинга и активного отдыха InterDive 2019. Фридрихсхафен, Германия.

**26–29 сентября.** Выставка спортивных товаров Marathon Expo 2019. Берлин, Германия.

**28–29 сентября.** Международная выставка-форум по организации мероприятий, инсентив- и делового туризма ibtm China 2019. Пекин, Китай.

**13 октября.** Международный марафонский забег Munich Marathon 2019. Мюнхен, Германия.

**16–18 октября.** Международная туристская биржа ITB Asia 2019. Сингапур.

**24–27 октября.** Международная туристическая выставка JATA Tourism Expo 2019. Токио, Япония.

**24–27 октября.** Международная туристическая выставка Tourism Expo Japan 2019. Осака, Япония.

**25–27 октября.** Выставка товаров для здоровья Healthy Living Turku 2019. Турку, Финляндия.

**30 октября – 1 ноября.** Международная ярмарка эксклюзивного туризма ILTM China 2019. Шанхай, Китай.

**31 октября – 3 ноября.** Выставка зимних видов спорта и активного отдыха Skipass 2019. Модена, Италия.

**4–6 ноября.** Всемирная туристская ярмарка World Travel Market (WTM) London 2019. Лондон, Великобритания.

**5–8 ноября.** Международная выставка организации и строительства зон отдыха, спортивных сооружений и бассейнов FSB 2019. Кельн, Германия.

**8–10 ноября.** Международный фестиваль спорта и здорового образа жизни. SN PRO Expo Forum 2019.

**14–16 ноября.** Международная выставка спортивной индустрии Sport & Fitness Expo Kazakhstan 2019. Алматы, Казахстан.

**14–17 ноября.** Международная туристическая выставка TravelExpo Ankara 2019. Анкара, Турция.

**15–17 ноября.** Выставка здорового образа жизни, велнеса, активного отдыха GO Expo 2019. Хельсинки, Финляндия.

**15–17 ноября.** Международная выставка и форум по организации мероприятий, инсентив- и деловому туризму IBTM World 2019. Барселона, Испания.

**15–17 ноября.** Специализированная выставка «Форум гостеприимства и туристической индустрии 2019». Уфа, Россия.

**21–22 ноября.** Международная туристская выставка «Курорты и туризм. Сезон 2019–2020». Сочи, Россия.

**21–24 ноября.** Выставка конного спорта Munich Indoors 2019. Мюнхен, Германия.

**28–30 ноября.** Международная туристическая выставка Chengdu International Tourism Expo (CITE) 2019. Ченду, Китай.

# Summary

## Flagship Course Graduates: 101% Satisfied

RIOU's one-year flagship Master of Sport Administration course culminated in a graduation ceremony, in which 50 graduates from 21 different countries were awarded RIOU diplomas. As in the previous years, the 2018–2019 class included 20 holders of scholarships by the Vladimir Potanin Foundation. Some of the Russian graduates were supported in their studies by the Russian Olympic Committee and the Russian Olympians Foundation.

## Vladimir Potanin's Olympic Collection. The Premiere in Moscow and Minsk

The year that marks the 5th anniversary of the Sochi 2014 Olympic Games saw the first public display of Vladimir Potanin's collection of Olympic memorabilia. It is a private collection of Olympic medals, torches, cups, figurines, diplomas and other artifacts, which currently includes over 400 items and is being continuously expanded.

## Italy 47:34 Sweden

Milan and Cortina d'Ampezzo were elected to host the 2026 Olympic Winter Games by the 134th session of the International Olympic Committee (IOC). In the final round of voting the Italian multi-location bid beat the Swedish Stockholm – re bid 47:34. This will be Italy's fourth Olympic Games.

## A New Time for Synchronised Swimming

Synchronised swimming, along with rhythmic gymnastics, is an Olympic sport which so far has been exclusively female. But changes are coming, and in the near future men will be competing not only in duets but also in the team events, believes Anastasia Davydova, Secretary-General of the Russian Olympic Committee and five-time Olympic champion.

## Issues in Anti-Doping Support in the Light of Decisions of the Court of Arbitration for Sport in Lausanne

The status of the Court of Arbitration for Sport (CAS) in Lausanne as the supreme court for sports-related disputes raises a number of legal issues, and a major one is whether the CAS can be considered a «creator of law». This article by RIOU Vice-Rector for Research Nikolay Peshin explores this question.

## Sports Merchandising: Selling for Promoting

Apart from revenues from selling sporting spectacles, services, media rights and sponsorship, there is another important source of income – merchandising. It involves selling goods related to sports organisations, events or renowned athletes. In this article the theory and practice of merchandising is discussed by Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University, Moscow.

## Sports Audiences for Sponsorship

For many brands, key business goals include promoting mass consumer goods for large audiences. Sport provides such opportunities worldwide, and in Russia in particular, according to the author of this article – Valery Gorelikov, Director of the Sports Management Centre at the Synergy University, Moscow.

## Achieving your goals is not difficult. What is really difficult is getting to understand what you want to achieve.

Our «Alumni Club» section features an article by Lidia Fedorova, a graduate from RIOU's Master of Sport Administration course. Lidia tells us about her professional career after graduation. She worked for the organising committee of the 2018 FIFA World Cup, and currently she is involved in the staging of UEFA Euro 2020.

# Annotation

## ***Flagship Course Graduates: 101% Satisfied***

RIOU's one-year flagship Master of Sport Administration course culminated in a graduation ceremony, in which 50 graduates from 21 different countries were awarded RIOU diplomas. As in the previous years, the 2018–2019 class included 20 holders of scholarships by the Vladimir Potanin Foundation. Some of the Russian graduates were supported in their studies by the Russian Olympic Committee and the Russian Olympians Foundation. These included ex-athletes, members of staff of sporting venues and organising committees of various sports events. In their comments, the graduates spoke highly of the course, expressed gratitude for the support, and shared their plans for the future.

## ***Vladimir Potanin's Olympic Collection. The Premiere in Moscow and Minsk***

The year that marks the 5<sup>th</sup> anniversary of the Sochi 2014 Olympic Games saw the first public display of Vladimir Potanin's collection of Olympic memorabilia. The presentation ceremonies in Moscow and Minsk were attended by members of the Olympic family, and the exhibition itself, hosted at the Minsk City Hall, was open to the general public free of charge during the 2<sup>nd</sup> European Games. It is a private collection of Olympic medals, torches, cups, figurines, diplomas and other artifacts, which currently includes over 400 items and is being continuously expanded. The exhibitions of the collection are organised by the RIOU team headed by the RIOU Rector, Academician Lev Belousov.

## ***Italy 47:34 Sweden***

Milan and Cortina d'Ampezzo were elected to host the 2026 Olympic Winter Games by the 134<sup>th</sup> session of the International Olympic Committee (IOC). In the final round of voting the Italian multi-location bid beat the Swedish Stockholm-Åre bid 47:34. This will be Italy's fourth Olympic Games. In 1956 the Winter Games were held in Cortina d'Ampezzo (that year the Soviet team made its debut at the Winter Olympics), the 1960 Summer Games were held in Rome, and the 2006 Winter Olympics were hosted by Turin. «Congratulations to Milan-Cortina», said IOC President Thomas Bach. «We can look forward to outstanding and sustainable Olympic Winter Games in a traditional winter sports country. The passion and knowledge of Italian fans, together with experienced venue operators, will create the perfect atmosphere for the best athletes in the world. The Olympic Winter Games Milan-Cortina 2026 will feature iconic venues and beautiful settings, combining the attractions of a modern European metropolis with a classic Alpine environment».

## ***Anastasia Davydova. A New Time for Synchronised Swimming***

Synchronised swimming, along with rhythmic gymnastics, is an Olympic sport which so far has been exclusively female. But changes are coming, and in the near future they are likely to affect all of the sport's disciplines. Five years ago, the International Swimming Federation (FINA) added mixed gender events to its international competitions, and mixed duets made their debut at the Kazan 2015 FINA World Championships. The name of the sport (synchronised swimming) was later changed to

artistic swimming. It seems likely that soon men will start competing not only in duets but also in the team events. In this article Anastasia Davydova, Secretary-General of the Russian Olympic Committee and five-time Olympic champion, discusses the reasons for changes and the future prospects.

## ***Nikolay Peshin. Issues in Anti-Doping Support in the Light of Decisions of the Court of Arbitration for Sport in Lausanne***

The status of the Court of Arbitration for Sport (CAS) in Lausanne as the supreme court for settling sports-related disputes raises a number of legal issues. A major one is whether the CAS can be considered a «creator of law», according to RIOU Vice-Rector for Research Nikolay Peshin. In this article he looks at the question of whether verdicts delivered by the CAS can be viewed as judicial precedents – or, in other words, as a source for case law (for example, from the perspective of countries practising common law).

## ***Andrey Malygin. Sports Merchandising: Selling for Promoting***

Modern sport is a powerful centre of attraction for audiences with strong marketing potential, even though some of the organisers fail to build an effective commercial model. Apart from revenues from selling sporting spectacles, services, media rights and sponsorship, there is another important source of income – merchandising. It involves selling goods related to sports organisations, events or renowned athletes. In this article the theory and practice of merchandising is discussed by Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University, Moscow.

## ***Valery Gorelikov. Sports Audiences for Sponsorship***

Demand for large audiences has been steadily growing in Russian sport in the recent years. This has to do with changes in the way Russian sport, and its elite segment in particular, is funded. The government is reducing its support to this sector, giving way to business. But businesses are reluctant to put out money unless they can be sure they will get a pay-off and achieve certain business goals. For many brands, such goals include promoting mass consumer goods for large audiences. Sport provides such opportunities worldwide, which makes it attractive for businesses in terms of sponsorship. It's international practice, and Russian sport is no exception, believes the author of this article – Valery Gorelikov, Director of the Sports Management Centre at the Synergy University, Moscow.

## ***Lidia Fedorova. Achieving your goals is not difficult. What is really difficult is getting to understand what you want to achieve.***

Our «Alumni Club» section features an article by Lidia Fedorova, a graduate from RIOU's Master of Sport Administration course. Lidia says that her interest in the sports industry started by chance: during her studies in Italy she got involved in the organisation of the World University Games in Trentino. This experience led her to apply for a sports management course at RIOU. After graduation, Lidia worked for the organising committee of the 2018 FIFA World Cup, and currently she is involved in the staging of UEFA Euro 2020.

# ВЕСТНИК

## Российского Международного Олимпийского Университета

НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ИНДУСТРИИ СПОРТА.  
ОСНОВАН В 2011 ГОДУ. ИЗДАЕТСЯ ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

### Аудитория журнала

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

### Наши читатели = наши писатели

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

### О чем?

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

### Подписка

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

[WWW.URAL-PRESS.RU](http://WWW.URAL-PRESS.RU)