

# ВЕСТНИК

июнь  
№2(23)/2017

РОССИЙСКОГО  
МЕЖДУНАРОДНОГО  
ОЛИМПИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

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



СЕРГЕЙ КАРЯКИН И КИРИЛЛ ЗАНГАЛИС:

«ВЕРНЕМ ШАХМАТНУЮ  
КОРОНУ В РОССИЮ!»



# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

## КАРЬЕРА НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ!

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



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



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



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



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



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

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

Телефон (Сочи) +7 (862) 262 97 20

Телефон (Москва) +7 (495) 956 24 30

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

# ВЕСТНИК

РОССИЙСКОГО  
МЕЖДУНАРОДНОГО  
ОЛИМПИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

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

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

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

**Сергей ЕВСЕЕВ,**  
директор Департамента  
образования и науки  
Министерства спорта РФ

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

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

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

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

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

### РЕДАКЦИЯ

**Сергей МУРАВЬЕВ,** главный редактор

**Ольга БЛАГОДАТСКИХ,** бильдредактор

**Павел ЕРЕМИН,** дизайн-макет

**Павел МХЕИДЗЕ,** дизайн и верстка

### КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

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

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

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

Тираж 600 экземпляров. Заказ № 27531 от 27 июня 2017 года.

Фото на обложке: Денис Тырин/Sport Connect

В номере использованы фото МИА «Россия сегодня», агентства ЕРА, из архивов РМОУ



# СОДЕРЖАНИЕ

---

## РМОУ

4

### **БЫЛИ СТУДЕНТЫ, ТЕПЕРЬ – МАСТЕРА**

*Слушатели программы «Мастер спортивного администрирования» из 12 стран мира получили дипломы*

8

### **ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ**

*Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета*

## КЛУБ SPORT CONNECT

12

### **«ЧЕТЫРЕ ПИ» КАРЯКИНА/ЗАНГАЛИСА**

*Знаменитый гроссмейстер и его менеджер стали гостями клуба Sport Connect*

## ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

20

### **Лев Белоусов. СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ СПОРТСМЕНОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЕ**

*Ректор РМОУ о подходах к переподготовке*

## ИНДУСТРИЯ СПОРТА

28

### **Виктор Кудрявцев. ЦЕЛЬ ОПРЕДЕЛЯЕТ СРЕДСТВА. ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ СПОРТА**

*О роли государства и частного бизнеса в развитии индустрии*

42

### **Владимир Леднев. НОВЫЕ ФОРМАТЫ КРУПНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ**

*Изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли?*

50

### **Андрей Малыгин. СПОРТИВНЫЕ ЛИГИ КАК СУБЪЕКТ МАРКЕТИНГА: СПЕЦИФИКА И ХАРАКТЕРИСТИКИ**

*Классификация и анализ деятельности для разработки эффективных решений*



62

**ДАРЬЯ ШАЮНОВА. КАК ВЫРАСТИТЬ ЧЕМПИОНА**  
*Опыт Красноярского края в работе с молодежью и в подготовке резерва*

## СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

68

**СЕРГЕЙ ВОРОПАЕВ. ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ХОККЕЙНОГО ЛАГЕРЯ SOCHI JUNIOR HOCKEY CAMP**  
*Хоккейный клуб «Сочи» развивает специальный проект*

74

**МАРИЯ ГАВРИЛОВА. ТИТУЛЬНОЕ СПОНСОРСТВО СПОРТИВНЫХ АРЕН**  
*О подходах к оценке прав на название на примере стадиона ФК ЦСКА*

78

**ИВАН МЕШКОВ. BIG DATA В РОССИЙСКОМ СПОРТЕ: КАКОВЫ ГОРИЗОНТЫ?**  
*Прогресс в области «больших данных» изменит индустрию*

## ПРАВО И СПОРТ

84

**ИННА ПЕШИНА. ГЕНДЕРНЫЕ ПРАВА ЖЕНЩИН В СПОРТЕ**  
*Аспекты регулирования участия трансгендеров в соревнованиях*

## ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

90

**ЕЛЕНА ДОЛГОПОЛОВА. ПЕРВАЯ ОЛИМПИАДА СОВРЕМЕННОСТИ И ПЕРВЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ ЧЕМПИОН**  
*Из истории Игр*

100

**КАЛЕНДАРЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА**  
*Предстоящие форумы, конференции, семинары и выставки*

# Были студенты, теперь – мастера

СЛУШАТЕЛИ ПРОГРАММЫ «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ» ИЗ 12 СТРАН МИРА ПОЛУЧИЛИ ДИПЛОМЫ.

23 июня в Российском Международном Олимпийском Университете состоялась традиционная церемония вручения дипломов об окончании курса по программе дополнительного профессионального образования «Мастер спортивного администрирования» / Master of Sport Administration. Обучение завершили слушатели из 12 стран мира и 16 субъектов Российской Федерации. Учиться в Сочи приехали специалисты из Индии и Ирландии, Португалии и Малайзии, Финляндии и Новой Зеландии, Нигерии и Словакии. Большинство из них получили грантовую поддержку Благотворительного фонда Владимира Потанина. В их числе

атлеты, завершившие карьеру в спорте, – призер мировых первенств по прыжкам в воду малайзиец Брайан Никсон, член национальной сборной Ирландии по тяжелой атлетике Джон Девин Фроули и другие. Есть также специалисты, рекомендованные Ассоциацией национальных олимпийских комитетов (АНОК), представители национальных олимпийских комитетов и спортивных федераций, в том числе Международной федерации студенческого спорта (FISU).

Цель флагманской программы университета – формирование поколения эффективных менеджеров, владеющих знаниями и навыками



как стратегического, так и оперативного управления спортивными организациями, мероприятиями и объектами. Обучение проводится на английском и русском языках, а также дистанционно по индивидуальной траектории. В течение учебного года студенты освоили основные направления современного спортивного менеджмента. Главными образовательными модулями программы были «Экономика спорта и Олимпийских игр», «Управление, политика и олимпийское движение», «Исследования в спортивном менеджменте», «Спорт и олимпийские игры как бизнес», «Спортивный маркетинг и коммуникации». В рамках учебного плана были организованы стажировки и практики на олимпийских объектах Сочи, III зимних Всемирных военных играх 2017 года, в Оргкомитете Специальной Олимпиады – 2017 (Австрия), футбольном клубе MSF Zilina (Словакия), НОК Финляндии, а также на соревнованиях ВТБ Гран-При России «Формулы-1».

«Из наиболее важных навыков, полученных мной в период обучения в РМОУ, я бы определенно назвал коммуникации, стратегическое





мышление, понимание глобальной спортивной проблематики, способность критически анализировать возникающие проблемы и ситуации, – отмечает выпускник МСА 2017 Иво Карвальоса из Португалии. – Мы научились сотрудничать с совершенно разными людьми, с разным бэкграундом, другой культурной идентичностью. Поэтому помимо специальных профессиональных умений, предусмотренных учебным планом, мы осваивали общие навыки человеческого общения и взаимодействия. У меня самые лучшие воспоминания о наших преподавателях, каждый из которых является лидером в своей области. Они дали нам новые знания, способствовали развитию нашего интеллектуального потенциала и интереса к изучаемым вопросам. Мне посчастливилось стажировать-

ся на «Сочи Автодроме», на «Формуле-1», и это также был потрясающий опыт».

Брайан Никсон из Малайзии, рекомендованный к обучению в РМОУ Ассоциацией национальных олимпийских комитетов (АНОК), уже наметил для себя будущие профессиональные шаги. «Я очень рад, что в свое время принял решение учиться в Олимпийском университете в Сочи, – сказал он. – В программе МСА представлены все аспекты спортивного менеджмента плюс отличные стажировки; у нас была возможность посетить все олимпийские объекты Сочи, и это очень интересный опыт. Мне повезло встретиться с лучшими профессорами и получить уникальный набор знаний и навыков. Я готов к дальнейшему развитию своей карьеры в индустрии спорта. У меня за плечами пятнадцатилетний опыт стар-

тов в прыжках в воду, и теперь я бы хотел учредить академию по этому виду спорта в своей стране, чтобы внести собственный вклад в его развитие. Также я являюсь одним из поставщиков специального спортивного снаряжения и планирую расширить свой бизнес».

Поздравляя выпускников на офи-







циальной церемонии, ректор РМОУ профессор Лев Белоусов отметил: «Поздравляю выпускников этого года с успешным завершением обучения и присвоением квалификации «Мастер спортивного администрирования». Хочу отметить, что в этом году наша флагманская программа впервые вошла в авторитетный рейтинг журнала SportBusiness International. По целому набору критериев, в том числе на основе отзывов наших выпускников, программа МСА признана одной из лучших по спортивному менеджменту в Европе и мире. Поэтому я уверен, что наши сегодняшние выпускники будут также востребованы и построят отличную карьеру в одной из самых захватывающих сфер – в индустрии спорта».

В настоящий момент РМОУ ведет прием заявлений на русскоязычную и англоязычную версии программы «Мастер спортивного администрирования» на 2017/18 учебный год.



## ПРОГРАММА «МАСТЕР СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ» – В ЕВРОПЕЙСКОМ ТОПЕ



Опубликован рейтинг образовательных программ по спортивному менеджменту, ежегодно составляемый авторитетным британским журналом SportBusiness International. Согласно условиям, к рейтингованию допускаются образовательные программы, функционирующие не менее трех лет. Таким образом, запущенная в 2013/14 учебном году программа «Мастер спортивного администрирования» РМОУ впервые рассматривалась составителями рейтинга 2017 года. И с первой же попытки заслужена очень высокая оценка: программа РМОУ заняла вторую строчку рейтинга среди европейских программ такого рода, оставив позади ряд маститых британских, французских и немецких университетов.

Российский Международный Олимпийский Университет – единственное учебное заведение из России, попавшее в рейтинг за все время его существования. Ранее, в 2014 году, программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» фигурировала в разделе «За кем стоит наблюдать» (Ones to Watch). «Еще на этапе разработки программы у нас был амбициозный план создания лучшего образовательного продукта в сфере спортивного менеджмента, который позволит подготовить специалистов экстра-класса, и сегодня, спустя четыре выпуска, рад констатировать, что мы с этой задачей справились, – отметил ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. – Наш курс «Мастер спортивного администрирования» получил высокую оценку и международное признание. В университете работают лучшие преподаватели из десяти стран, созданы отличные условия для обучения, наши выпускники востребованы и работают в структурах спорта и олимпийского движения. Но останавливаться на достигнутом мы не собираемся и будем уверенно двигаться дальше – на позиции мирового лидера спортивного бизнес-образования».

## ВЛАДИМИР СЕНГЛЕЕВ РАССКАЗАЛ О БРЕНДЕ «КОМАНДА РОССИИ»



Гостем Открытого лектория РМОУ 18 мая стал генеральный директор Олимпийского комитета России Владимир Сенглеев. Его выступление было посвящено основным направлениям маркетинговой деятельности ОКР и, в частности, продвижению бренда «Команда России». Отдельно г-н Сенглеев остановился на мероприятиях и проектах, запланированных в интересах спонсоров и партнеров в рамках Программы содействия развитию массового спорта «Олимпийская страна». Открытый лекторий РМОУ успешно работает уже на протяжении нескольких лет. Все желающие могут свободно посещать лекции авторитетных экспертов в области спортивной индустрии. Это новое направление научно-просветительской деятельности университета по продвижению и популяризации знаний в сфере олимпийского движения и наследия, спортивного менеджмента и маркетинга, спортивного права и устойчивого развития. Для удаленных слушателей предусмотрены формат онлайн-участия и доступ к архиву видеозаписей.

## ВИЗИТ ДЕЛЕГАЦИИ НОК РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Кампус университета в мае посетила делегация Национального олимпийского комитета Казахстана (НОКРК) во главе с генеральным директором Сериком Каскабасовым. В ходе визита члены делегации, в частности, интересовались опытом РМОУ в реализации программ дополнительного профессионального образования. Гости посетили ряд спортивных объектов Сочи, в том числе ФГБУ «Юг Спорт» и всепогодный курорт Роза Хутор, где слушатели РМОУ продолжают обучение в ходе стажировок и в рамках учебной практики. Сотрудничество РМОУ и НОКРК развивается на протяжении уже нескольких лет. Значительное число казахских специалистов, работающих в сфере спорта, ежегодно проходят обучение в РМОУ. Слушатели из Казахстана всегда отмечают актуальность курсов, профессионализм экспертов и соответствие содержания обучения их ожиданиям и профессиональным интересам.

## МЕЖДУНАРОДНАЯ ФЕДЕРАЦИЯ ТЕННИСА И РМОУ БУДУТ СОТРУДНИЧАТЬ

5 апреля Международная федерация тенниса (ITF) и Российский Международный Олимпийский Университет подписали меморандум о сотрудничестве. В церемонии подписания, состоявшейся в рамках Международной конвенции «СпортАккорд-2017» в Орхусе (Дания), приняли участие президент ITF Дэвид Хаггерти (на фото слева) и ректор РМОУ профессор Лев Белоусов. Подписанный документ носит исторический характер, поскольку это первый меморандум о сотрудничестве между РМОУ и международной федерацией летнего олимпийского вида спорта. Соглашение предполагает десять направлений взаимодействия. В качестве приоритетных выделяются два направления: в следующем учебном году ITF направит своего кандидата на обучение в РМОУ в рамках стипендиальной программы Благотворительного фонда Владимира Потанина, в то время как студенты



РМОУ получат возможность пройти стажировку на базе ITF. Такой обмен полностью отвечает задачам и структуре учебной программы РМОУ «Мастер спортивного администрирования» (МСА), которая сочетает лекционные курсы ведущих профессоров и экспертов в области спортивного администрирования с учебной практикой.

## ПЕРВЫЕ ДИПЛОМЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ОЛИМПИЙСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Слушатели первого потока программы профессиональной переподготовки «Менеджмент и маркетинг в спорте» завершили в конце апреля обучение в РМОУ. Программа, разработанная по заказу Олимпийского комитета России, направлена на профессиональное развитие руководителей высшего и среднего звена и формирование новых управленческих компетенций. Дипломы получили 42 участника программы, рекомендованные для обучения Олимпийскими советами 15 регионов России. Среди слушателей курса – руководители региональных Олимпийских советов, управлений физической культуры и спорта регионального уровня, центров подготовки волонтеров для крупных спортивных мероприятий, директора детских спортивных школ, представители спортивных ассоциаций и клубов, федераций по видам спорта, преподаватели

спортивных вузов, действующие и завершившие карьеру спортсмены.

«Для меня большая гордость – получить сегодня этот диплом, – отметил Владимир Синетов, директор ФОК «Звездный» из Петропавловска-Камчатского. – Не секрет, что почти половина управленцев в сфере спорта не имеют профильного профессионального образования. Встречи с интереснейшими, уникальными экспертами, огромная работа по изучению учебных материалов, решению кейсов и практических заданий, знакомство, общение и настоящая дружба с коллегами из других регионов России – все это дал нам РМОУ».

Помимо диплома Российского Международного Олимпийского Университета все выпускники получили специальный сертификат Олимпийского комитета России, подтверждающий участие в Олимпийской

образовательной программе. Эта программа включает более десяти самостоятельных учебных курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, которые специально разработаны специалистами РМОУ по заказу ОКР и будут проводиться до конца 2016/17 учебного года. В целом реализация программы рассчитана на пять лет. Возможность пройти обучение в ближайшие годы получат несколько тысяч руководителей и специалистов системы физической культуры и спорта. Запуск столь масштабного образовательного проекта стал возможным благодаря Соглашению о партнерстве, подписанному между Олимпийским комитетом России и ГК «Норникель» в мае 2016 года. В статусе партнера ОКР компания содействует развитию образовательных программ, в частности, по подготовке кадров для отечественной спортивной индустрии.

## МИНИСТРЫ ЗАВЕРШИЛИ ОБУЧЕНИЕ

Министры спорта из нескольких регионов страны завершили обучение по программе «Управление в спорте», разработанной РМОУ в интересах Министерства спорта РФ. Этот шестимесячный курс предназначен для профессиональной переподготовки руководителей высшего звена, глав региональных спортивных ведомств. Обучение проходило по двум интегральным модулям – «Менеджмент, маркетинг, экономика и финансы в спорте» и «Физическая культура и спорт в системе правовых и социальных отношений». Для работы на курсе были приглашены признанные российские и зарубежные эксперты-практики, среди которых заместители министра спорта РФ Наталья Паршикова и Марина Томилова, маркетолог Андрей Малыгин, партнер спортивной практики компании PwC Олег Малышев, генеральный продюсер Ассоциации лыжных видов спорта России Екатерина Алиева, профессор Брунельского университета (Великобритания) Вассил Гиргинов. Учебный процесс, включающий лекции и семинары, практику на объектах, дистанционные и самостоятельные занятия, завершился защитой дипломных проектов в Министерстве



спорта России. Участниками программы стали руководители спорта восьми субъектов РФ: министр спорта Красноярского края Сергей Алексеев, министр спорта и молодежной политики Республики Бурятия Баир Ангуров, министр по физической культуре и спорту Ростовской области Самвел Аракелян, министр спорта Тамбовской области Михаил Белоусов, министр спорта Республики Крым Елизавета Кожичева, министр спорта Архангельской области Александр Кузнецов, начальник Управления спорта и молодежной политики Алтайского края Елена Лебедева, директор Департамента по физической культуре и спорту администрации Владимирской области Алексей Сипач. В церемонии вручения дипломов выпускникам программы принял участие министр спорта РФ Павел Колобков.

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ВСЕМИРНОЙ ЗИМНЕЙ УНИВЕРСИАДЫ – 2019

В апреле стартовало обучение персонала Зимней универсиады – 2019 по программе профессиональной переподготовки «Управление крупным спортивным мероприятием». Семимесячный курс, состоящий из пяти модулей, разработан и реализуется РМОУ. Первыми обучение пройдут 30 специалистов, которые будут развивать свои компетенции в таких сферах, как стратегическое планирование, оперативное управление, формирование сплоченной команды, кризисное управление. Персонал Всемирной универсиады изучит основы менеджмента, экономики и финансов в индустрии спорта, принципы организации физкультурно-массовых и спортивных мероприятий, способы развития материально-технической базы. Генеральный директор Исполнительной дирекции XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске Максим Уразов отметил, что реализация столь масштабного образовательного проекта стала возможной благодаря договору о сотрудничестве, заключенному с РМОУ в прошлом году. «Мы рады столь эффективному взаимодействию с университетом, который еще в период подготовки сочинской Олимпиады провел более десятка обучающих программ для персонала оргкомитета

Игр, а сейчас является главным хранителем олимпийского наследия. Надеемся воспользоваться всем этим опытом, переосмыслить его и успешно применить уже на нашей красноярской земле», – подчеркнул Максим Уразов.

Финансирование программ профессиональной подготовки персонала Всемирной зимней универсиады – 2019 взяла на себя компания «Норникель» – генеральный партнер студенческих игр. «Поддержка спортивных проектов – продолжение социальной политики «Норникеля», – отметила вице-президент компании «Норникель» Елена Безденежных. – Спорт очень востребован в наших городах, и мы даем людям возможность заниматься спортом на качественном уровне. Мероприятие такого уровня, как Всемирная универсиада, – это нечто большее, это возможность для экономического и статусного роста Красноярского края. В универсиаде примут участие молодые спортсмены, которые будут творить будущую историю российских побед в большом спорте. Мы надеемся, что благодаря программам обучения специалисты и волонтеры получают доступ к уникальному опыту и помогут провести студенческие игры на высшем уровне».

## НА КОРОЛЕВСКИХ ГОНКАХ

Студенты программы «Мастер спортивного администрирования» (МСА) прошли практику на Formula 1 ВТБ Гран-при России 2017. Будущие спортивные менеджеры на позициях супервайзеров активно участвовали в работе Медицентра, занимались билетной программой и организацией работы со зрителями. «В круг моих обязанностей входило управление одним из самых ответственных и загруженных объектов – главной входной группой, – рассказал студент МСА Артем Юлуев. – Ежедневно волонтеры, которыми я руководил, встречали и провожали десятки тысяч зрителей и гостей. В пиковые моменты количество зрителей достигало 45 тыс. человек. Мы были именно тем звеном в организационной системе мероприятия, которое принимало и распределяло потоки людей в нужных направлениях по всему Олимпийскому парку». По его словам, коллеги из Formula One Management высоко оценили работу волонтеров и уже назвали Гран-при России 2017 лучшим среди всех сочинских этапов.

Серьезный набор функциональных обязанностей позволил подробно изучить организационную кухню четвертого в истории России Гран-при «Формулы-1». Несмотря на жесткий график, организаторы позволили студентам реализовать давнюю мечту: увидеть собственными глазами боксы команд во время прогулки по пит-лейн. По итогам практики студенты заполняют «рефлексивные дневники», в которых отразят свою роль в организации этапа гонок и зафиксируют персональные наблюдения.



## ИЗВЕСТНЫЕ СПОРТСМЕНЫ ПРОШЛИ ПЕРЕПОДГОТОВКУ ПО ПРОГРАММЕ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СПОРТЕ»



В начале июня в РМОУ прошла выпускная очная сессия второго потока программы профессиональной переподготовки «Менеджмент и маркетинг в спорте». Программа, разработанная по заказу Олимпийского комитета России, направлена на социализацию спортсменов, формирование новых управленческих компетенций у руководителей высшего и среднего звена в спортивной индустрии, открывая для них новые возможности профессионального развития. Обучение по программе профессиональной переподготовки проходило в очно-дистанционной форме. Очная часть курса включала интерактивные семинары, тематические дискуссии, элементы деловых игр, разработку и решение управленческих и маркетинговых кейсов. Дистанционный блок программы состоял из методических материалов, видеолекций, нормативной документации, вебинаров. Завершилось обучение итоговым междисциплинарным экзаменом в форме тестирования с использованием компьютерных технологий.

Диплом о профессиональной переподготовке получили 67 участников, рекомендованных Олимпийскими советами 18 регионов России, Федерацией хоккея России и НОК Республики Беларусь. Второй поток данного цикла отмечен участием в нем известных спортсменов, олимпийских чемпионов легкоатлетки Ольги Канинькиной, гребца Сергея Федоровцева, белорусских каноиста Александра Богдановича и байдарочника Романа Петрушенко.

Выпускная сессия завершилась открытой лекцией пресс-секретаря Олимпийского комитета России Константина Выборнова на актуальную тему взаимодействия со СМИ в спортивной организации. После лекции он участвовал в торжественной церемонии вручения выпускникам программы дипломов о профессиональной переподготовке РМОУ и специальных сертификатов Олимпийского комитета России.

# КЛУБ SPORT CONNECT

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

## «Четыре Пи» Карякина/Зангалиса

В КОНЦЕ МАЯ ГОСТЯМИ КЛУБА SPORT CONNECT, КОТОРЫЙ СОБИРАЕТ ДЛЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ СПОРТСМЕНОВ И ТРЕНЕРОВ, СПОРТИВНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ И ЖУРНАЛИСТОВ, СТАЛИ ГРОССМЕЙСТЕР СЕРГЕЙ КАРЯКИН И ЕГО МЕНЕДЖЕР, PR-ДИРЕКТОР РОССИЙСКОЙ ШАХМАТНОЙ ФЕДЕРАЦИИ КИРИЛЛ ЗАНГАЛИС. ИХ ИМЕНА СВЯЗАНЫ С ОДНИМ ИЗ САМЫХ ЯРКИХ ЯВЛЕНИЙ ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В СПОРТЕ: С ВОЗРОЖДЕНИЕМ ИНТЕРЕСА К ШАХМАТАМ В ЦЕЛОМ И К БОРЬБЕ РОССИЙСКОГО ГРОССМЕЙСТЕРА ЗА ШАХМАТНУЮ КОРОНУ. ВЕРШИНОЙ СТАЛ МАТЧ ЗА ЗВАНИЕ ЧЕМПИОНА МИРА ПО ШАХМАТАМ МЕЖДУ СЕРГЕЕМ КАРЯКИНЫМ И НОРВЕЖЦЕМ МАГНУСОМ КАРЛСЕНОМ В НЬЮ-ЙОРКЕ В НОЯБРЕ ПРОШЛОГО ГОДА. НЕ БУДЕТ ПРЕУВЕЛИЧЕНИЕМ СКАЗАТЬ, ЧТО ЗА ПЕРИПЕТИЯМИ ЭТОГО МАТЧА ВПЕРВЫЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ СЛЕДИЛА ОЧЕНЬ ВНУШИТЕЛЬНАЯ РОССИЙСКАЯ АУДИТОРИЯ. НИЖЕ – РАССКАЗ О ТОМ, КАК СЕРГЕЙ И КИРИЛЛ ДВИГАЛИСЬ К ЭТОМУ УСПЕХУ.

**В** учебниках по маркетингу описана теория «четырёх Пи» – Product, Place, Price, Promotion (продукт, место, цена, продвижение). Уложив в эти рамки свой продукт или услугу, маркетолог характеризует их и формулирует стратегию сбыта. И спортивный маркетинг тут не исключение – если понимать под продуктом спортивное мероприятие, конкретного спортсмена-звезду или, в более широком смысле, вид спорта как таковой. Яркий рассказ Сергея

и Кирилла об их совместной деятельности мы попытались структурировать в соответствии с этой теорией.

### PRODUCT

#### • Шахматы как игра и вид спорта

**Кирилл Зангалис:** В памяти людей слово продолжаете матч Карпов – Каспаров. Все абсолютно забыли такие имена, как Гири, Накамура, Каруана, Грищук, Свидлер. Получилось, что мы пропустили по-

# 12



Фото: Денис Тырин/Sport Connect

коления [гроссмейстеров] на 30 лет... Шахматы были позабыты. Условно говоря, с трудом вспоминали Крамника, и то, что сейчас Сергей стал узнаваем, – это высшая точка для нас и нашей команды. Сергею пришлось подписать уже около 700 килограммов шахматных досок, а, например, в Доме книги на Арбате на автограф-встречу выстроилась очередь, и Сергей три часа раздавал автографы. Мы прекрасно понимаем, что это надо ценить, уважать каждого болельщика, тем более детей, поэтому никогда не отказываем. И стараемся, чтобы таких людей было как можно больше. Как сказал Виктор Гусев, Сергей заставил его достать из шкафа и отряхнуть от пыли детскую шахматную доску. Сергей вызвал вот такой шахматный бум.

**Сергей Карякин:** Может быть, прозвучит банально, но я, как крымчанин и как человек, поддерживающий власть абсолютно искренне и по своим убеждениям, был очень рад, что меня пригласили [в Общественную палату РФ]. Я считаю, что это хороший шанс проявить себя не только за шахматной доской, но и в социальных вещах. Мы планируем свою стратегию. Я рассматриваю вариант с участием в развитии детского спорта, и он, скорее всего, будет реализован в рамках моей работы в Общественной палате. Хотим создать фонд, который бы

поддерживал детский спорт: шахматы в школе, шахматы для ребят с особыми потребностями...

• **Сергей Карякин как новый претендент на шахматную корону и самый молодой гроссмейстер в истории**

**К. З.:** Во-первых, Сергей – в Книге рекордов Гиннеса как самый молодой гроссмейстер (стал им в 12 лет), это всегда можно продать. Во-вторых, Сергей очень мощно набирал обороты, вышел на четвертую позицию в мире, и от Карлсена его отделяли всего две ступеньки. В-третьих, уникальная история: они с Карлсеном одноклассники, которые шли ноздря в ноздю, это редкое соперничество. У обоих фамилии начинаются на знаменитую К: противостояния Карпов – Каспаров и Карпов – Корчной до сих пор помнит весь мир. И, наконец, у Сергея было достаточно успехов, которые из-за полного невнимания нашей прессы к шахматам оставались попросту незамеченными.

У нас есть общий товарищ, гроссмейстер Владислав Ткачев, он родился в Казахстане, имеет гражданство Франции, а живет в Москве. Уникальный человек, веселый парень, интеллект, был в двадцатке лучших шахматистов мира, сейчас в сотне. В свое время он хотел сделать такого рода проект с одним выдающимся

гроссмейстером. Не получилось. Владислав дал мне совет: ты должен кричать на всех углах, что вы вернете шахматную корону в Россию. Через смех, через унижения, через зависть, через издевки с разных сторон. Но именно это – главный мотив для спонсоров. Спонсор хочет красивую историю, хочет корону, ее здесь не было с 2008 года, когда Крамник ее потерял. Мы дали идею компании «Альпари», и именно этот лозунг был ею выдвинут: «Вернем шахматную корону в Россию!»

Мы прошли через все тернии, через последнее место в чемпионате России, кризис 2014 года, когда «Альпари» временно прекратила спонсирование и казалось, что проект застывает. И вот когда Сергей выиграл турнир претендентов, мне хотелось закричать всему миру: «Ну что, ребята?!» По крайней мере, мы за свои слова ответили. Сергей выдал выдающийся результат двумя своими победами, в Кубке мира и турнире претендентов. Это настоящее профессиональное счастье. У меня даже жена ревнует (тогда в соцсети я написал, что сегодня я самый счастливый человек в мире: Сергей выиграл Кубок мира). А теща плюется и говорит: «Ну и живи со своим Карякиным!»

У Сергея есть замечательное качество: он выстреливает там, где надо. Карлсен суперстабилен: он всегда первый, второй, третий. Сергей может занять пятое-шестое место, но у него поразительное чутье: взять и выиграть дважды у Карлсена на его земле, участвуя в турнирах в Ставангере и не будучи явным фаворитом! Два из двух: Карлсену было очень неприятно проигрывать два турнира подряд. Дошло до того, что они не пригласили Серёгу на третий...

Я надеюсь, что мы с Сергеем пройдем еще большой путь. Примеры Вишванатана Ананда и Бориса Гельфанда, который в 43 года сыграл матч на первенство мира, говорят о том, что это не хоккей или футбол, где в 35 начинается спад.

**С. К.:** Мне кажется, работать с человеком, с которым у тебя дружеские отношения, комфортно. В любой работе очень многое зависит от доверия. И я не могу, допустим, работать с тренером по шахматам, который теоретически может сдать эту информацию на сторону. Кирилл знает обо мне очень многое. Все мы люди, у нас тоже бывают споры, бывают ситуации, когда каждый из нас остается при своем мнении, но не более.

Когда я переехал из Симферополя, то со временем смог себе позволить купить дом на престижной Рублевке, а сейчас возможности еще

шире, и мы с Галией хотим переехать в центр Москвы, эта мечта фактически исполнилась. Что касается машин, то я являюсь официальным послом «Мерседеса», и они предоставляют мне возможность на разных машинах ездить. Так что нужды покупать спорткар у меня нет.

Как ни странно, возможно, больше зависти было даже до того момента, когда у меня появились успехи. Люди говорили, что у меня спонсорские контракты, а я ничего еще не выиграл, я играю плохо и все такое. А когда выиграл, эти люди поутихли. Но сейчас они снова появляются уже с новым аргументом – о том, что я эксплуатирую свои прошлые достижения вместо того, чтобы работать и идти дальше.

Карлсена я хорошо знаю, мы были вместе и на дискотеках; выпивать не выпивали, конечно... Был такой случай: в 2016 году проходил Мемориал Талья в Москве. После закрытия мы пошли в ночное заведение. Был Карлсен, мы с женой Галией, еще компания. До пяти утра мы там пробыли, вышли – встал вопрос: как добраться до гостиницы? Машин рядом не было, метро еще закрыто. Мы полчаса подождали, потом все вместе вошли в метро, и завершение этого прекрасного вечера было таким: мы стоим на платформе, и я вижу, что к нам направляется группа молодых людей. Все что угодно могло случиться; они подходят и спрашивают: а это Карлсен, а вы Карякин? Вот так. На самом деле все, что я рассказал, – это было одно большое исключение. Мы с ним коллеги, можем обсуждать партии, но супердрузьями не являемся. Мы конкуренты, по идее так и должно быть.

Когда мы играем партию по семь часов, сидим на одном месте, думаем, очень сложно сохранять концентрацию на самом высоком уровне чисто физически, особенно на последнем часе борьбы. Вот для этого мы и занимаемся спортом. Перед матчем с Карлсеном мне помогала с физической подготовкой Аня Чакветадзе. Она – суперстар в спорте, и, думаю, [по этой причине] мы с ней будем сотрудничать только перед самыми архиважными турнирами, может быть, перед турниром претендентов. А на постоянной основе у меня есть тренер по физподготовке.

Так выходит с моим графиком, что я довольно мало бываю с семьей. Когда нет ни сборов, ни турниров, хочется побыть вместе. Я возвращаюсь домой, и это лучшая разгрузка. До рождения первого ребенка Галия меня регулярно сопровождала на турнирах, сейчас мы ждем второго, так что подобное едва ли будет возможно в обозримом будущем.



## PLACE

*Можно описывать физическую географию современных шахмат, однако очевидно: для массовой аудитории понятие места в этом отношении связано с информационным пространством. Шахматные партии не разыгрывают на стадионах. Но это вовсе не означает, что за ними не наблюдают тысячи, сотни тысяч, миллионы зрителей.*

**С. К.:** Впервые мы пообщались на Всемирной шахматной олимпиаде в Ханты-Мансийске, когда Кирилл взял у меня интервью. Потом я его подзабыл. Следующее наше знакомство: я еду на машине со сборов, и тут звонок: Кирилл берет у меня интервью. Он меня заинтересовал рассказом о том, что в спорте, оказывается, есть мой полный тезка Сергей Карякин – самый молодой чемпион мира по пятиборью, и предложил с ним познакомиться. Мы обменялись контактами и стали общаться.

**К. З.:** Я с детства занимался шахматами, и мне было безумно интересно пообщаться с самым молодым гроссмейстером в истории. Сергей на тот момент был четвертым шахматистом мира, впереди были только Карлсен, Крамник и Аронян. Как человек общительный, каждый день засыпал Сергея вопросами, а он, как человек тактичный, просто не мог прервать все эти вопросы и терпеливо отвечал. Ему предстоял крупнейший турнир – командный чемпионат мира. Жуткая ответственность, он играл на первой доске. Сергей сыграл очень неудачно. Так я сбил его с подготовки и провалил игру сборной России, шутим мы теперь.

Я работал журналистом в газете «Советский спорт», и за шесть лет требовательное начальство в газете достало меня так, что я искал возможность уйти из ежедневной журналистики. Всегда любил шахматы, просто в какой-то момент отошел от них, так повернулась судьба. В свое время я занимался в одной шахматной школе и дружил с чемпионом мира по одной из версий FIDE Рустамом Касымджановым, который впоследствии был секундантом Сергея. Шахматы меня всегда интересовали, одного только не понимал: как можно принести коммерческий успех Сергею, как этим зарабатывать деньги?

**К. З.:** Когда у нас шли переговоры с нашей первой любовью – компанией «Альпари», там очень долго раздумывали и не понимали, что делать с шахматами. Куда бы мы ни обращались, нам говорили: это скучная игра, деревяшки двигают, не то что футбол, бокс или «Фор-

Клуб спортивных менеджеров – еще один формат в рамках бренда Sport Connect. Первым мероприятием стал сочинский форум Sport Connect 2016, прошедший в конце марта в Российском Международном Олимпийском Университете и собравший ведущих практиков спортивной индустрии. Теперь форум стал ежегодным, а встречи клуба Sport Connect проходят регулярно и стали коммуникационной платформой для профессионалов из различных областей спортивной отрасли. На заседаниях клуба уже выступили легендарные фигуристы Илья Авербух, Алексей Ягудин и выдающийся тренер Евгений Трефилов.

Организаторы Sport Connect: Группа «Интеррос» – крупнейший российский инвестор, создатель горного курорта «Роза Хутор» и соучредитель Российского Международного Олимпийского Университета.

Российский Международный Олимпийский Университет – ведущее учебное заведение по подготовке спортивных менеджеров, хранитель наследия зимних Игр Сочи-2014.

мула-1». Сергей улетал на чемпионат мира по быстрым шахматам из Крыма через Москву – в Астану. И чуть не опоздал, фактически с самолета поехал играть сразу на тур. Я сказал ему: постарайся сыграть как можно лучше, в идеале – выиграть. И если будет большое событие, мы сможем показать «Альпари», как выдать нужный эффект.

**С. К.:** На том турнире я был в отличной форме, а этот случай с самолетом меня только подстегнул. Я летел из Симферополя в Москву, стыковка рейса в Астану была через полтора часа. Моя будущая супруга Галия приехала в аэропорт, и в итоге вышло так, что я поехал к ней ночевать. Такие случаи, когда происходит что-то из ряда вон выходящее, меня всегда подстегивают.

У нас с Кириллом был еще случай, когда мы буквально бежали по льду, чтобы успеть на партию турнира в голландском Вейк-ам-Зее. За опоздание – большой штраф. Я готовился, повторял варианты, потом смотрю: никак не успеваем... Еле-еле успели бегом, я сел за доску и за 23 хода взял партию. Люблю, когда происходит что-то веселое.

**К. З.:** На том турнире игралось 15 туров, пять в день. Сергей хорошо играл в первый день, плохо во второй, и перед последним днем

Карлсен обгонял его на 1,5 очка. Отыграть нереально, букмекерские котировки на победу в турнире Сергея были, наверное, что-то вроде 1 к 50. Спасибо Васе Иванчуку и Саше Грищуку, они подряд обыграли Карлсена, а Сергей выиграл четыре партии из четырех, последнюю партию сыграл вничью и стал чемпионом мира. Потом вышло знаменитое интервью о том, что мы готовы поставить Грищуку бутылку. Поставили!

Представляете, что со мной было в Нью-Йорке, когда Сергей выиграл восьмую партию, потом проиграл десятую и был тай-брейк... Я не понимаю, как выжил. Шахматная партия – это нечто ужасное по сравнению, скажем, с футбольным матчем, где есть движение и все проходит за полтора часа. Партия может продолжаться семь-восемь часов.

На турнире претендентов Сергей играл партию, ничья в которой выводила его на матч с Карлсеном. Удалось завязать острейший вариант, и игра пошла на три результата. Сергей очень хорошо владеет белыми, но было страшно, мне бы хотелось ничью и ехать в Нью-Йорк на матч с Карлсеном, а тут все так закрутилось, что не понятно ничего. Картина как в голливудском фильме: все остальные сыграли, зрители смотрят через стекло на игру за единственным столом. И тут один наш общий друг восклицает: «Все, Серега выиграл!» Подхожу к компьютеру и вижу, что у Сергея есть один ход, который приводит его к победе, а любой другой – к вероятному поражению. Этот ход – отдать ладью за пешку. Да, там не суперсложная комбинация, но когда у тебя на часах пять минут, на кону матч с Карлсеном, огромный денежный приз... Слышно, как муха летает, отбивают часы... Надо сделать ход «ладья D5». Филатов говорит (Андрей Филатов, президент Российской шахматной федерации, вице-президент ФИДЕ. – Прим. ред.): если он сделает этот ход, он достоин играть в матче и выиграть его. Я словно целую жизнь прожил, пока тикали эти часы, – и Сергей ходит ладьей на D5!

*(О приглашении на церемонию в Норвегии, где чествовали шахматистов.)* Для меня это был шок. Мы были с Серегой вместе, когда пришло первое SMS: «Ждем вас». Прямой эфир типа «Вечернего Урганта», 5 тысяч человек в зале, у меня около 20 тысяч запросов в «Фейсбуке». Дорогого стоило стоять на этой сцене! В аэропорт приехали люди, в комнате лежали подарки, диски «Битлз». Был такой вопрос: а почему норвежцы вас так полюбили, как вы считаете?



Фото: Денис Тырин/Sport Connect

Перед матчем писали, что знаменитая Серегина майка с Путиным вызвала там много разговоров, что сейчас приедут, как с Карповым в 78-м, люди и будут ходить – косить под менеджеров с «калашниковым» за пазухой. А тут появляется чувак, который веселится и говорит с ними на ломаном английском, у них это вызвало какую-то симпатию. Они говорят: ну скажите, вы на самом деле агент КГБ? Я говорю: йес, ай эм! Это их подкупило, видимо.

Но самая уникальная история не в этом. Когда люди начали делать селфи со мной, я в какой-то момент просто не знал, куда деваться. И в конце концов сел, отвернулся от всех – и переписываюсь с женой. Меня кто-то хлопает меня по плечу. Поворачиваюсь – стоит какая-то женщина. Я говорю: сейчас-сейчас. Отворачиваюсь и пишу дальше. Она меня опять хлопает. Я встаю. Она говорит: можно с вами сфотографироваться? Конечно. Фотографируемся. Она протягивает руку и говорит: очень приятно, я – премьер-министр Норвегии. Смотрю: журналисты норвежские вокруг лежат просто... А вот с вечеринки пришлось бежать, потому что норвежцы бухают прилично, и было уже просто опасно.

Все думают, что я Сергея везде сопровождаю. Это совсем не так, Сергей абсолютно самостоятелен, а я ему на турнирах только мешаю. Никто не верит, но я был единственным человеком из российской организации, кто не знал, где Сергей в Нью-Йорке живет. И до сих пор не знаю ни гостиницы, ни тем более номера. Потому что Сергей концентрируется. Никакой моей помощи во время турнира не требуется. Она требуется, может быть, в Москве. Поэтому графики у нас не совпадают. Сейчас Сергей улетает в Ставангер, я бы туда



Фото: Денис Тырин/Sport Connect

полетел, если бы, допустим, норвежцы предложили какие-то суперусловия, но не особо сошлись, и я не лечу. По пальцам можно пересчитать турниры, где мы были одновременно. Два Ставангера выиграны без меня, с турнира Кубка мира я улетел от Сергея в самый сложный момент, в полуфинале. Был я только на турнире претендентов, конечно, и в Нью-Йорке в течение всего матча. Потому что никакой моей бытовой помощи не требуется. Насчет ритуалов – это к Сергею. От себя скажу, что он терпеть не может суеверий и вообще несусеверный человек. Как и я. Ты – кузнец собственного счастья.

## PRICE

*Вопрос о цене в отношении спортсмена-звезды выходит за рамки простой сделки купли-продажи. Хотя, безусловно, успех в спорте – это товар: он измеряется вниманием аудитории, размер и качество которой и являются ключевыми элементами ценообразования.*

**С. К.:** Бывало, я играл в фантастических дворцах, которые не каждый смертный видел. Некоторые олигархи себя не афишируют. Меня приглашали и хорошо платили. Но это разовые вещи, на постоянной основе я ни с кем не играю и никого не тренирую.

**К. З.:** Могу добавить, что есть меценат, который не скрывает своего отношения к шахматам. Это Олег Скворцов, он занимается бриллиантами в Бельгии. Он, наверное, скоро книжку издаст, потому что я знаю точно: Карлсен, Аронян, Сергей, Анатолий Карпов и еще с десятка гроссмейстеров играли с ним выставочные партии. Ему нравится, он занимается шахматами. Гонорары, конечно, не озвучивает, но, естест-

венно, гроссмейстеры получают приличные деньги. Недавно у него была выставочная партия с Анандом, они подключали трансляцию на сайте, на котором транслируются все турниры, и простые болельщики видели партию Скворцов – Ананд. Если человеку нравится и он за это платит – здорово. А раньше, чтобы сыграть на первенство мира, нужно было сначала найти призовой фонд...

Идея по поводу нашивок (на игровом пиджаке гроссмейстера с логотипом спонсора. – *Прим. ред.*) полностью подсмотрена у Карлсена, нечего тут скрывать и изобретать велосипед. Карлсен – идеальная модель, он – второй Фишер (только еще не сумасшедший). Он показал всему миру, как здорово продается молодой спортивно сложенный симпатичный человек, который умеет играть в шахматы. Вот только три вещи: удар по мячу на матче «Реала», партия с Биллом Гейтсом и уроки шахмат Цукербергу. И все, весь мир тебя уже знает (хотя Карлсен делает еще много разных проектов, снимается в рекламе Porsche с Шараповой и так далее; он – мегазвезда).

Я приходил к бизнесменам и спрашивал: «Почему Карлсен тренируется как Иван Драго (персонаж фильма «Рокки-4». – *Прим. ред.*), а Карякин должен по горам, по долам скакать и делать это без всякой поддержки? Почему получается так, что у Карлсена тренер – Каспаров, а мы не можем позволить себе условный миллион долларов в год за то, чтобы он провел, например, пять сборов (Каспаров, при всех его неоднозначных политических направлениях, гениальный шахматист). Спасибо «Альпари», что они с ходу поверили. Переговоры были в июне, а 23 августа 2012 года мы заключили контракт. Мы не имеем права разглашать сумму, контракт был очень хороший. Мы с Сергеем прыгали как дети, радуясь, что пришла такая поддержка. Это вызвало шок в шахматном мире. Потому что если у Крамника и были какие-то спонсоры, то все это проходило незаметно; если Володя носил значок какой-то, об этом никто не знал. Яну Непомнящему одно время помогала «Роснефть», но об этом тоже фактически никто не знал. А тут все было выстроено именно через «Альпари».

**С. К.:** Сначала было непривычно, что все смотрят даже не столько на тебя, сколько на то, что написано на твоём пиджаке. Но потом я привык. Великий чемпион мира Вишванатан Ананд даже называл меня в шутку Сергеем Альпариевичем.

**К. З.:** Сейчас спонсоров семь (компания «Альпари», ВСМПО-АВИСМА, ГК «Мортон», Лаборатория Касперского, банк «Открытие», Mercedes-Benz, букмекерская компания «Фонбет». – *Прим. ред.*), мы близки к заключению соглашения с восьмым. Не то чтобы это я один – сшил костюм, взял красивую папочку и побежал искать спонсоров: у нас есть команда помощников, они многое делают.

Сейчас работа со спонсорами стала сложнее, потому что раньше была только «Альпари» и все силы отдавались работе с этим спонсором; до сих пор им очень благодарен. Сейчас же каждому спонсору хочется получить исключительное отношение, и приходится очень тонко обходить возможные подводные камни. Мне кажется, Карлсену в этом плане проще, он уже чемпион мира, и от него никто не требует что-то доказывать. Мы еще все-таки боремся, хотя уже имеем возможность выбора [в отношении спонсоров]. Сергей прав: конечно же, нужно выигрывать во второй раз турнир претендентов и выходить на матч за шахматную корону. Некоторые уже думают, что теперь автоматически матч за матч будет повторяться противостояние Карлсен – Карякин. Но выиграть турнир претендентов (не я один так считаю) – это гораздо сложнее, чем выиграть матч даже у Карлсена. В турнире претендентов участвуют семь супергроссмейстеров с почти одинаковыми шансами.

## PROMOTION

*Результаты продвижения Сергея Карякина впечатляют. «В какой-то момент Карякин зазвучал из каждого утюга», как выразился его менеджер. Методы – тоже. В российской практике до сих пор гроссмейстеры не выходили на футбольное поле, чтобы пробить пенальти вратарю «Спартака», и не соревновались в ходьбе на руках с однофамильцами-многоборцами.*

**С. К.:** Я понимаю пользу пиара и его силу. Хотя сначала не понимал и не хотел.

**К. З.:** Сначала Сергей не хотел этого. «Твиттер», «Фейсбуки» – это очень энергозатратно. Почему первый чемпион мира Вильгельм Штейниц закончил свою жизнь в сумасшедшем доме, почему Фишер сошел с ума? Классический пример адекватного человека – это Анатолий Евгеньевич Карпов: везде все успевает и чемпион мира. Просто надо ко всему подходить рационально. И Сергей это знает. Я никогда в жизни ничего ему не советовал по шахматной подготовке. Он знает, когда ему надо пойти в бассейн,

когда – потягать штангу, а когда пять часов поработать над новым дебютом.

**С. К.:** В какой-то степени это действительно отвлекает. Потому что добавилось много популярности и много обязательств, приглашений, трудно отказывать людям. Передо мной всегда стоит такая дилемма: либо я концентрируюсь, либо занимаюсь медийными вещами. Мы стараемся находить золотую середину. Буквально два дня назад я вернулся с учебно-тренировочных сборов, мы работали в Подмоскowie с двумя тренерами и были полностью сконцентрированы на шахматах.

**К. З.:** Моя работа касается спонсоров и прессы. И когда мне кто-нибудь подсказывает, какой дебют Сергею играть, я отвечаю: ребята, в шахматах я максимум могу посмотреть подсказку компьютера. Сергей от общения с прессой никогда не отказывается. Однажды даже давал интервью, стоя на руках (он в детстве занимался акробатикой). Отлично, что он абсолютно не стесняется. Как-то пригласил Сергеев Карякиных (гроссмейстера и чемпиона мира по пятиборью. – *Прим. ред.*) отметить Новый год. Хорошо посидели, а потом шокировали посетителей ресторана тем, что оба Сереги ходили на руках вокруг бильярда – кто больше кругов сделает. Потом это проделывали на свадьбах у Сергея и у меня. А многоборец Карякин – настоящий атлет, но Серега его побеждает время от времени.

**С. К.:** Никогда не скрывал, что когда я жил в Симферополе, то ходил на матчи симферопольской «Таврии» и болел за нее. А потом переехал в Москву, и встал вопрос, за кого болеть. Мой выбор пал на «Спартак», потому что это народная команда, за нее интересно болеть, у нее очень много фанатов, всегда есть с кем пообщаться. Я «Спартак» поддерживал в самое худшее время, так что я абсолютно честен.

**К. З.:** Я тоже болею за «Спартак», но в свое время был его страшным врагом. Это объясняется развалом страны. В 1986 году, когда мне было восемь лет, я посмотрел чемпионат мира в Мексике и, поняв, что 90% состава сборной играет в Киеве, стал ревностным поклонником киевского «Динамо». Паренек из соседнего подъезда болел за московский «Спартак». Тут – Родионов, Черенков, а там – Протасов, Литовченко, Блохин. Мы с этим пареньком дрались из-за них постоянно... Когда распался Советский Союз, я эмигрировал в Грецию. В тот период меня впечатлили шесть побед в матчах Лиги чемпионов, а самое интересное, что произвело впечатление: в том «Спартаке» практически не было легионеров,

и вся молодая поросль – Титов, Тихонов, Ширко и другие – влюбила меня в «Спартак». С тех пор я стал за него болеть, победа 4:1 над лондонским «Арсеналом» как сейчас перед глазами.

Я понимал, что с этой командой, несмотря на все плохие результаты, всегда связан ажиотаж. И мы совместили и приятную компанию, и PR-ход. Тогда Сергей не знал лично никого из состава. Мы дали сеанс, где был Родионов (генеральный директор ФК «Спартак» (Москва) Сергей Родионов. – *Прим. ред.*), Паршивлюк (Сергей Паршивлюк, футболист. – *Прим. ред.*), пришел Карпин (Валерий Карпин, в прошлом – футболист, тренер, в настоящий момент – редактор. – *Прим. ред.*), но не сел за доску, потому что не играет в шахматы, был Пятницкий (Андрей Пятницкий, футболист «Спартака» в 1992–1997 годах. – *Прим. ред.*). Я Сергею примерно рассказал, мы познакомимся, один из членов совета директоров Михайлов (Сергей Михайлов. – *Прим. ред.*) нас поддержал, и организовали этот сеанс.

Сергея ударили пенальти, и это было фантастически: он в строгом костюме разбежался и дал в «девятину». Какой объем прессы пришел на это – и сколько было на Мемориале Талья, где сидят десять ведущих гроссмейстеров, а журналистов – три с половиной калек... Я понял, что через другие виды спорта надо двигаться. Кто бы мог подумать, что вскоре «Спартак» так выстрелит. Они тут же поехали играть в Барселону на выезд, чуть ли не 3:2 там сыграли – два забитых мяча «Барселоне» как сказка потом звучали. Ну и все, а дальше у нас появились там очень хорошие друзья, и в ложе уже узнают, и сколько раз бы ни пришел Серега что на футбольный, что на хоккейный «Спартак» – всегда три очка, это фантастика. Денис Глушаков уже в интервью говорит, что он мне отдал первый фартовый пас и мы закончили зимний сезон важнейшей победой над «Рубином», Карякин – фартовый.

Родионов проявил упорство на доске, мы с ним задружились. Он, кстати, сам позвонил и сообщил, что будет первый удар в матче с «Рубином». То есть это они предложили, что нас и порадовало – вот он, отголосок Нью-Йорка, уже не мы первыми звоним, а нам звонят с такими вещами.

Ну и хоккейный «Спартак». Немного он выиграл в этом сезоне. Но на двух матчах, когда был Серега, обыграли «Ак Барс» и ярославский «Локомотив» (и коллеги, ответственные за рекламу и спонсоров, нас просто умоляли на каждый матч «Спартака» прийти). С «Локомотивом» был ретроматч, и тут я понял частичку того, что чув-

ствовали люди, которые отвечали за «Битлз», – всю эту битломанию, истерию. Я видел полицейских, которые сдерживали доступы к сеансу одновременной игры, я снимал все на телефон и не понимал, с нами ли это происходит. Кто-то кричал: «Смотрите, там Карякин, Карякин!» Это было просто счастье.

Выдумывать, что Сергей с самого детства болел и вся комната в плакатах... Любая ложь рано или поздно становится явной, и зачем заранее ставить себя в неловкое положение ради какого-то хода? И так у нас хватает врагов, и Сергея просят назвать не то что состав «Спартака» 60–70-х годов, а я сразу его оберегаю: все вопросы по «Спартаку» – ко мне (но тут же находятся журналисты, которые говорят, мол, вот он, «истинный» фанат «Спартака»). У Сергея очень сложная работа, и сейчас я, если честно, обеспокоен, потому что много серьезных турниров на носу, включая турнир претендентов, а ему приходится соответствовать: и отрабатывать спонсорские контракты, и общаться с журналистами. Шахматы такого не прощают.

**С. К.:** Чтобы вновь подобраться к матчу с Карлсеном [за шахматную корону], сначала мне нужно будет опять выиграть турнир претендентов. Пока так далеко я не загадываю. А что касается болельщиков, ведь российские болельщики 16 лет продолжали болеть за московский «Спартак» и без чемпионства...

**К. З.:** Благодаря Сергею я получил шикарную работу PR-директора федерации шахмат. Меня никак не напрягает это совмещение, наоборот: Сергей – ведущий гроссмейстер, но мы не забываем о других. Например, в том же «Вечернем Урганте» у нас побывали Ян Непомнящий, Петр Свидлер, Саша Костенюк. Спасибо Андрею Васильевичу Филатову, который дает мне полный объем действий, главное – чтобы я работал в федерации, есть задания лично от него. Мы ведем как своих спонсоров, так и спонсоров федерации, их много. Всегда с удовольствием помогаем всем шахматистам, они это ценят, и если раньше могли относиться ко мне как к какому-то выскочке, который пришел в их вид спорта, то сейчас у меня великолепные отношения со всеми. Так что проблем в ведении двух направлений у меня нет никаких.

**С. К.:** В скором времени планируется выход моего компьютерного приложения, оно сейчас активно разрабатывается. Скорее всего, будет переведено на все ведущие языки мира, и это послужит его продвижению в глобальном масштабе.



# ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



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

## Социальная адаптация спортсменов в профессиональной карьере

АДАПТАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТСМЕНОВ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ИМИ СПОРТИВНОЙ КАРЬЕРЫ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ. В ОТЛИЧИЕ ОТ ОБЫЧНЫХ ПРОФЕССИЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПОДАВЛЯЮЩЕГО БОЛЬШИНСТВА СПОРТСМЕНОВ ПАДАЕТ ПОСЛЕ 30 ЛЕТ, А НЕРЕДКО И ГОРАЗДО РАНЬШЕ. ЭТО ПРИВОДИТ АТЛЕТОВ К НЕОБХОДИМОСТИ МЕНЯТЬ РОД ЗАНЯТИЙ И АДАПТИРОВАТЬСЯ К НОВЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Согласно профессору В.Н. Платонову<sup>1</sup>, профессионализация в современном спорте происходит очень рано: в большинстве случаев дети начинают занятия в возрасте 7–9 лет (но порой и 3–5), а спустя несколько лет тренировок те, кто показал высокие результаты, приступают к занятиям спортом уже на профессиональной основе (в возрасте 12–15 лет). Некоторые из них становятся спортсменами высшего уровня, в большинстве видов спорта это происходит к 19–25 годам. Продолжительность выступлений спортсменов в спорте высших достижений в среднем составляет пять – шесть лет.

В результате ухода из спорта индивидуум оказывается вне привычного профессионального и социального круга, по крайней мере, его роль резко меняется, и это ослабляет социальные связи. Бывший спортсмен

обнаруживает, что у него нет необходимых знаний для успешной конкуренции на рынке труда, а для приобретения новых компетенций требуется длительная и порой дорогостоящая учеба. У завершившего спортивную карьеру атлета отсутствует опыт работы вне спорта и необходимые практические навыки. Фактически ему приходится строить жизнь заново. Поэтому бывшие спортсмены нуждаются в социальной поддержке (в частности, они должны иметь возможность профессиональной переподготовки).

Варианты прохождения атлетов через кризис постспортивной социализации можно систематизировать в нескольких моделях. С наиболее сложной ситуацией спортсмен сталкивается в случае внезапного вынужденного ухода из спорта в результате серьезной травмы, когда стартовые позиции для новой карьеры еще не подготовлены. При этом высокие

# 20



нагрузки зачастую приводят к медицинским проблемам даже без получения травм (лишь небольшое количество профессиональных спортсменов можно назвать полностью здоровыми людьми).

Другая типичная траектория перехода атлета из одного этапа своей жизни в другой – прекращение роста спортивных показателей без достижения тех высот, которые были запланированы. Спортсмен оказывается в трудной ситуации, поскольку переход к новой карьере начинается с неблагоприятных стартовых позиций; таким атлетам сложнее остаться в спортивной системе, например, в качестве тренера, судьи или управленца.

Третий тип сценариев – кульминация спортивных достижений и затем постепенное снижение результатов из-за возрастных изменений. При этом все силы атлет продолжает отдавать тренировкам, стремясь удержаться в спорте высших достижений. Его психологическое состояние может ухудшаться, и с каждым годом угасающей спортивной карьеры переход в новую сферу деятельности становится все более проблематичным.

Наконец, самый благоприятный (и, к сожалению, самый редкий) сценарий: постспортивная карьера планируется заранее, а соответствующий переход не носит ярко вынужденного характера, спортсмен осуществляет его добровольно

**ИРИНА СКВОРЦОВА, АНАСТАСИЯ ДАВЫДОВА  
И ДМИТРИЙ САУТИН**

*в кампусе Российского Международного Университета  
в Сочи.  
Фото: РМОУ*

и самостоятельно. Реализация такого сценария возможна только в том случае, если соответствующая профессиональная переподготовка изначально встроена в спортивную систему и не отторгается ею.

Приходится признать, к сожалению, что успешная спортивная карьера зачастую несовместима с получением качественного образования в силу недостатка времени у спортсмена.

Для бывших спортсменов наиболее комфортно строить новую карьеру внутри привычной для них спортивной отрасли, в значительной степени используя уже приобретенные компетенции. Однако лишь менее половины профессиональных спортсменов оказываются в состоянии это сделать – как в результате ограниченного количества вакансий, так и из-за недостаточной подготовленности к новому виду деятельности даже в знакомой сфере.

Психологическая адаптация к новой жизненной роли является одной из ключевых проблем при завершении спортивной карьеры. К сожалению, в большинстве своем спортсмены

<sup>0</sup> Под профессиональными спортсменами здесь понимаются атлеты, для которых спорт является основным занятием и источником дохода, вне зависимости от формального статуса профессионала или любителя.

<sup>1</sup> Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и ее практические приложения: учебник тренера высшей квалификации. М.: Советский спорт, 2005.



## СЛУШАТЕЛИ ПРОГРАММЫ MSA

учебного года 2013/14 Джозеф Коллинз Ссеманда из Уганды и Отилия Енджейчак из Польши.

Фото: РМОУ

оказываются психологически не готовыми к смене деятельности, и осмысление своего нового «я» протекает очень тяжело. По словам одного из российских олимпийских чемпионов, в руках тренера спортсмен напоминает машину, нацеленную на тренировку мышц и завоевание медалей, но с «выключенным мозгом» в отношении всего остального. А тренеры заинтересованы прежде всего именно в спортивном успехе подопечных, тогда как об их дальнейшей постспортивной судьбе практически не задумываются. Как результат – тяжелый стресс, который зачастую сопровождает уход из спорта и может привести даже к проблемам с физическим здоровьем спортсмена. Согласно исследованию С.И. Константиновой<sup>2</sup>, после завершения спортивной карьеры психологический стресс приводит к снижению способности самостоятельно принимать решения, ухудшению логики мышления, снижению работоспособности. У действующего атлета психоэмоциональные, моральные и интеллектуальные ресурсы мобилизуются на достижение высокого спортивного результата, а потеря этого стимула может отрицательно сказываться на морально-волевых качествах и усиливать болезненность перехода.

В то же время спортсмены имеют и ряд преимуществ, позволяющих им благополучно пройти болезненный этап адаптации в обществе после завершения спортивной карьеры. Психологи-

ческие и мотивационные характеристики профессиональных спортсменов (нацеленность на победу, сила воли, умение мобилизоваться) при правильном психологическом настрое позволяют предпринимать активные усилия по освоению востребованной профессии и обретению новой социальной роли, что способствует относительно быстрому преодолению кризисного периода. Согласно вышеупомянутому исследованию, у бывших спортсменов усиливаются творческое начало и способности к эмоциональному отклику, что помогает осваивать новую работу и выстраивать связи с другими людьми. Задача общества – помочь бывшим спортсменам раскрыть этот потенциал.

## Международный опыт

Исследования проблемы окончания спортивной карьеры прослеживаются с 1970-х годов<sup>3</sup>. С тех пор вышло свыше двух сотен работ по данной тематике, что позволило накопить значительный объем данных и выработать соответствующую политику на научной основе. В частности, наиболее часто упоминаемые модели развития карьеры спортсмена были разработаны Джимом Тейлором и Брюсом Огилви в 1990-е годы<sup>4</sup>, а также Дэвидом Лавали и Полом Уиллманом в начале 2000-х<sup>5</sup>.

В 2005 году Международный олимпийский комитет запустил программу «Карьера для атлетов», которую он осуществляет совместно с рекрутинговой компанией Adecco<sup>6</sup>. Программа сфокусирована на трех областях: образование, «мастерство жизни» (life skills) и увеличение возможностей устройства на работу. В сфере обра-



зования в рамках программы атлетам оказывается помощь в выстраивании образовательных целей, комбинировании учебы и занятий спортом, предлагаются образовательные услуги на льготных условиях. «Мастерство жизни» подразумевает обучение здоровому образу жизни, правильному питанию, финансовому планированию, тайм-менеджменту, ораторскому искусству, личному маркетингу, выстраиванию жизненных целей. МОК организует семинары для элитных спортсменов, где их готовят к будущему карьерному переходу, осуществляют профориентацию. Помощь в устройстве на работу заключается в обучении самопрезентации, тому, как правильно написать резюме, подготовиться к интервью с работодателем. Кроме того, компания Adecco оказывает помощь бывшим спортсменам в устройстве на новую работу.

МОК рекомендует международным спортивным федерациям развивать собственные программы карьерного развития спортсменов, предусматривающие принцип параллельной (dual) карьеры. В частности, МОК включил соответствующий пункт в критерии оценки международных спортивных федераций, которые претендуют на статус олимпийских.

В 2012 году экспертной группой ЕС «Образование и обучение в спорте» разработан и одобрен 40-страничный документ под названием «Руководство ЕС по параллельной карьере атлетов»<sup>7</sup>. Руководство ставит целью добиться того, чтобы:

- 1) молодые спортсмены (особенно несовершеннолетние) получали полноценное образование;
- 2) спортсмены заранее готовились к развитию второй карьеры – в рамках построения параллельной карьеры;

3) атлеты получали помощь в трудоустройстве и развитии новой квалификации по окончании спортивной карьеры, в том числе в случае ее незапланированного завершения.

Спортивным организациям рекомендуется выработать собственную политику в отношении параллельной карьеры, включая обеспечение спортсменов не только методологией тренировок, но и образовательными программами. Документ предусматривает создание поддерживающих сервисов, которые позволили бы смягчить противоречие между требованиями интенсивной спортивной подготовки и другими направлениями развития личности спортсмена. К их числу относится оказание психологической поддержки, предоставление информации о возможностях в сфере образования и самообразования, содействие в поиске работы и подготовке к трудоустройству.

В ряде стран в последние годы предприняты некоторые усилия по поддержке внеспортивного развития атлетов. Так, во Франции каждый региональный спортивный центр обязан заключить соглашение с каким-либо учебным заведением, предусматривающее обучение спортсменов по гибкому (с учетом проведения соревнований) графику. В условиях лицензирования футбольных клубов УЕФА содержится положение о том, что клубы обязаны предусмотреть «возможность учебы» для молодых футболистов (включая учебные часы в программах развития игроков). Спортивная академия при Университете Мальме оказывает элитным спортсменам Швеции бесплатную услугу по планированию их дуальной карьеры и профориентации (включая 25 часов консультирования со стороны различных

<sup>2</sup> Константинова С.И. Социально-психологическая адаптация спортсменов высокой квалификации с учетом параметров их индивидуальности // Сибирский психологический журнал, № 22, 2005.

<sup>3</sup> Swain D.A. Withdrawal from sport and Schlossberg's model of transitions // *Sociology of Sport Journal*, 8, 1991, p. 152–160.  
Sinclair D. A., Orlick T. The effects of transition on high performance sport // *Psycho-social issues and interventions in elite sports*. P. 29–55, 1994.

Стамбулова Н.В. Психология спортивной карьеры: учебное пособие. СПб: Центр карьеры, 1999.

Stambulova N., Alfermann D., Statler T., Côte, J. ISSP Position Stand: Career development and transitions of athletes // *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, 2009, p. 395–412.

Alfermann D., Stambulova N., Zemaityte A. Reactions to sport career termination: a cross-national comparison of German, Lithuanian and Russian athletes // *Psychology of Sport and Exercise*, 2004, vol. 5, no. 1.

<sup>4</sup> Taylor J. Ogilvie B.C. A conceptual model of adaptation to retirement among athletes // *Journal of Applied Sport Psychology*, 6, 1994, pp. 1–20.

Wylleman P., Alfermann D., Lavallee D. Career transitions in sport: European perspectives // *Psychology of Sport and Exercise*, 2004, 5 (1), pp. 7–20.

<sup>5</sup> Wylleman P. & Lavallee D. A developmental perspective on transitions faced by athletes. in M Weiss (ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*. Fitness Information Technology, 2003, pp. 507–527.

<sup>6</sup> Buchser C. IOC Athlete Career Programme. IOC, 2015.

<sup>7</sup> EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. EU Expert Group Education & Training in Sport, 2012.

экспертов), а также выделяет гранты для первого года обучения в университете. Испанский Центр высших спортивных достижений Сан-Кугат имеет в своих стенах собственную школу, где спортсмены могут учиться с учетом их индивидуального графика. Голландский Институт Йохана Кройфа предлагает настоящим и бывшим элитным атлетам всех видов спорта пройти обучение по трехлетним программам «Спорт и бизнес» и «Спорт и тренерское мастерство». Программы гибко настраиваются под индивидуальный график спортсменов и включают в себя дистанционные формы работы; обучение субсидируется голландским правительством, что позволяет установить невысокие цены.

Таким образом, за рубежом профессиональная переподготовка спортсменов ставится на институциональную основу, создаются возможности получения ими новой квалификации. Тем не менее пока нельзя говорить о том, что создана масштабная система по выстраиванию параллельной карьеры. Например, по свидетельству С. Купера и С. Шимански, «...юношеские академии при английских клубах как раз и создавались для того, чтобы помочь спортсменам продолжать учебу, но в реальности они редко исполняют свое предназначение», а «...английские футбольные тренеры и игроки с подозрительностью относятся к людям с образованием»<sup>8</sup>.

## Ситуация в России

Россия традиционно входит в число ведущих спортивных держав. Проблема окончания спортивной карьеры всегда была актуальной для нашей страны, а динамичное развитие спортивной отрасли в последние годы делает решение этого вопроса критически важным. В России свыше 1 млн человек занимаются спортом на профессиональном уровне, в том числе около 270 тыс. числятся первыми, вторыми и третьими номерами сборных команд разного уровня. Но лишь около 5,5 тыс. человек из них могут претендовать на то, чтобы войти в число лучших в своем виде спорта и получать относительно высокий доход.

Согласно отечественным социологическим исследованиям, менее половины бывших профессиональных спортсменов (42%) остаются в спортивной отрасли после завершения выступлений (спортивная администрация – 18%, тренерская работа – 16%, судейство – 9%). А вне ее распространенный вариант трудоустройства для бывших спортсменов – это работа в органах МВД и частных охранных предприятиях (19%, ее выбирают чаще всего бывшие борцы и боксеры).

В 2014 году специалистами Российского Международного Олимпийского Университета (РМОУ) был проведен анонимный опрос среди российских спортсменов, в ходе которого, в частности, затрагивались вопросы их постспортивной карьеры. 38% опрошенных вообще не задумывались об этом, а 89% ничего не предпринимали для подготовки к новой деятельности. Эти показатели свидетельствуют об отсутствии какого-либо внеспортивного развития атлетов в системе спортивной подготовки.

В целом до 25–30% спортсменов после завершения спортивной карьеры не удается адаптироваться к новым условиям, в результате чего они могут проявлять девиантные формы поведения, оказываются неустойчивыми к различным зависимостям. Речь идет о криминальной деятельности, алкогольной и других видах зависимостей. Эта проблема характерна как для России, так и для других стран. Высокое значение данного показателя ставит под сомнение роль спорта как социального лифта и является серьезной проблемой для всего общества. К сожалению, значимый процент (свыше 14%) бывших спортсменов так или иначе связаны с криминалом.

В отношении элитных спортсменов проблема девиантного поведения менее характерна, однако окончание их спортивной карьеры имеет свою специфику. Им, как правило, не приходится решать задачу выживания с материальной точки зрения, однако психологический стресс может быть особенно выраженным. В спорте высших достижений одна из мотиваций спортсменов – достойно представлять свою страну на соревнованиях международного уровня. К этим людям приковано внимание средств массовой информации, тысяч болельщиков, их опекают тренеры и врачи. Большое значение имеет и государственная забота о спорте высших достижений, внимание политического руководства страны. Когда же такой спортсмен после завершения карьеры оказывается предоставленным самому себе, резкая смена обстановки и прекращение поддержки могут провоцировать серьезные психологические проблемы, ощущение брошенности и использованности. Поддержка спортсменов, добившихся высоких результатов на соревнованиях, имеет крайне важное значение, даже несмотря на то, что им легче найти работу в спортивной сфере (в частности, в качестве тренеров) в силу известности и высокого статуса.

В 2005 году основана благотворительная организация «Фонд поддержки олимпийцев России», что положило начало систематической под-



держки российских спортсменов. Председателем Попечительского совета фонда является глава правительства РФ Д.А. Медведев. Ежегодно фонд выделяет несколько сотен миллионов рублей для примерно 1,5 тыс. спортсменов (включая призовые по итогам Олимпийских и Паралимпийских игр). Кроме того, фонд поддерживает специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва, выделяет гранты олимпийцам, достигшим пенсионного возраста, и финансирует поездки бывших спортсменов на Олимпийские игры. Важное направление деятельности фонда совместно с Российским Международным Олимпийским Университетом – профессиональная переподготовка спортсменов, завершающих или уже завершивших спортивную карьеру.

## Профессиональная переподготовка в РМОУ

Динамичное развитие российской спортивной отрасли и проведение в нашей стране крупнейших международных соревнований требуют современного менеджмента, соответствующего лучшим мировым практикам. Однако в России не было сильных традиций бизнес-образования, имелся дефицит преподавательских кадров в этой сфере. Многие учебные программы подготовки спортивных управленцев, во-первых, ориентировались на иной сегмент (в частности, предполагалось, что большинство выпускников по управленческим специальностям будут работать в небольших бюджетных учреждениях), во-вторых, отставали методически и в плане отражения современной бизнес-практики, в-третьих, разрабатывались для преподавания студентам

## ВЫПУСКНИКИ ПРОГРАММЫ

«Мастер спортивного администрирования» 2016 года.

Фото: РМОУ

(в рамках первого высшего образования), а не взрослым состоявшимся людям.

РМОУ решает задачу переподготовки двумя путями – с помощью полномасштабной программы «Мастер спортивного администрирования» (Master of Sport Administration, MSA; аналог MBA для спортивной отрасли) и с помощью интенсивных краткосрочных образовательных курсов. В обоих случаях РМОУ привлекает ведущих зарубежных профессионалов и лучших российских специалистов, включая успешных практиков, работающих на российском и международном спортивных рынках.

За несколько лет работы университет осуществил профессиональную переподготовку сотен спортсменов, включая олимпийских чемпионов и призеров, чемпионов мира (например, пятикратную олимпийскую чемпионку, многократную чемпионку мира по синхронному плаванию Анастасию Давыдову, двукратного олимпийского чемпиона, многократного чемпиона мира по прыжкам в воду Дмитрия Саутина, олимпийского чемпиона, многократного чемпиона мира по гребле на каноэ Максима Опалева, олимпийского чемпиона и чемпиона мира по борьбе греко-римского стиля Хасана Бароева и многих других). Подготовку в РМОУ проходят и зарубежные элитные атлеты. В частности, обучение по программе MSA прошла олимпийская чемпионка по плаванию, двукратная чемпионка мира Отилия Енджейчак из Польши.

<sup>8</sup> Купер С., Шимански С. Футболономика: почему Англия проигрывает, Германия и Бразилия выигрывают, а США, Япония, Австралия, Турция и даже Ирак выходят на первый план. М.: Альпина Паблшер, 2011.

Накопив опыт преподавания спортивного менеджмента и взаимодействия со спортсменами, РМОУ разработал ряд подходов к созданию специфической методики профессиональной переподготовки атлетов. Во-первых, подготовка спортсмена к будущей постспортивной карьере должна начинаться задолго до того момента, когда он принимает решение уйти из спорта. Мы сталкивались с ситуациями, когда приемная комиссия вынуждена была отказывать спортсменам в прохождении обучения в силу их неподготовленности, а также с бывшими спортсменами, которые осваивали учебную программу с большим трудом. Кроме того, наличие образовательной стратегии и понимание перспектив собственного профессионального развития позитивно сказывается на психологическом состоянии спортсмена, а также позволяет ему планировать уход из спорта заранее. Как показывает опыт, плановый переход, как правило, проходит быстрее и безболезненнее, нежели вынужденный. Это позволяет атлету иметь видение своей дальнейшей жизни, уверенно смотреть в будущее, успешнее проходить профессиональную переподготовку и, как следствие, значительно повысить свои шансы стать профессионалом в новом для себя виде деятельности и построить успешную карьеру.

Во-вторых, залогом успешной подготовки к будущей профессиональной карьере является гибкий график учебных занятий. Даже бывшие спортсмены, как правило, занятые люди, им необходимо выстраивать новую систему взаимоотношений, поддерживать и актуализировать имеющиеся связи, утверждаться на новом месте работы. Жизнь же действующих атлетов подчинена тренировкам и расписанию соревнований. Учеба должна дополнять этот процесс, а не мешать ему. Хотя в РМОУ успешно учились бывшие спортсмены на занятиях очной программы MSA, предполагающей полное погружение в образовательный процесс в течение года, однако такой режим подходит далеко не всем.

Для решения этой проблемы определены два пути. Первый из них предполагает получение необходимых компетенций на краткосрочных образовательных курсах (таких как «Спортивный менеджмент», «Маркетинг в спорте» и других), второй – гибкий график обучения по программе MSA и дистанционные методы. Модульное построение программы позволяет добиваться необходимого результата без ухудшения качества образовательного процесса и с привлечением одних и тех же высококласс-

ных преподавателей. В качестве одного из инструментов РМОУ использует дистанционную систему Blackboard, которая применяется в ведущих университетах мира. Ее преимущества заключаются в мощном наборе применяемых инструментов (от гибкой тестовой системы до различных возможностей для интерактивного общения с преподавателями), универсальности применяемых технических средств (включая установку на смартфоны), возможности комбинировать обучающие инструменты и материалы с другими учебными заведениями в силу широкой распространенности системы. Согласно академику В.Л. Матросову<sup>9</sup>, внедрение индивидуального учебного плана предполагает способность преподавателей осуществлять консультирование каждого обучающегося по составлению индивидуальных образовательных траекторий, в том числе на основе дистанционных форм (то есть быть тьюторами), что реализуется в РМОУ в полной мере. При этом индивидуальная траектория обучения не отменяет очных юнитов, их количество в течение периода обучения составляет от четырех до шести, продолжительностью в неделю каждый.

В-третьих, преподаватели РМОУ используют современные методы обучения, нацеленные на взрослых людей, призванные сформировать новые компетенции максимально эффективным способом, мотивируя к учебе, прививая практические навыки, требуемые в реальной работе, и закрепляя полученные во время интенсивных занятий знания. К таким методам относятся каскадное обучение, метод кейс-стади, проектный метод, деловые, имитационные и ролевые игры, мозговой штурм, решение практических задач в малых группах. В РМОУ применяется интерактивный и междисциплинарный подход, сохраняющий в то же время академические ценности и использующий традиционные методы обучения там, где это необходимо. Важная часть обучения в университете – практика во время крупных спортивных событий и на действующих спортивных объектах, что позволяет слушателям получить опыт реальной работы.

В-четвертых, РМОУ постоянно модернизирует свои образовательные программы в соответствии с изменениями, происходящими в спортивной отрасли, с тем, чтобы формируемые профессиональные компетенции были актуальными и востребованными. Университет осуществляет мониторинг карьеры выпускников как с целью анализа эффективности образовательной программы, так и для понимания

того, какие образовательные продукты могут им понадобиться в дальнейшем профессиональном развитии.

В современную эпоху квалификация большинства специалистов, особенно в сфере менеджмента, требует постоянного обновления, чтобы оставаться актуальной в быстро меняющемся мире. Как отмечает академик Российской академии образования В.Г. Кинелев<sup>10</sup>, образование современного уровня должно быть способно не только вооружить обучающихся знаниями, но и научить их овладевать знаниями самостоятельно, выработать умения и навыки самообразования, заложить основы творческого подхода в подборе и усвоении необходимой информации. По мнению академика РАО А.И. Таюрского<sup>11</sup>, образование, связанное с постоянным воспроизводством новых актуальных знаний, в условиях информационного общества становится ведущей социальной структурой, определяющей конкурентоспособность общества. РМОУ стремится к тому, чтобы уровень управленческих компетенций в российской спортивной отрасли постоянно находился на высоком уровне, адекватном современным вызовам и состоянию международного рынка.

## Выводы

Проблема окончания спортивной карьеры является серьезным вызовом для российской спортивной отрасли и всего общества в целом, и мы еще далеки от ее удовлетворительного разрешения. Ключевым направлением работы является профессиональная переподготовка спортсменов, которая должна начинаться еще **до их ухода из спорта** в соревновательном качестве. Для успешного решения проблемы можно сформулировать следующие рекомендации:

- необходимы совместные усилия образовательных учреждений, спортивных организаций и органов государственного управления по созданию системы профессиональной переподготовки спортсменов и построения ими параллельной карьеры;



**ДИПЛОМ ИВАНУ УХОВУ**  
вручают проректор РМОУ Александр Паршиков (слева)  
и исполнительный директор Фонда поддержки олимпийцев  
России Александр Катушев.

*Фото: РМОУ*

- учебный процесс в ее рамках должен учитывать специфику спортивной деятельности, включая непрерывность тренировочного процесса и жесткий график спортивных соревнований;
- в дополнительном образовании спортсменов следует применять специальные методики, предусматривающие гибкие сроки, индивидуальный подход и современные методы обучения;
- необходимо дальнейшее научное осмысление проблемы социальной адаптации спортсменов в профессиональной карьере, включая социологические исследования и развитие теоретико-методологических основ процесса обучения спортсменов.

<sup>9</sup> Матросов В.Л. Актуальные проблемы модернизации педагогического образования в России // Наука и профессиональное образование (сборник статей). М.: Российская академия образования, 2013.

<sup>10</sup> Кинелев В.Г. Образование для информационного общества // Наука и профессиональное образование (сборник статей). М.: Российская академия образования, 2013.

<sup>11</sup> Таюрский А. И. Актуальные вопросы инновационной деятельности в непрерывном образовании // Наука и профессиональное образование (сборник статей). М.: Российская академия образования, 2013.



*Виктор Кудрявцев,  
начальник управления разработки  
образовательных программ РМОУ, к. и. н.*

## Цель определяет средства

### Факторы развития предпринимательства в сфере спорта в России

СПОРТ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ПОСТСОВЕТСКОГО ВРЕМЕНИ, НЕСМОТЯ НА ПОЯВЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ИНСТИТУТОВ, ФАКТИЧЕСКИ ОСТАВАЛСЯ В РЕЖИМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ. В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ ДЕСЯТИ ЛЕТ В ЭТУ СФЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЫЛИ ВЛОЖЕНЫ ОГРОМНЫЕ ДЕНЬГИ. ЭТОМУ СПОСОБСТВОВАЛО ТО, ЧТО СПОРТ РАССМАТРИВАЛСЯ И ДО СИХ ПОР РАССМАТРИВАЕТСЯ ГЛАВНЫМ ОБРАЗОМ КАК СФЕРА СОЦИАЛЬНАЯ, ЧУТЬ ЛИ НЕ НАРАВНЕ С ОБРАЗОВАНИЕМ И ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ. ЭТО ПОЗВОЛЯЛО СОХРАНЯТЬ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И НАРАЩИВАТЬ РАСХОДЫ НА СПОРТИВНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ.

**П**араллельно в стране происходило формирование профессионального спорта. Возникло противоречие между декларируемыми социальными целями и задачами спорта и реальной практикой все большей его коммерциализации. По сути спорт стал сферой экономической (предпринимательской) деятельности, тогда как обоснование требований государственного финансирования по-прежнему опирается на идеи о социальной роли спорта.

Государство продолжает нести львиную долю расходов как на инфраструктуру, так и на обеспечение команд и проведение спортивных соревнований, тогда как генерируемые в этой области доходы все больше аккумулируются в частных руках. С 2010 по 2015 год совокупные государствен-

ные расходы на развитие спортивной инфраструктуры составили 324,6 млрд рублей (без учета Олимпийских игр в Сочи-2014), из них 65,4 млрд – расходы федерального бюджета, а 259,2 млрд – расходы регионов<sup>1</sup>. Общий объем финансирования государственной программы развития спорта с 2016 по 2020 год составит около 1,7 трлн рублей.

В настоящее время это противоречие стало очевидным. И перед государством встала задача пересмотра своей роли в развитии спорта и определения приоритетов государственного финансирования, а перед профессиональным спортом – задача выхода в режим самоокупаемости. Для сферы спорта это означает, что неизбежное снижение государственного финансирования ставит задачу расширения доли внебюджетных источни-



Фото: Евгений Биятов/ МИА «Россия сегодня»

ков, и прежде всего доходов от предпринимательской деятельности.

В контексте предпринимательства в сфере спорта речь не идет о социальной значимости спорта и тем более о физической культуре. Спорт здесь интересен именно как генератор дохода для вовлеченных в его орбиту (сферу) заинтересованных юридических и физических лиц (так называемых стейкхолдеров). И в этом смысле предпринимательство в спорте понимается как направленная на извлечение дохода деятельность, прежде всего связанная с организацией и проведением спортивных состязаний, то есть с созданием спортивного зрелища или интерактивного события (соревнования, праздника и т. п.).

Конечно, состязательные мероприятия (соревнования) являются ключевым элементом всей системы спорта как социально-культурной и экономической деятельности, определяющим ее специфику и формирующим собственно сферу спорта)<sup>2</sup>.

Однако предпринимательство в сфере спорта шире, чем собственно деятельность спортивных организаций и спортсменов, как это часто воспринимается.

В сферу спорта попадают различные области практической деятельности, обеспечивающие подготовку, организацию и проведение состязательных мероприятий, в том числе предпринимательской, представляющей собой деятельность физических и юридических лиц,

<sup>1</sup> На круглом столе в Красноярске обсудили роль спорта в современной экономике. <http://fcp.minsport.gov.ru/news/nakruglom-stole-v-krasnoyarske-obsudili-rol-sporta-v-sovremennoj-ekonomike/>

<sup>2</sup> В Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» спорт – это «сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним» (ст. 2, п. 12). Соответственно, массовый спорт – «часть спорта, направленная на физическое воспитание и физическое развитие граждан посредством проведения организованных и (или) самостоятельных занятий, а также участия в физкультурных мероприятиях и массовых спортивных мероприятиях» (ст. 2, п. 4); спорт высших достижений – «часть спорта, направленная на достижение спортсменами высоких спортивных результатов на официальных всероссийских спортивных соревнованиях и официальных международных спортивных соревнованиях» (ст. 2, п. 13); «профессиональный спорт – часть спорта, направленная на организацию и проведение профессиональных спортивных соревнований» (ст. 2, п. 11). Субъекты профессионального спорта – «общероссийские спортивные федерации, профессиональные спортивные клубы, профессиональные спортивные лиги, спортивные судьи, спортивные агенты, спортсмены и тренеры, участвующие в профессиональных спортивных соревнованиях» (ст. 19.1, п. 1).

направленную на создание и сбыт продуктов, а также оказание услуг в процессе (или обеспечивающих этот процесс) подготовки, организации и проведения состязательных мероприятий и позволяющую получить прибыль<sup>3</sup>.

Соответственно, предпринимательство в сфере спорта понимается в данной статье как совокупная предпринимательская деятельность, имеющая прямое или опосредованное отношение к созданию основного продукта спорта – спортивного зрелища, вызывающего у его потребителей эмоции, заставляющие тратить собственные деньги.

Что касается особенностей предпринимательства в сфере спорта, то они связаны с ограничениями (рисками, расходами) и/или дополнительными возможностями (выгодами), возникающими для физических и юридических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность в сфере спорта, в связи с социальной (и политической) значимостью спорта и большой ролью государственных (федеральных, региональных, местных) органов власти и общественных (международных, общероссийских, региональных, местных) организаций в регулировании и обеспечении спорта.

Что же представляет собой структура современного предпринимательства в сфере спорта по областям, видам и субъектам?

Предпринимательская деятельности в сфере спорта может быть разбита на четыре основные области.

**1)** Предпринимательская деятельность, осуществляемая непосредственно в области подготовки, организации и проведения состязательных (спортивных) мероприятий и оказания спортивно-оздоровительных услуг (спортивные организации, спортсмены и т. д.), то есть то, что, собственно, и представляется как основное содержание спорта, его продукт – состязание или оздоровительная услуга.

**2)** Предпринимательская деятельность в областях, обеспечивающих подготовку, организацию и проведение состязательных мероприятий (соревнований) (подготовка спортсменов, производство спортивного инвентаря, экипировки, оборудования, информационно-рекламное сопровождение и т. д.), то есть то, без чего невозможно создать конечный спортивный продукт.

**3)** Деятельность предпринимателей (юридических и физических лиц), которые ситуативно вовлекаются в сферу спорта в связи с обеспечением подготовки, организа-

ции и проведения соревнований: строительство спортивных объектов, обеспечение безопасности, оказание транспортных, бытовых, информационно-технологических и других услуг.

**4)** Предпринимательская деятельность, в основе которой лежит извлечение дохода от использования готового спортивного продукта/спортивного контента: СМИ, беттинговые компании и т. д.

По видам деятельности внутри основных групп предпринимательство в сфере спорта укрупненно может быть представлено следующим образом.

## **1-я область**

1. Управление профессиональной спортивной организацией.
2. Управление спортивным сооружением (объектом).
3. Организация и проведение спортивных событий (мероприятий).
4. Спортивно-оздоровительные услуги и др.

## **2-я область**

1. Производство спортивного инвентаря и оборудования.
2. Торговля спортивным инвентарем и оборудованием.
3. Спортивно-образовательные услуги.
4. Реклама спортивных событий и товаров.
5. Маркетинговая деятельность.
6. Бытовые услуги (кейтеринг, клининг).
7. Информационно-коммуникационные, посреднические услуги.
8. Агентская деятельность.

## **3-я область**

1. Строительство спортивных сооружений (объектов).
2. Монтажно-техническая и ремонтная деятельность на спортивных объектах.
3. IT-услуги (информационные системы).
4. Финансовые услуги и страхование спортсменов и спортсоружений.
5. Исследования и консалтинг в области спорта (на возмездной основе).
6. Юридические услуги и др.

## **4-я область**

1. Организация спортивных лотерей.
2. Беттинговая (букмекерская) деятельность.
3. Теле-, радио- и онлайн-трансляции спортивных соревнований и др.



Субъектами предпринимательской деятельности в сфере спорта выступают юридические и физические лица, зарегистрированные в установленном порядке в качестве предпринимателей, а именно:

- 1) общероссийские и региональные физкультурно-спортивные организации (федерации, союзы, ассоциации) по различным видам спорта;
- 2) общественные (государственно-общественные) физкультурно-спортивные общества;
- 3) оборонные спортивно-технические организации;
- 4) профессиональные спортивные клубы, лиги и федерации;
- 5) клубы болельщиков;
- 6) профессиональные и другие спортсмены, тренеры, спортивные судьи, спортивные врачи, спортивные агенты и менеджеры;
- 7) детско-юношеские спортивные школы и клубы;
- 8) центры спортивной подготовки;
- 9) событийные (event) агентства;
- 10) маркетинговые и рекламные организации;
- 11) компании (предприятия), производящие инвентарь и оборудование для занятий спортом;
- 12) строительные организации, сооружающие спортивные объекты и инфраструктуру в соответствии с установленными требованиями;
- 13) монтажно-технические и ремонтные организации, обслуживающие спортивные сооружения и инфраструктуру;
- 14) торгово-сбытовые организации, реализующие спортивные товары и оборудование;
- 15) организации-посредники, оказывающие услуги по сбыту спортивных товаров и оборудования (дистрибьюторы, дилеры и т. д.);
- 16) образовательные учреждения и научные организации;

17) средства массовой информации, оказывающие услуги по распространению спортивного контента и размещению рекламы в сфере спорта (телекомпании, информационные агентства, редакции газет, журналов и др.) и другие организации.

При этом организационно-правовая форма субъектов предпринимательской деятельности в сфере спорта может быть различной: общественные организации (ОО), публичные акционерные общества (ПАО), общества с ограниченной ответственностью (ООО), государственные бюджетные учреждения (ГБУ), автономные некоммерческие организации (АНО), негосударственные образовательные учреждения (НОУ), фонды, индивидуальные предприниматели (ИП)<sup>4</sup>.

Соответственно по характеру распределения прибыли предпринимательство в сфере спорта может быть разделено на коммерческое (распределение прибыли среди участников – основная цель деятельности) и некоммерческое (вся прибыль направляется на уставные цели).

Если посмотреть обобщенно, то предпринимательство в сфере спорта совпадает с тем, что часто называют индустрией спорта<sup>5</sup>, однако с акцентом на деятельность, направленную на извлечение прибыли.

Какие последствия для развития спорта ожидаются от повышения предпринимательской активности теми, кто, собственно, делает спорт, – спортивными организациями и спортсменами? Это аккумулирование ресурсов, обеспечивающих деятельность по подготовке, организации и проведению состязательных мероприятий, то есть для устойчивого развития собственно спорта как такового.

А какие ожидаемые выгоды для предпринимателей от устойчивого развития спорта в стране? Это расширение существующих возможностей и создание новых областей для извлечения прибыли в процессе подготовки, организации и проведения спортивных состязаний.

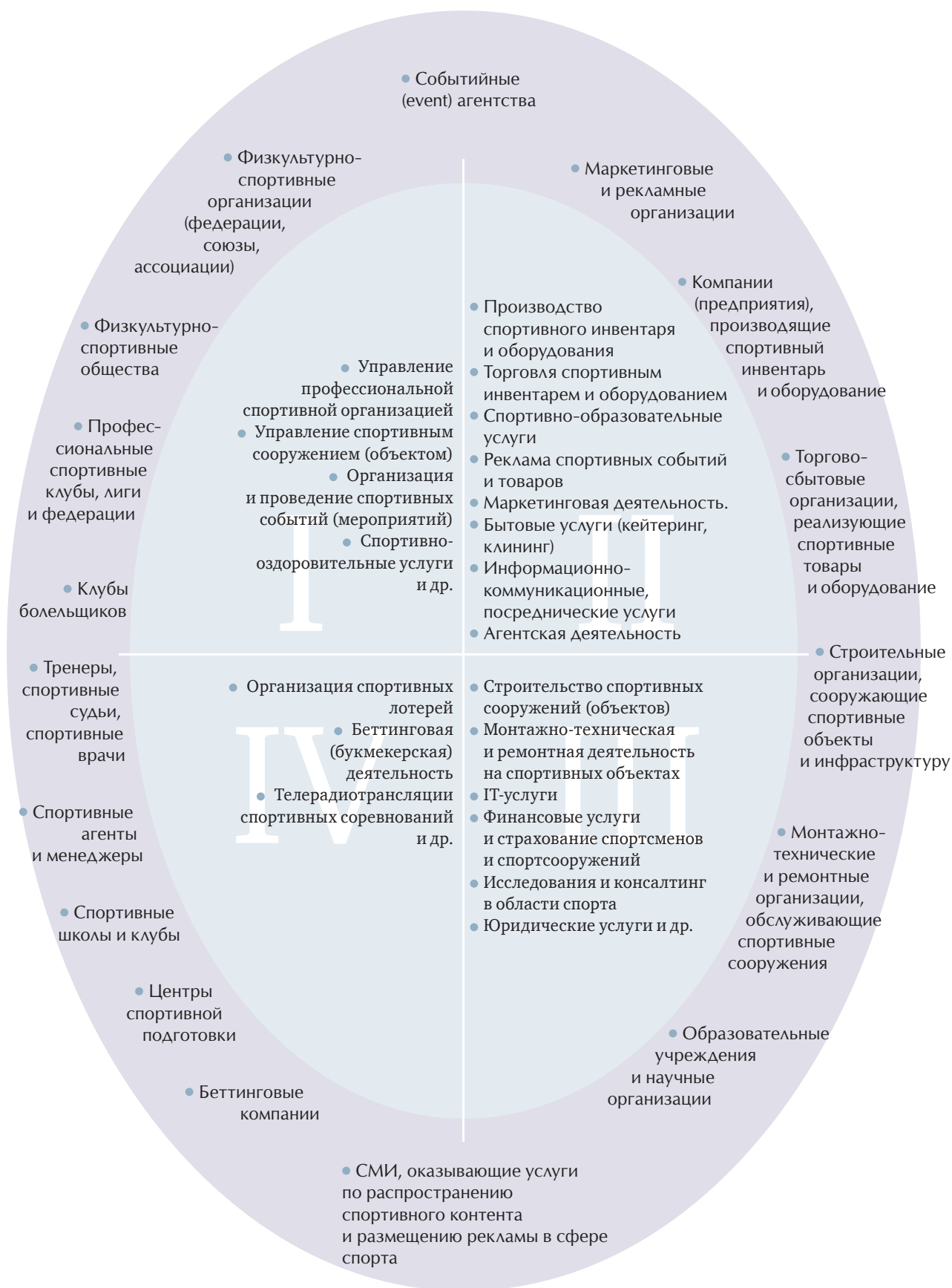
<sup>3</sup> Определение в ст. 2 ГК РФ: «Гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность или с их участием, исходя из того, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

<sup>4</sup> Согласно ГК РФ (ст. 121), запрещено заниматься предпринимательской деятельностью только союзам (ассоциациям).

<sup>5</sup> Леднев В. Роль бизнеса в индустрии спорта // Спорт и право. 2011. № 3 (5). С. 7–9.

Солнцев И.В. Роль индустрии спорта в развитии современной экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 6 (24). С. 1–13.

# ИНДУСТРИЯ СПОРТА



Каковы основные факторы, влияющие на развитие предпринимательства в сфере спорта? На наш взгляд, их пять.

1) Платежеспособный спрос со стороны физических и юридических лиц, а также государства на товары и услуги, производимые в сфере спорта, достаточный для извлечения приемлемой для предпринимателей в данных, конкретных условиях прибыли.

2) Законодательство, обеспечивающее необходимые и достаточные условия для извлечения прибыли от деятельности в сфере спорта.

3) Государственная политика, стимулирующая предпринимательскую активность в сфере спорта (производство товаров и услуг, инвестиции, спонсорство и т. д.).

4) Информационно-коммуникационная инфраструктура, обеспечивающая взаимодействие членов предпринимательского сообщества и условия для целенаправленного формирования спроса на товары и услуги в сфере спорта среди различных категорий потребителей и соответствующего предложения со стороны их производителей.

5) Квалифицированные кадры, владеющие современными технологиями, управленческими знаниями, умениями и навыками, нацеленные на извлечение предпринимательской прибыли от деятельности в сфере спорта.

Очевидно, что степень влияния первого фактора зависит как от общего уровня социально-экономического развития страны, наличия у населения достаточных финансовых и временных ресурсов, чтобы тратить их на сферу досуга и развлечений (каковым для абсолютного большинства граждан и является спорт), так и от объема, источников и структуры основных финансовых потоков, которые могут быть направлены в сферу спорта. И здесь предпринимательство вторично по отношению к исходным социально-экономическим условиям страны. Граждане в России могут позволить себе тратить на развлечения в пересчете примерно 34 доллара США в месяц, тогда как в США – 260 долларов<sup>6</sup>, поэтому рассчитывать, что российские граждане смогут платить в среднем за сезонный абонемент на футбольные матчи 25–30

тыс. рублей (336 фунтов стерлингов), как в Великобритании, не приходится<sup>7</sup>.

Что касается второго и третьего факторов, то они являются производными от преобладающих целевых установок лиц, принимающих государственные решения, и от лоббистских возможностей ключевых стейкхолдеров в самой сфере спорта. Например, если спорт продолжает рассматриваться (точнее, декларироваться) как социально значимая сфера, нуждающаяся в государственном финансировании, то и вся предпринимательская активность будет вращаться вокруг рынка административного распределения бюджетных денег. Если возобладает отношение к спорту как к сфере прежде всего экономической активности, то бюджетное финансирование перестает быть определяющим и, соответственно, поиск внебюджетных источников и внедрение предпринимательских технологий извлечения прибыли активизируются.

Влияние второго фактора определяется общим уровнем развития законодательства, обеспечивающего предпринимательскую деятельность в стране целом и в спорте в частности. Насколько сегодняшнее законодательство Российской Федерации обеспечивает условия для предпринимательства в сфере спорта? Остановимся на этом подробнее.

Как и в любой сфере предпринимательской деятельности, в сфере спорта объектами правового регулирования являются отношения между субъектами по поводу:

1) материальных (спортивные товары, спортивные сооружения, промышленные объекты и оборудование, используемое для производства спортивных товаров, призы, награды, изображения и т. п.) и нематериальных (товарные знаки, логотипы, фото- и видеоизображения, аудиозаписи, наименования, логотипы, права на тиражирование видеоконтента спортивных событий и т. п.) объектов, связанных со спортом и вовлеченных в производственно-коммерческий оборот в сфере спорта;

2) услуг, оказываемых в сфере спорта физическими и юридическими лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей (агентские, юридические, консультативные, медицинские, информационные, образовательные и др.);

<sup>6</sup> См.: Дмитрий Чернышенко: «Оптимальное количество клубов в КХЛ–24». <http://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/dmitriy-chernyshenko-optimalnoe-kolichestvo-klubov-v-khl-24-1256676/>

<sup>7</sup> Сколько вы платите, поддерживая «Челси» или «Ливерпуль»? Траты болельщиков в английском футболе. [http://blog.sport-profy.ru/2013/09/blog-post\\_15.html](http://blog.sport-profy.ru/2013/09/blog-post_15.html)

3) результатов интеллектуальной деятельности (включая права на эти результаты), возникших и вовлеченных в производственно-коммерческий оборот в сфере спорта (технологии, изобретения, тексты, музыкальные произведения, открытия, производственные модели и образцы и др.).

Кроме того, объектом правового регулирования являются отношения, возникающие в связи с организацией и производственной деятельностью индивидуальных предпринимателей и организаций, осуществляющих деятельность в сфере спорта, а также их отношения с наемными работниками.

По сути дела, правовое регулирование во всех областях и видах предпринимательской деятельности в отношении ее субъектов сводится к установлению (законом, договором и т. д.):

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ СПОРТА ПРИНЦИПИАЛЬНО НИЧЕМ НЕ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЛЮБОЙ ДРУГОЙ СФЕРЫ. И ОБЩЕЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ В СТРАНЕ В ЦЕЛОМ БЛАГОТВОРНО СКАЖЕТСЯ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ В СПОРТЕ

- 1) порядка возникновения прав и обязанностей заинтересованных сторон;
- 2) степени их самостоятельности (равенства или иерархического подчинения);
- 3) способов обеспечения исполнения обязанностей и реализации прав;
- 4) способов регулирования деловой активности через запреты, разрешения, предписания, поощрение, рекомендации и т. п.

Если первые три пункта носят институциональный характер, то четвертый в основном зависит от целевых установок государственной политики на стимулирование или, напротив, на сдерживание предпринимательской активности в той или иной сфере деятельности, в том числе в сфере спорта.

Очевидно, что ни по правовому статусу субъектов, ни по объектам регулирования, ни по сути возникающих правоотношений пра-

вовое регулирование предпринимательской деятельности в сфере спорта принципиально ничем не отличается от любой другой сферы. И абсолютное большинство правоотношений, возникающих в процессе предпринимательской деятельности в сфере спорта, является предметом гражданского, налогового, финансового, административного, таможенного и т. п. права.

Соответственно, предпринимаемые общие изменения законодательства в целях стимулирования деловой активности в стране в целом (например, законодательные предложения четырех основных объединений предпринимателей страны – Торгово-промышленной палаты, Российского союза промышленников и предпринимателей, «Деловой России» и «Опоры России» в план действий Правительства РФ<sup>8)</sup>) благотворно скажутся на предпринимательстве во всех сферах.

Есть, конечно некоторые особенности, связанные с регулированием предпринимательства в области профессионального спорта в сравнении с другими областями деловой активности. Поскольку продуктом спорта, вокруг которого вертится вся система, является спортивное состязание (спортивное зрелище), то ключевым элементом предпринимательства становится предпринимательская деятельность профессиональных спортивных клубов и профессиональных спортсменов. Их деятельность помимо общегосударственного законодательства РФ и отраслевого закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» регулируется правовыми актами международных спортивных организаций и зависимых от них национальных спортивных федераций. Более того, по сути корпоративные требования имплементируются в национальное законодательство либо в виде поправок в действующие законы, либо в результате принятия ситуативных, специальных законов, таких, например, как ФЗ «Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, развитии города Сочи как горноклиматического курорта и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» или ФЗ «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка

конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Осуществление так называемого мягкого права международных спортивных организаций на национальном уровне влечет за собой поток изменений в разных областях национального законодательства, регламентах, стандартах и т. п.

В настоящее время принят целый ряд поправок в действующее законодательство в части определения статуса профессиональных спортивных организаций, установления порядка делегирования прав на проведение так называемых официальных спортивных соревнований профессиональным спортивным лигам и организациям, разграничения прав и обязанностей спортивных лиг и спортивных федераций<sup>9</sup>.

При этом делегирование прав на проведение официальных соревнований сопровождается передачей государственных субсидий, то есть государственные деньги идут вслед за соревнованиями и спортсменами в распоряжение профессиональных спортивных организаций и становятся источником их дохода. Разумеется, такие изменения влияют как на предпринимательскую активность спортивных организаций, так и на деятельность других предпринимательских групп в области спорта.

В сфере правового регулирования спорта оформилась целая отрасль, так называемое спортивное право<sup>10</sup>. Оно напрямую не регулирует отношения, возникающие в процессе предпринимательской деятельности, а связано в основном с распределением полномочий и регламентацией организационных отношений, возникающих между национальными и международными спортивными организациями, клубами, лигами, спортсменами, а также

уполномоченными органами государственной власти в процессе подготовки и проведения спортивных соревнований разного уровня, представляя собой свод правил, принимаемых международными и национальными спортивными федерациями<sup>11</sup>. Такое регулирование косвенно оказывает влияние на предпринимательскую активность и ее направленность, например, в части требований к соотношению доходов и расходов спортивных клубов (так называемые финансовые правила честной игры или «финансовая «фэйр-плей» УЕФА), или способствует установлению все усложняющихся требований к спортивным объектам, на которых проводятся международные соревнования.

В целом, на наш взгляд, на сегодняшний день в России созданы все необходимые общие законодательные условия для развития предпринимательства профессиональных спортивных организаций и профессиональных спортсменов.

На сегодняшний день в России созданы все необходимые общие законодательные условия для развития предпринимательства профессиональных спортивных организаций и профессиональных спортсменов

Однако есть ряд актуальных задач, связанных с совершенствованием законодательства в области финансирования спорта и спортивной инфраструктуры, в частности, стимулирования частных инвестиций – различные формы государственно-частного (ГЧП) и муниципально-частного партнерства (МЧП); перераспределения доходов бизнес-организаций, извлекающих прибыль из использования готового спортивного продукта (беттинговые компании)

<sup>8</sup> В правительство переданы предложения «Большой четверки» по плану действий на 2017–2025 годы. <http://tpprf.ru/ru/news/v-pravitelstvo-peredany-predlozheniya-bolshoy-chetverki-po-planu-deystviy-na-2017-2025-gody-i175172/>

<sup>9</sup> См. Федеральный закон от 22.11.2016 № 396-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» в части регулирования спорта высших достижений и профессионального спорта».

<sup>10</sup> Существует довольно большое число определений и дискуссионных точек зрения по поводу правомерности выделения особой отрасли. Разбор их не входит в задачи данной статьи.

<sup>11</sup> См., напр.: Погосян Е.В. *Формы разрешения спортивных споров (Сравнительно-правовой аспект)*. Екатеринбург, 2009. Соловьев А.А. *Российский и зарубежный опыт систематизации законодательства о спорте: Монография / Комиссия по спортивному праву Ассоциации юристов России. М., 2011. А.И. Понкина. Автономность спорта. Теоретико-правовое исследование. Москва, 2013.*

в пользу спортивных организаций, его создающих; регулирование труда профессиональных спортсменов и деятельности спортивных агентов и др. На их решение в соответствии с целевыми установками государства и направлена активность законодателей.

Так, недавно принят закон, устанавливающий обязательные отчисления – 5% от прибыли, полученной букмекерскими конторами со ставок, в пользу владельцев спортивных соревнований, на результаты которых были сделаны ставки. В законе в качестве получателей обозначены только общероссийские спортивные федерации и профессиональные спортивные лиги, что уже вызывает недовольство со стороны спортивных клубов, поскольку они не получают ничего от ставок на их игры в других соревнованиях (например, международных), и можно предположить, что в будущем закон будет доработан.

ЦЕЛЬ СПОРТСМЕНА-ПРОФЕССИОНАЛА – МОНЕТИЗИРОВАТЬ СВОЙ ОБРАЗ ПОБЕДИТЕЛЯ ДЛЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ, А СОДЕРЖАНИЕ ЕГО ТРУДА – ЭТО ПОДГОТОВКА И УЧАСТИЕ В СОРЕВНОВАНИЯХ С ЦЕЛЮ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ДОХОДА

Вопросы ГЧП в сфере физической культуры и спорта находятся в центре внимания Министерства спорта РФ и межведомственной Рабочей группы при Правительстве РФ<sup>12</sup>. В 2017 году Минэкономразвития России определило на различных стадиях реализации 23 спортивных проекта, реализуемых в формате ГЧП. В 2014 году было 12 таких проектов<sup>13</sup>. Обсуждаются предложения по разработке отдельного закона о ГЧП в сфере спорта, предусматривающего освобождение владельцев спортивных объектов от налога на имущество, а также уменьшение для них налога на прибыль до 13%<sup>14</sup>.

Благодаря советской традиции и постсоветской пропаганде спортсмены (как и поэты) в нашей стране – больше, чем просто спортсмены. Это живые символы национальных побед. До последнего времени так оно и было. Однако во многом благодаря усилиям самих спортсменов и их руководителей этот имидж, державшийся

во многом на завышенных ожиданиях, изрядно померк. Все дело в том, что, как и профессиональный спорт в целом, профессиональные спортсмены в отдельности старательно начали имитировать поведение своих зарубежных коллег.

В чем суть труда спортсмена с позиции бизнеса? Та же, что и труда артиста: создание продаваемого блага, то есть шоу со своим участием. Спортсмен – это центральное звено видео или иной картинки. Это образ победителя, силы, красоты и т. п., который может ассоциироваться с брендом, например, спортивной обуви или одежды.

Цель спортсмена-любителя – победить, показать, что он лучший в своем виде спорта, получив за это моральное удовлетворение. Он создает эмоциональное благо, но не продаваемое. Таковым оно становится, если включается в ту или иную систему купли-продажи. Цель спортсмена-профессионала – монетизировать свою

победу, свой образ победителя для деловых переговоров с потенциальными покупателями.

Соответственно, и содержание труда профессионального спортсмена – это подготовка к соревнованию и участие в нем с целью извлечения дохода. Измеряемый результат его труда – не собственно высота или длина прыжка, скорость бега или сила удара, а количество денег, полученных в результате продажи билетов, прав на трансляцию, заключенных спонсорских

контрактов, то есть степень монетизации зрелища, в котором он участвует.

В профессиональном спорте само по себе физическое напряжение вне системы купли-продажи не имеет никакого смысла. Ведь никому не приходит в голову платить сельскому силачу за то, что он может сдвинуть с места огромный валун. А вот если он соберет много народа посмотреть на это, то есть устроит зрелище, тогда могут появиться те, кто это событие готов будет использовать для продажи своих товаров или услуг, и у силача появится источник дохода.

Нужно ли какое-то особое регулирование или охрана труда спортсменов? В нынешних условиях спортсмены не являются какой-то особенной группой занятых граждан, и у государства нет никаких оснований создавать для них особые условия и давать гарантии. Тем более на фоне доходов отдельных групп профессиональных спортсменов<sup>15</sup>.

Общие вопросы обеспечения прав спортсмена вполне регулируются действующим трудовым законодательством, если спортсмен имеет трудовое соглашение со своим работодателем, и гражданским правом, если его связывает со спортивной организацией договор оказания услуг как частного лица или индивидуального предпринимателя. Вопросы же специфического характера должны решаться внутри самой организации так, как они решаются в любой частной компании, или в рамках соглашений между заинтересованными организациями, имеющими виды на конкретного спортсмена.

Как правило, противоречия возникают там, где внутренние (по сути корпоративные) требования федераций и других профессиональных спортивных организаций, принятые под влиянием «мягкого спортивного права», вступают в противоречие с действующим национальным законодательством, или когда по тем или иным причинам недостаточно четко прописаны условия договоров, или же когда спортсмен вступает в конфликт со своим работодателем или заказчиком.

Часто говорят о необходимости страхования жизни и здоровья спортсменов (очевидно, что выбранная ими деятельность сопряжена с травмами), но и это вопрос урегулирования отношений со страховыми организациями в рамках действующей практики договоров страхования жизни и здоровья, причем страхователем может быть сам спортсмен или клуб, если страхование предусмотрено контрактом. В любом случае это частный вопрос, а не вопрос государственного регулирования (если это не

связано с предусмотренными законами выплатами по временной потере трудоспособности в рамках ОМС<sup>16</sup>).

Что касается регулирования деятельности спортивных агентов государством, то это прежде всего четкое определение гражданско-правовых основ оказания посреднических услуг вообще и агентских услуг (агентский договор в гражданском праве) в частности<sup>17</sup>, декриминализация этой сферы посреднических услуг, вывод из тени денежных потоков, установление налогообложения получаемых доходов, недопущение монополизации рынка и т. п. Но, собственно, те же цели актуальны и при регулировании любой другой посреднической предпринимательской деятельности (например, агентская деятельность в туризме, в сфере риелторских услуг, в области авторского права и т. д.)<sup>18</sup>.

Вопрос в том, нужно или нет стимулировать агентскую деятельность, нужно или нет создавать ситуацию роста количества спортивных агентов или нет. Ответ могут дать только сами участники профессионального спортивного рынка. Собственно, и вопросы установления правил деятельности спортивных агентов и квалификационных требований к ним – дело профессиональных спортивных организаций и их объединений. Что они в лице спортивных федераций и делают<sup>19</sup>. Государству же следует за ними присматривать, чтобы не допустить ситуации, когда корпоративное нормотворчество вступит в противоречие с гражданским правом и станет угрожать монополизацией рынка в интересах частных групп спортивных функционеров, в частности, через введение

<sup>12</sup> См. доклад министра спорта РФ П. Колобкова на дискуссионной сессии «ГЧП в спорте – проблемы и перспективы в рамках Российского инвестиционного форума в Сочи 27.02.2017. <http://www.minsport.gov.ru/press-centre/speeches/30182/>

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> См.: Свищев: проект государственно-частного партнерства в спорте нужно утвердить в России. <http://tass.ru/sport/4142123>

<sup>15</sup> Зарплата П. Погребняка в «Динамо» – 1,8 млн евро в год. <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/972706>

<sup>16</sup> В 2011 году отделение ФСС по г. Санкт-Петербургу выплатило 12 футболистам клуба «Зенит» более 160 млн рублей по листам временной нетрудоспособности, что составило более 50% от всех выплат ФСС по больничным листам в городе за весь год. См.: Дмитрий Хоруженко. Особенности труда спортсменов <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=loadload&name=News&file=article&sid=14825>

<sup>17</sup> См.: Ремишевская О.В. Правовое регулирование агентского договора в предпринимательской деятельности: автореферат дис. канд. юр. наук. М., 2008. С. 11. Эйдельман И.Б. Гражданско-правовое регулирование агентской деятельности в области спорта: автореф. дис. канд. юр. наук. Казань, 2015. Шаповаленко А.С. Агентский договор в системе посреднических сделок в российском гражданском праве: автореф. дис. канд. юр. наук. Краснодар, 2003. С. 15.

<sup>18</sup> См.: Ананьева Е.В. Юридические лица как обладатели исключительных авторских прав // Современное право. 2002. № 1. С. 25–27. Шабров Р. Правовой статус турагента // Корпоративный юрист. 2009. № 1. С. 32–39.

<sup>19</sup> Например, Российский футбольный союз и Российская федерация баскетбола проводят квалификационные испытания претендентов на статус агента (см.: постановление Бюро Исполкома РФС № 65/3-9 от 23 декабря 2010 года и Приложение № 3 к Положению о регулировании деятельности агентов игроков в РФБ от 2009 года).

в одностороннем порядке лицензирования и аккредитации спортивных агентов<sup>20</sup>.

Важнейшим фактором, влияющим на развитие предпринимательства в сфере спорта, является целевая государственная политика стимулирования экономической активности.

Государственная политика по развитию предпринимательства в сфере спорта сводится, с одной стороны, к созданию необходимых условий для деятельности субъектов предпринимательства, а с другой – к стимулированию (или даже принуждению) их к активности для обеспечения развития спорта в стране через привлечение внебюджетных источников финансирования.

Очевидно, что прямое или косвенное субсидирование спорта при всем горячем желании топ-менеджмента профессиональных спортивных организаций не может продолжаться бес-

условиях: для чего и как используется инструментарий законодательного и финансового регулирования. Поскольку речь всегда идет о деньгах (будь то прямое субсидирование или косвенное, через налоговые и прочие льготы), то и ожидаемый результат должен быть столь же осязаемым.

Попытка консервации существующей ситуации в спорте ведет к тому, что он в его сегодняшнем виде все более превращается в бремя для бюджета.

В 2017 году расходы государственного бюджета на физическую культуру и спорт составят 52 043 млн рублей, из которых на массовый спорт приходится 4675 млн рублей, на спорт высших достижений – 46 491 млн рублей (в том числе на подготовку к чемпионату мира по футболу и Кубку конфедераций ФИФА – 21 596 млн рублей)<sup>21</sup>.

В последние 10 лет Россия втянулась в настоящую гонку «спортивных сооружений», причем до 70% всех расходов несут государственный и региональные бюджеты. Но каких именно и для чего, насколько эти сооружения востребованы населением, можно ли их окупить, а если нет, то как использовать для того, чтобы эти объекты

не превратились в «белых слонов»?

Так, затраты на строительство и последующую реконструкцию стадиона «Фишт» в Сочи составили 27,3 млрд рублей, строительство стадиона в Санкт-Петербурге уже обошлось в 40–41 млрд рублей<sup>22</sup>, стадиона «Казань-Арена» – 14,4 млрд рублей, стадиона «Мордовия-Арена» в Саранске – 15,8 млрд рублей, стадиона в Волгограде – 17 млрд рублей, сметная стоимость строительства стадиона «ЦСКА-Арена» в Москве – 350 млн долларов (из них 260 млн – кредит ВЭБ)<sup>23</sup>, стадион ФК «Спартак» «Открытие-Арена» обошелся инвестору в 14,5 млрд рублей<sup>24</sup>.

Для сравнения: стоимость универсального комплекса «школьный стадион» площадью 800 кв. м с резиновым покрытием, двумя секторами тренажеров и силового оборудования колеблется от 2 млн до 3 млн рублей<sup>25</sup>.

Между тем, несмотря на огромные бюджетные вложения, обеспеченность населения спортивными объектами остается низкой.

На сегодняшний день практически все наследие спортивных мегасобытий еще до того, как они состоялись, уже становится бременем для государственного и региональных бюджетов.

## ПОПЫТКА КОНСЕРВАЦИИ СИТУАЦИИ В СПОРТЕ ВЕДЕТ К ТОМУ, ЧТО ОН ВСЕ БОЛЕЕ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В БРЕМЯ ДЛЯ БЮДЖЕТА

конечно. Просто потому, что никаких бюджетных денег не хватит для финансирования все возрастающих потребностей этой непроизводительной сферы.

Почти всегда, когда речь заходит о государстве в части его взаимодействия с бизнесом, все сводится либо к получению субсидий, налоговых льгот или допуску к государственным закупкам. Для государства это – инструменты направления предпринимательской энергии в полезное для общества русло, а для предпринимателей – источник дохода, не требующий особенных дополнительных затрат ни на рекламу, ни на внедрение новых управленческих и прочих технологий, имеющий один объект приложения лоббистских усилий – ответственных за принятие желаемых решений должностных лиц. Опять же с точки зрения бизнеса рынок административного ресурса столь же естественен, как и рынок сырья. Упрекать бизнес в том, что он стремится его использовать в своих интересах, не имеет смысла. Бизнес – это не благотворительность, а извлечение прибыли.

Поэтому главное – это обоснованное целеполагание государства в данных конкретных





тов, поскольку расходы на его содержание не покрываются и в ближайшие десятилетия вряд ли компенсируются доходами от текущей деятельности управляющих ими организаций.

Так, только дополнительные расходы на содержание спортивных объектов, построенных к Чемпионату мира по футболу ФИФА 2018 года, составят более 2 млрд рублей<sup>26</sup>. Содержание стадиона в Санкт-Петербурге обойдется в 400 млн рублей в год, стадиона в Нижнем Новгороде – в 349 млн рублей, в Сочи – в 450–500 млн. При том, что средняя посещаемость матчей чемпионата России составляет 10–12 тыс. зрителей, а заполняемость трибун даже у известных команд в среднем на уровне 30% (в Испании средняя заполняемость трибун – более 70%, в Германии и Англии – свыше 90%)<sup>27</sup>.

Учитывая, что все эти новенькие спортивные объекты, построенные в соответствии

**ВПОЛНЕ МОЖНО ОЖИДАТЬ,**  
что политически мотивированный отъем прав на проведение международных соревнований станет обычной практикой конкурентной борьбы.

*Фото: Максим Блинов/МИА «Россия сегодня»*

с международными требованиями, являются еще и конкурентами для аналогичных объектов в Европе и США, вполне можно ожидать, что политически мотивированный отъем прав на проведение международных соревнований (как это произошло с чемпионатом мира по бобслею и скелетону 2017 года в Сочи, финалом Кубка мира по конькобежному спорту в Челябинске, финальным этапом Кубка мира по лыжным гонкам сезона 2016/17 в Тюмени и этапом Кубка мира по биатлону 2016/17 в Тюмени же) может стать обычной практикой конкурентной борьбы, в которой национальный спорт, играющий

<sup>20</sup> В настоящее время законодательство РФ не дает право участникам рынка устанавливать в одностороннем порядке гражданско-правовые нормы, кроме случаев, прямо предусмотренных законом.

<sup>21</sup> См.: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_209150/007fb5813ec3cb1b5dc28236325e356d790acdd4/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209150/007fb5813ec3cb1b5dc28236325e356d790acdd4/)

<sup>22</sup> См.: Романов А. Футбол и миллионы. Главные суммы 2016 года. <https://www.championat.com/business/article-264786-halk-pogba-ronaldu-rfpl-v-rejtinge-glavnyh-summ-2016-goda.html>

<sup>23</sup> Армейская экономика. Как ЦСКА планирует зарабатывать на стадионе. <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/948979>

<sup>24</sup> Не оправдывает ожиданий? Сколько «Спартак» зарабатывает на собственном стадионе. <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/947484>

<sup>25</sup> См.: <http://www.triumphsport.ru/index.php?id=191>

<sup>26</sup> См. доклад министра спорта РФ Павла Колобкова на дискуссионной сессии «ГЧП в спорте – проблемы и перспективы» в рамках Российского инвестиционного форума. <http://www.minsport.gov.ru/press-centre/speeches/30182/?ptint=1>

<sup>27</sup> Стечкин С. Красота снаружи – пустота внутри. [http://www.trud.ru/article/28-04-2017/1349597\\_krasota\\_snaruzhi\\_pustota\\_ynutri.html](http://www.trud.ru/article/28-04-2017/1349597_krasota_snaruzhi_pustota_ynutri.html)

по правилам, установленным международными спортивными организациями (по сути частными организациями, зарегистрированными за рубежом), всегда оказывается уязвимым в части использования своей спортивной базы не только для проведения международных соревнований, но даже и для тренировок собственных атлетов.

Более того, технические требования международных спортивных организаций к спортивным объектам и спортивному оборудованию тоже являются средством продвижения интересов «своих» компаний. Конечно, с одной стороны, ожидается, что эти требования стимулируют отечественные компании на повышение качества своей продукции, но с другой – в условиях дефицита времени и ресурсов ставят потребителя (или заказчика спортивного события) в положение, когда он просто вынужден делать выбор в пользу иностранных компаний.

Практика показывает, что желание во что бы то ни стало заполучить престижное спортивное событие заставляет его инициаторов (стейкхолдеров, заявочный комитет и т. п.) прямо апеллировать к заинтересованности международных спортивных функционеров в привлечении близких к ним коммерческих структур, лишая тем самым собственных производителей шансов на получение заказа и соответствующее финансирование. Что касается возможности использования построенных спортивных объектов для развития массового спорта, то в большинстве случаев это очень дорогостоящие объекты, созданные под крупные международные соревнования; они совершенно не предназначены для широкого использования (для проведения массовых спортивных мероприятий или просто для спортсменов-любителей).

Такая ситуация не может не привести к крамольной мысли об избыточности существующих объемов спорта, прежде всего профессионального, для современного социально-экономического состояния страны. К желанию наконец-то разобраться в том, насколько цели, достиганием которых обосновываются гигантские финансовые затраты, вообще оправданы. И задаться вопросом: не пора ли переориентировать финансовые потоки государства и корпораций, контролируемых государством, с профессионального на массовый спорт и развитие физической культуры?

Государству предстоит определиться в приоритетах поддержки спорта, в том числе предпринимательства в этой сфере. Очевидно, что одно дело – поддерживать массовый спорт,

и совсем другое – спорт профессиональный, основной целью которого является извлечение дохода от организации и проведения спортивных мероприятий.

В современных условиях при всей кажущейся взаимосвязи профессиональный спорт и спорт массовый – две разные сферы деятельности: массовый в основном относится к социальной сфере, тогда как профессиональный спорт – это область экономической деятельности, и, соответственно, у государства нет никаких сколько-нибудь значимых оснований оказывать ему фактически безвозмездную поддержку. Как сфера экономической деятельности профессиональный спорт не может долго находиться в тепличных условиях.

Основной аргумент в пользу государственного финансирования спорта высших достижений – престиж страны, но в чем он выражается, если спортсмен выступает сам за себя? Если спортсмен, получивший подготовку за государственный счет, готов выступать на официальных международных соревнованиях под нейтральным флагом, но за государственный счет, то как обосновать необходимость произведенных расходов?

Если, как выразился один очень высокопоставленный чиновник, патриотизм в спорте – это все глупости, то государственное финансирование профессионального спорта превращается в филантропию за счет граждан, а рассуждения о престиже страны – в пиар-текст, имеющий только одну цель – раскрутить заказчика, то есть государство, на деньги. При этом исполнитель никаких реальных обязательств, не говоря уже об ответственности, на себя не берет.

Очевидно, что в этой ситуации государственные цели целесообразно пересмотреть в пользу тех направлений, которые дают социально значимый результат, а не конъюнктурный эффект.

Профессиональный же спорт наконец должен стать частным делом частных спортивных организаций и спортсменов. Измерителем спортивного труда тогда станет не спортивный результат сам по себе, а продаваемость спортивного зрелища. Спортивные организации будут бороться как за болельщиков и зрителей, так и за рекламодателей и спонсоров. А спонсорство из рекомендательно-принудительной филантропии превратится в технологию продвижения брендов посредством ассоциации с действительно успешными спортсменами,



командами, клубами, лигами и т. д. Тогда и не будут возникать вопросы, почему спортсмен, достигший высоких результатов, выступает на соревнованиях в личном качестве или под нейтральным или даже чужим флагом. Это будет его частным делом, но только при условии, что он самореализуется не за государственный счет.

По мере все большей коммерциализации и глобализации спорта тема спортивного гражданства вообще отпадет. В теннисе еще 50 лет назад национальные турниры были открыты для иностранных игроков, в хоккейном Кубке мира наряду с национальными играют сборные команды Европы и Северной Америки. Если чемпионом Олимпийских игр становится иностранный спортсмен, которому специально для этого дали гражданство, то неужели кто-то всерьез считает, что это прибавляет авторитета стране? Или если в баскетбольном клубе почти все игроки – иностранные легионеры, то какое он имеет отношение к городу, где находится его штаб-квартира, может ли он в полной мере выполнить важную социальную роль центра объединения местного сообщества?

Собственно, и проблема допинга тогда утратит свою остроту. Ведь Россия подвергнется критике не потому, что спортсмены принимали запрещенные препараты, а потому, что в стране сохранилась государственная система управления и поддержки профессионального спорта, что сразу же ставит ее в удобное для нападков положение. Спортсмены здесь – лишь

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СПОРТ

*наконец должен стать частным делом частных спортивных организаций и спортсменов. Измерителем спортивного труда тогда станет не спортивный результат сам по себе, а продаваемость спортивного зрелища.*

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

повод, и не более того. Сами по себе они никому не нужны. Более того, они являются конкурентами на рынке спортивного зрелища в борьбе за контракты, и уже поэтому примеров спортивной солидарности куда меньше, чем попыток потопить своего спортивного коллегу.

Иногда высказывается крайняя точка зрения, что только отказ от прямого или косвенного государственного финансирования спорта заставит спортивные организации по-настоящему работать с потребителями своего продукта, от болельщика до спонсора, внедрять маркетинговые технологии, создавать систему продвижения услуг для привлечения (вовлечения) и удержания болельщиков и т. д. Но насколько сами профессиональные спортивные организации и все бизнес-организации, работающие в сфере спорта, готовы к переходу на рельсы самоокупаемости? И вот здесь начинают действовать четвертый и пятый факторы развития предпринимательства в сфере спорта.

*Продолжение читайте в следующем номере.*





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

## Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли?

Современный мир в XXI веке меняется стремительно, и связано это не только с инновационными достижениями научно-технической революции. Противоречивые проблемы глобализма, усиление и обострение конкуренции ведущих супердержав и союзов (США, Россия, Китай и Евросоюз), всеобщая информатизация и глобальная интернетизация, изменения менталитета, мотивации и потребностей молодых людей — все это вкуче воздействует на социальную и культурную части жизни общества и, безусловно, оказывает самое серьезное влияние на спорт. Именно поэтому сегодня мировая индустрия спорта настойчиво ищет и уже находит новые пути развития.

### Новый вектор развития мировой индустрии спорта

Если провести анализ крупных спортивных событий в XXI веке, то мы увидим, как много перемен за столь непродолжительный период произошло в мировой индустрии спорта.

- За 16 последних лет появилось много **новых спортивных соревнований**, как мультиспортивных, так и по отдельным видам спорта. Достаточно назвать уже ставшие популярными Европейские игры и Всемирные игры боевых искусств.
- В программу летних и зимних Олимпийских игр регулярно вносятся изменения и **добавляются новые виды спорта**. Например, для летних Игр

в Токио-2020 решено добавить сразу пять новых видов спорта, что существенно расширяет олимпийскую программу.

- Многие традиционные спортивные соревнования, имеющие богатую историю, подвержены серьезным и даже принципиальным изменениям **формата**. В ближайшие годы новый формат соревнований предстоит опробовать в рамках чемпионата мира по футболу (2026), чемпионата Европы по футболу (2020), Лиги чемпионов (начиная с сезона 2018 года).
- Во многих видах спорта вводятся **новые правила**, чтобы такими изменениями добиться большей зрелищности, непредсказуемости и в конечном итоге увеличить



**КАКИЕ БЫ ПЕРЕМЕНЫ**  
*ни происходили  
в индустрии спорта,  
главным, вокруг которого  
все крутится,  
остается зритель.  
За его благосклонность  
борются (если не сказать  
бьются) и организаторы  
спортивных событий,  
и спонсоры.*

*Фото: Нина Зотина/  
МИА «Россия сегодня»*

конкурентоспособность спортивных событий для зрителей и телевидения.

Ключевые тенденции развития мировой индустрии спорта оказывают первостепенное влияние на крупные спортивные события, так как именно к ним привлечено основное внимание главных потребителей индустрии спорта (зрителей и болельщиков, СМИ и телеканалов, многочисленных представителей бизнеса). Главной и ведущей фигурой в мировой индустрии спорта являются **зрители и болельщики**. Они представляют главный интерес для СМИ, телеканалов и бизнеса, продвигающего свои интересы через спорт:

- именно болельщик влияет на телерейтинги и увеличивает стоимость рекламы при телетрансляциях во время спортивных событий;
- именно болельщик является потенциальным покупателем продуктов и услуг спонсоров и партнеров спортивных организаций.

В результате развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий произошло значительное расширение зрительской аудитории на спортивных событиях. Телевидение, Интернет, мобильные и другие средства связи существенно увеличили возможности просмотра спортивных событий. Их общая аудитория выросла в разы, оставив в явном меньшинстве тех, кто непосредственно находится на трибунах как зритель. Такое расширение аудитории существенно повысило интерес к спорту со стороны бизнеса, особенно крупного, поскольку за спортивными событиями в том или ином формате наблюдают миллионы их потенциальных покупателей и клиентов. Как

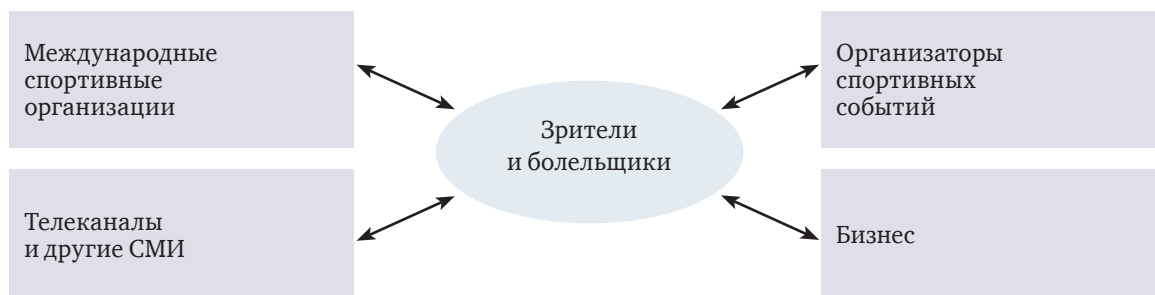
следствие, для бизнеса очень важно расширение новых рынков сбыта, и поэтому крайне необходимы новые города и страны, болельщики которых наблюдали бы за спортивными событиями. Именно поэтому сегодня многие соревнования проходят в России и Китае, Казахстане и Азербайджане. Очень активно мировая индустрия спорта осваивает азиатские и арабские страны.

В настоящее время в мировой индустрии спорта можно наблюдать почти идеальное совпадение экономических интересов международных спортивных организаций, организаторов спортивных соревнований, телеканалов и бизнеса, продвигающего свои коммерческие и имиджевые интересы через спорт.

Международные спортивные организации, такие как Международный олимпийский комитет (МОК) или международные спортивные федерации, являясь единоличными обладателями прав на крупные спортивные события, зарабатывают в основном на продаже телевизионных и коммерческих прав, а также за счет привлечения спонсоров и партнеров.

Организаторы спортивных событий, проводя крупные соревнования, к основным источникам доходов относят продажу билетов и атрибутики, лицензионных прав, а также доходы от спонсорских и рекламных контрактов.

Телеканалы и интернет-порталы зарабатывают на продаже коммерческой рекламы во время трансляций спортивных событий. Представители бизнеса, которые являются спонсорами, партнерами и рекламоделателями во время спортивных событий, серьезно рассчитывают на расширение своей целевой аудитории через спорт и на увеличение объемов прямых продаж. Для всех ключе-



вых игроков мировой индустрии спорта крайне важен зритель, наблюдающий за спортивным зрелищем непосредственно с трибун, по телевидению (на общедоступном или платном канале), в Интернете или в спортивном баре. Все эти участники бьются (если не сказать воюют) за каждого привлеченного болельщика: именно от него зависит их общий финансовый и коммерческий результат.

## Что все-таки на кону: популярность или прибыль?

Необходимо отметить, что отношение к потенциальной зрительской аудитории на спортивных событиях сильно изменилось в последнее время. Разные участники индустрии спорта стараются по-разному заинтересовать различные сегменты этой целевой аудитории, работая с ними индивидуально и предлагая каждому свои маркетинговые и коммуникационные технологии.

Если традиционному болельщику необходимо в первую очередь интригующее непредсказуемое зрелище в любимом виде спорта (не так важно, футбол это или хоккей, теннис или автогонки, бокс или биатлон), то потенциальному болельщику (который просто выбирает один из видов развлечений на досуге) для начала надо убедить посмотреть на то или иное спортивное событие.

Для многочисленных спортивных маркетологов спортивных федераций (международных и национальных) и организаторов спортивных соревнований крайне важен интерес **нескольких сегментов потенциальных болельщиков**:

- семьи традиционных болельщиков (их жены и подруги, дети);
- молодежь;
- женщины.

Именно на них обращают пристальное внимание телеканалы и бизнес, так как, охватив эти группы, можно существенно увеличить зрительскую спортивную аудиторию, особенно ее медийную составляющую. Очень часто эта часть зрительской аудитории (условно их мож-

но назвать «болельщиками-любителями») даже превосходит так называемую армию «профессиональных болельщиков», которые регулярно посещают спортивные соревнования с участием любимых клубов, прекрасно знают историю и традиции, фамилии спортсменов и их рекорды, а иногда и точные статистические показатели команд и отдельных игроков, особенно звезд. Эти «профессионалы» уже являются ядром лояльной аудитории, а численность такого ядра, как правило, достаточно стабильна. А вот их друзья, члены семей, молодежь и являются той группой, на завоевание внимания которой направлены усилия маркетологов. За них ведется ожесточенная борьба, особенно если мы говорим о телеаудитории.

Новые форматы соревнований способны дополнительно **поднять популярность** как отдельных видов спорта, так и спортивных событий в целом, имея в виду Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы, Кубки мира и Европы. Можно рассмотреть всего несколько примеров из разных видов спорта, влияющих на изменение целевой аудитории крупных спортивных событий.

**1)** В июне 2016 года в играх финального этапа чемпионата Европы по футболу впервые приняли участие 24 команды. Это стало возможным благодаря реформам в европейском футболе, которые задумал и претворил в жизнь теперь уже бывший президент УЕФА Мишель Platini. Он предположил, что расширение числа участников выведет европейский футбол на новый уровень популярности и коммерческого развития. За счет смены формата соревнований на Евро-2016 получили возможность выступить сборные Исландии и Уэльса, Албании и Северной Ирландии – команды, которые не отнесешь к первому эшелону европейского футбола. Получилось, что в итоге зрительская аудитория увеличилась именно за счет болельщиков из этих стран и во многом именно за счет так называемых болельщиков-любителей.

**2)** Настоящий фурор произвели футболисты маленькой Исландии. За них болела

практически вся страна у телеэкранов и в спортбарах. А футболисты сборной Уэльса преподнесли сенсацию: дошли до полуфинала и в итоге стали третьими на турнире. Такие результаты, нет сомнений, добавят количественных и качественных показателей аудитории следующего чемпионата – Евро-2020.

3) Одним из наиболее ярких и успешных примеров повышения популярности в последние годы является биатлон. Интересные для зрителя и вещателей изменения в правилах и форматах соревнований сделали сегодня биатлонные трансляции одними из самых популярных в Европе (и особенно в России). Гонки преследования, масс-старты, смешанные эстафеты повлияли на рейтинги телетрансляций и добавили в биатлонную семью много новых стран. Конечно, к этому необходимо добавить постоянное соперничество великих биатлонных держав (Норвегия, Германия, Франция и Россия), безусловно, нужны суперзвезды, такие как Мартен Фуркад, и яркие репортажи комментаторов (для России это «голос биатлона» Дмитрий Губерниев). Но все-таки главное, с чего началось биатлонное безумие, – новые форматы соревнований. Рассматривая состав зрительской аудитории, особенно телевизионной, надо отметить важный факт: за последние годы ряды зрителей сильно пополнили женщины и молодежь.

4) Серьезный прорыв мы наблюдаем в шахматах – виде спорта, который вообще не является олимпийским. Если прежде шахматами увлекались серьезные взрослые мужчины с математическим складом ума, то сегодня эта игра довольно неожиданно оказалась интересной молодежи. Но эта «неожиданность» стала результатом долгого и непростого пути реформ, который проходит международная федерация ФИДЕ, правильно встраивая интересы шахмат в компьютерно-коммуникационные запросы и потребности общества.

Как результат – шахматами «заболела» молодежь, во многих странах шахматы ввели в состав обязательных учебных предметов в общеобразовательной школе. Конечно, шахматам добавил популярности недавний матч за звание чемпиона мира между представителем Норвегии Карлсеном и российским шахматистом Карякиным. Свою роль играют и изменения формата соревнований и правил игры: укороченное время на партию, системы соревнований с выбыванием, блицтурниры и многое другое. Шахматы теперь стало интересно смотреть даже по телевизору.

Примеров повышения популярности разных видов спорта можно привести еще достаточно много, но главное, что необходимо отметить, – это влияние принципиально новых форматов соревнований (особенно в отношении телетрансляций спортивных событий).

Рост популярности спортивных соревнований и различных видов спорта, конечно же, сказывается (пусть и не моментально) на финансовых показателях международных спортивных организаций. Наверное, никто из международных спортивных федераций не планирует повышать прибыль любой ценой. Но увеличение прибыли за счет роста популярности, аудитории и телерейтингов – это абсолютно логичный и правильный путь в менеджменте любой организации, спортивной в том числе.

Кстати, уже упомянутый чемпионат Европы по футболу 2016 года принес УЕФА рекордные доходы и дал возможность сформировать общий призовой фонд, который составил 301 млн евро. Эти деньги были распределены УЕФА между всеми участниками финального турнира и перечислены национальным футбольным федерациям.

## Программа Олимпийских игр

Многие десятилетия программа Олимпийских игр (как летних, так и зимних) оставалась достаточно стабильной, а изменения в ней если и были, то носили скорее эволюционный характер. Но все вдруг поменялось в XXI веке, и это поистине революционные изменения. Например, в программу Олимпийских зимних игр относительно недавно были включены некоторые дисциплины фристайла и сноуборда, керлинг, женский хоккей и прыжки с трамплина, смешанные эстафеты у биатлонистов и представителей санного спорта, командные соревнования для фигуристов. Сделано было это за очень короткое время, если смотреть на олимпийское движение как на движение с более чем столетней историей.

Основной целью в результате этих изменений МОК ставил увеличение зрительской аудитории – во многом за счет вовлечения новых зрителей и болельщиков. И в итоге положительный результат был достигнут. За счет хоккея, прыжков с трамплина и фигурного катания удалось увеличить женскую аудиторию. А внимание молодежи, которая не очень интересовалась Олимпийскими играми, было приковано к дисциплинам фристайла и сноуборда, которые раньше вообще относились к экстремальным видам спорта.

В программу ближайших летних Игр в Токио, которые пройдут в 2020 году, включено сразу пять новых видов спорта:

- бейсбол/софтбол;
- скалолазание;
- карате;
- серфинг;
- скейтбординг.

По каждому виду спорта у МОК есть конкретные объяснения и мотивы, связанные с расширением общей зрительской аудитории Олимпийских игр. Бейсбол сверхпопулярен на американском континенте, а это крайне важная целевая аудитория для всемирных партнеров МОК.

Карате и скалолазание имеют сегодня возросшую популярность в разных странах на всех континентах, но это, безусловно, реверанс в пользу хозяев Игр в Токио, что будет способствовать потенциальному интересу местных болельщиков и повышению телевизионных рейтингов.

А серфинг и скейтбординг – это виды спорта, совсем недавно считавшиеся экстремальными и весьма популярные у молодежи многих стран. Сделав эти виды спорта олимпийскими, МОК, безусловно, добавит к традиционной зрительской аудитории Олимпийских игр немалое количество молодежи во всем мире.

В июне 2017 года МОК очень серьезно пересмотрел олимпийскую программу ближайших летних Игр в Токио-2020. Все эти по сути революционные реформы можно свести к четырем очень важным пунктам.

- МОК заметно увеличил количество дисциплин, по которым будут разыграны медали Игр, то есть увеличено количество спортивных событий. Таких изменений в XXI веке не было никогда.

Год	Страна	Дисциплины
2000	Австралия	300
2004	Греция	301
2008	Китай	302
2012	Великобритания	302
2016	Бразилия	306
2020	Япония	339

- МОК по-прежнему следует объявленному ранее принципу гендерного равенства, увеличивая количество женских дисциплин (и уменьшая, соответственно, количество мужских). Также вводится много смешанных соревнований.

Новые дисциплины		Сокращенные дисциплины	
Виды спорта	Медали	Виды спорта	Медали
Плавание	3	Гребля на байдарках и каноэ	3
Гребля на байдарках и каноэ	3	Стрельба	3
Стрельба	3	Бокс	2
Баскетбол	2	Тяжелая атлетика	1
Фехтование	2	Академическая гребля	1
Велотрек	2		
Велоспорт-ВМХ	2		
Бокс	2		
Стрельба из лука	1		
Триатлон	1		
Дзюдо	1		
Легкая атлетика	1		
Академическая гребля	1		
Настольный теннис	1		

В итоге получается следующая картина изменений по гендерному признаку.

Новые дисциплины		Сокращенные дисциплины	
Женщины	11		
Смешанные соревнования	9		
Мужчины	5	Мужчины	10

- МОК регулярно добавляет дисциплины, во многом интересные для молодежной аудитории (баскетбол 3x3 и ВМХ-фристайл). Это крайне важно для увеличения целевой аудитории Олимпийских игр за счет молодежи.
- МОК постепенно переходит к уменьшению количества участников Игр через сокращение квот по видам спорта, которые были ранее представлены в олимпийской программе. Поэтому на Играх в Токио-2020 будет на 285 участников меньше.

В целом МОК строго и последовательно следует стратегии развития олимпийского движе-



## ДЛЯ БИЗНЕСА

важно расширение рынков сбыта, путь к которым лежит через завоевание внимания аудитории. Именно поэтому сегодня многие соревнования проводятся в России и Китае, Казахстане и Азербайджане (на фото – фрагмент церемонии закрытия I Европейских игр в Баку); очень активно мировая индустрия спорта осваивает азиатские и арабские страны.

Фото: Алексей Филиппов/МИА «Россия сегодня»



ния «Повестка дня 2020», принятой на 127-й сессии МОК в декабре 2014 года.

Постепенно новые олимпийские виды спорта и отдельные дисциплины будут становиться все более популярными. Следующий шаг – увеличение зрительской аудитории через чемпионаты мира и коммерческие турниры; в конечном итоге выигрыше окажутся все: МОК и международные спортивные федерации, организаторы спортивных событий, телевидение, а также спонсоры и партнеры спортивных организаций.

## Реформы в футболе

Пожалуй, наиболее масштабные реформы ждут в ближайшие годы футбольную индустрию, причем это касается как мирового, так и европейского футбола. Достаточно сказать, что уже принципиально меняется формат соревнований трех самых популярных и инвестиционно привлекательных футбольных турниров:

- Чемпионата мира ФИФА;
- Чемпионата Европы УЕФА;
- Лиги чемпионов УЕФА.

В январе этого года Совет Международной федерации футбола (ФИФА) принял, наверное, самое неоднозначное решение за последние годы, утвердив совершенно революционное решение об изменении формата чемпионата мира по футболу. Начиная с 2026 года в финальном турнире чемпионата мира смогут принять участие не 32 команды, а сразу 48. Одни футбольные специалисты и эксперты увидели в этом желание ФИФА исключительно заработать. Другие же говорили, что футбол получил новые возможности для развития в малых странах, которые очень редко пробивались на финальные турниры.

Решение о том, какие именно футбольные конфедерации получат дополнительные места, уже принято. Можно отметить существенное увеличение «квот» конфедераций Африки и Азии, а также стран Северной и Центральной Америки.

Конфедерации	Было	Стало
Европа	13	16
Африка	5	9
Азия	4,5*	8,5
Северная и Центральная Америка	3,5	6,5
Южная Америка	4,5	6
Океания	0,5	1
Страна-хозяйка	1	1
Всего	32	48

\*Дробные числа в таблице означают, что итоговое число мест для того или этого региона определяется по результатам стыковых отборочных матчей с командами – представителями другого региона.

Это решение еще раз подчеркивает многолетнюю долгосрочную стратегию ФИФА, нацеленную на развитие новых рынков сбыта и популяризацию футбола во всем мире. С другой стороны, оно лишней раз напомнило о том, что интересы ФИФА, региональных конфедераций и профессиональных футбольных лиг сильно расходятся. Например, Ассоциация европейских клубов относится к этой реформе крайне негативно (а профессиональная футбольная лига Испании даже намерена обжаловать решение ФИФА в суде). Главные противоречия связаны с вопросами распределения доходов, единого календаря соревнований

и возможных медийных потерь профессиональных клубов на фоне выигрыша национальных сборных команд (а это область интересов национальных футбольных федераций).

Если говорить о коммерческой составляющей чемпионатов мира, то в безусловном выигрыше останутся ФИФА, футбольные континентальные конфедерации и национальные федерации. Согласно прогнозу, по итогам чемпионата мира – 2018 ФИФА рассчитывает на доходы в сумме около \$5,5 млрд. Тогда как чемпионат мира – 2026 в уже измененном формате должен принести ФИФА свыше \$6,5 млрд дохода. Разница очевидна, и многие участники футбольной индустрии, конечно, будут в плюсе. А вот вопрос о популяризации футбола в данном случае – это вопрос открытый: только время покажет, насколько были правы руководители ФИФА.

Кстати, помимо вопросов по дополнительному получению доходов возникает тема, связанная с организацией самого турнира. Уже сегодня не все страны, получившие право на проведение чемпионата мира, могут похвастаться отличной организацией соревнований. Многие помнят, с каким трудом провела чемпионат мира – 2014 Бразилия, столкнувшись с серьезными экономическими, политическими и социальными проблемами. А в этом случае риски возрастают многократно: необходимо принять не только 48 команд, но и болельщиков как минимум из 48 стран.

Поэтому уже сегодня ФИФА начинает готовиться к этому революционному изменению формата турнира организационно. Принять такой турнир может только очень подготовленная страна – с почти идеальной инфраструктурой и финансово состоятельная. Или это может быть заявка от нескольких стран. Поэтому уже рассматривается подача заявки от трех стран американского континента (США, Канады и Мексики).

Другая международная футбольная федерация, европейская (УЕФА), уже вовсю готовится к новому формату организации чемпионата Европы. В 2020 году финальный турнир чемпионата Европы будет проходить одновременно на стадионах 13 городов из 13 стран. В групповом раунде будут задействованы стадионы и соответствующая инфраструктура 12 городов (Мюнхена, Баку, Санкт-Петербурга, Рима, Копенгагена, Бухареста, Амстердама, Дублина, Бильбао, Будапешта, Брюсселя и Глазго). На стадии 1/8 финала будут задействованы восемь стадионов. Четвертьфиналы пройдут в Мюнхене, Баку, Санкт-Петербурге и Риме, а главные матчи Евро-2020 состоятся на знаменитом «Уэмбли» (полуфиналы и финал).

Организовать такой турнир будет очень не просто, так как, скорее всего, возникнет главная проблема – вопрос координации всех участников этого события (УЕФА, страны-организаторы, города-организаторы). Требуется четкая отлаженная работа по вопросам обеспечения безопасности, логистики, волонтерской программы и многое другое. Хотя с точки зрения повышения общей популярности футбола, наверное, задача будет решена.

В январе 2017 года принято решение об изменении формата клубных европейских футбольных турниров (Лиги чемпионов УЕФА и Лиги Европы). Главные новации – изменение количественного представительства стран и схемы перемещения команд между еврокубками. Ведущие футбольные державы (Испания, Германия, Англия и Италия) гарантированно получают по четыре места в групповом турнире Лиги чемпионов. И, как следствие, увеличение дополнительных доходов клубов стран большой четверки.

Новый формат вводится с сезона 2018/19 года и будет, безусловно, способствовать дальнейшему расслоению футбольных клубов на бедных и богатых. Уже сегодня видно, что ведущие футбольные клубы стабильно увеличивают свои доходы, в том числе и за счет увеличения доходов в европейских турнирах. Можно посмотреть, как поступательно увеличивается доходность самых богатых клубов Европы.

Место	Клубы	Доходы в сезоне-2015/16 (€ млн)	Доходы в сезоне-2014/15 (€ млн)
1	«Манчестер Юнайтед» (Англия)	689	519,5
2	«Барселона» (Испания)	620,2	560,8
3	«Реал» (Испания)	620,1	577
4	«Бавария» (Германия)	592	474
5	«Манчестер Сити» (Англия)	524,9	463,5
6	ПСЖ (Франция)	520,9	480,8
7	«Арсенал» (Англия)	468,5	435,5
8	«Челси» (Англия)	447,4	420
9	«Ливерпуль» (Англия)	403,8	391,8
10	«Ювентус» (Италия)	341,1	323,9

Но УЕФА планирует менять форматы не только официальных турниров, но и товарищеских мат-



#### ГОРИЗОНТЫ ФУТБОЛА РАСПИРЯЮТСЯ:

*начиная с 2026 года в финальном турнире чемпионата мира смогут принять участие не 32 команды, а сразу 48. На фото: президент ФИФА Джанни Инфантино в ходе товарищеского матча в Москве.*  
*Фото: Александр Вильф/МИА «Россия сегодня»*

чей. Речь идет о товарищеских матчах сборных, которые довольно часто не представляют интерес как события для телевидения, болельщиков и бизнеса. Планируется целый новый турнир сборных команд, который будет называться Лига наций.

Все европейские сборные будут разбиты на четыре дивизиона согласно международному рейтингу. В каждом из дивизионов будет от 12 до 16 команд. Встречи будут проходить в группах, каждая сборная проведет от четырех до шести матчей. Дальше плей-офф и финал. Победитель финала каждого дивизиона получает путевку на финальный турнир чемпионата Европы.

Каковы возможные плюсы нового турнира?

- Товарищеские игры во многом будут более упорядоченными.
- Новый турнир поможет увеличить доходы национальных федераций за товарищеские матчи сборных.
- Повысит конкурентоспособность товарищеских матчей в сравнении с другими футбольными соревнованиями.
- Даст дополнительную возможность получить путевку на финальный турнир чемпионата Европы.

Конечно, плюсы не совсем очевидны, но возможности УЕФА позволяют надеяться на постепенную раскрутку этого нового турнира.

Можно сделать вывод о том, что в футболе, одном из самых популярных и коммерчески привлекательных видов спорта, ближайшие годы будут временем реформ. В зависимости от их ито-

гов, как обычно, и другие игровые виды спорта возьмут на вооружение все самое интересное и эффективное.

#### Что ждет индустрию дальше?

Сегодня достаточно тяжело делать выводы о том, что ждет индустрию спорта в будущем, имея в виду новые форматы соревнований и продвижение новых видов спорта. Но можно предположить, что:

- популярность видов спорта и увеличение доходов одинаковы важны и не существуют друг без друга;
- главное для популяризации – попасть на телеэкраны;
- молодежь будет активно влиять на новые форматы соревнований и развитие видов спорта;
- бизнес будет стремиться увеличить свою целевую потребительскую аудиторию через спортивные события и новые сегменты зрительской аудитории.

Поэтому вполне возможно, что, например, шахматы вскоре станут олимпийским видом спорта (не важно, летним или зимним) или что в ближайшие 10–15 лет киберспорт опередит многие виды спорта и сравняется по популярности и доходам с футболом. И это не шутки, такой один из вероятных сценариев развития с учетом «информационно-молодежного» вектора мировой индустрии спорта. Но пока это все-таки только прогноз!





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

## Спортивные лиги как субъект маркетинга: специфика и характеристики

СПОРТИВНЫЕ ЛИГИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ОСОБЫЙ ТИП СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ИЗМЕНИВШИХ ОБЛИК СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ В МИРЕ ВОЗНИКЛО МНОЖЕСТВО ЛИГ, ТРЕБУЮТСЯ ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И ТЩАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ.

**В** большинстве публикаций по тематике спортивного маркетинга (M. Shank, S. Chadwick, J. Beech, M. Desbordes, L. Swayne, B. Mullin, S. Hardy, W. Sutton и др.) спортивные лиги рассматриваются как важные компоненты спортивной индустрии, как весьма значимые факторы маркетинговой среды для спортсменов, клубов и партнеров. В то же время сами лиги как субъекты маркетинга, их маркетинговые стратегии и тактика остаются недостаточно раскрытыми.

Более подробно роль американских лиг в отношениях с болельщиками и спонсорами рассмотрел Фил Шааф<sup>1</sup>, но для европейских, а особенно постсоветских, стран этот опыт может быть применим лишь в качестве общего ориентира. Кроме того, за 20 лет

произошли серьезные изменения как в спорте, так и в спортивном маркетинге. Более глубокий анализ маркетинговых продуктов спортивных лиг был проведен Даниэлем Мэнсоном<sup>2</sup>. Но его работа затрагивает в основном маркетинговую деятельность только профессиональных лиг, что ограничивает возможности практического использования ее результатов и выводов применительно к лигам другого типа.

### Спортивная лига как субъект маркетинга

Спортивные лиги занимают ключевое место в современном спорте, именно они проводят наиболее успешные соревнования, популярные среди болельщиков, телеканалов и спонсоров. Абсолютным



**АКТЕР И РЕЖИССЕР  
ФЕДОР БОНДАРЧУК**  
и актриса,  
телеведущая  
Алла Михеева  
на церемонии  
закрытия  
девятого сезона  
Континентальной  
хоккейной лиги (КХЛ).  
Фото: Виталий Белоусов /  
МИА «Россия сегодня»

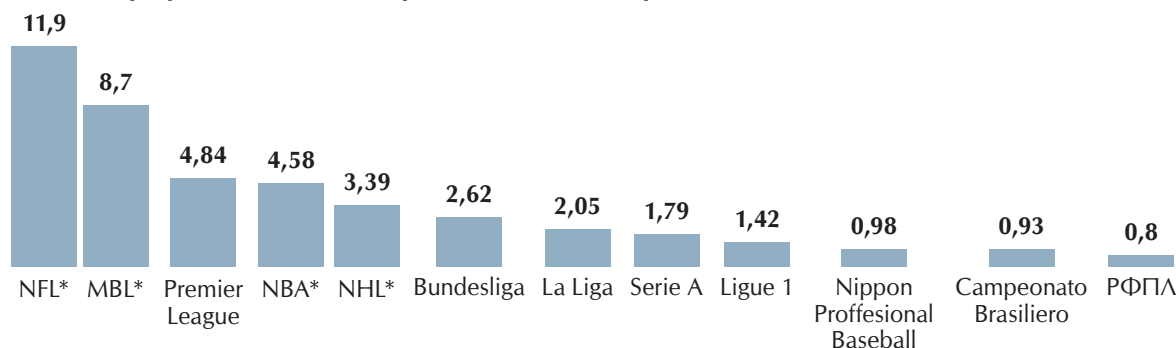
мировым лидером по уровню доходов долгие годы остается американская National Football League (NFL), в сезоне 2014/15 года она заработала почти \$12 млрд. Примерно столько же принесли организаторам Олимпийские игры в Лондоне в 2012 году. Среди европейских лиг самой успешной является английская футбольная Premier League, доходы которой в сезоне 2014/15 составили 4,84 млрд евро (рис. 1).

Эти результаты показывают, насколько успешной оказалась лига как модель организации спортивных соревнований, используемая сегодня как в профессиональном, так и в любительском спорте.

Появление первых спортивных лиг было вызвано объективными причинами. Все популярные виды спорта (прежде всего бейсбол, бокс, футбол, позже – баскетбол, хоккей) требовали больших усилий по координации процесса соревнований между участниками, обеспечения равных условий для состязаний. Кроме того, появившиеся в середине XIX века первые спортивные клубы нуждались в хорошо организованных турнирах, способных привлекать внимание зрителей. В те времена команды должны были самостоятельно договариваться о правилах игры, времени и месте проведения матчей, о том, кто будет осуществлять контроль

РИСУНОК 1

**Доходы профессиональных спортивных лиг, млн евро (млн долл.), 2014/15**



Источники: Statista.com, Deloitte Annual Review of Football Finance 2016.

<sup>1</sup> Phil Schaaf. *Sports marketing: it's not just a game anymore*, Amherst, N.Y.: Prometheus Books, 1995.

<sup>2</sup> Daniel S. Mason. *What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues* *European Journal of Marketing*. 1999. Vol. 33. Issue: 3/4, pp. 402–419.

ТАБЛИЦА 1

## Характеристики спортивных федераций и лиг

	Спортивная федерация	Профессиональная лига	Любительская лига
<b>Миссия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Всестороннее развитие вида спорта</li> <li>- Селекция атлетов по спортивным результатам</li> <li>- Поддержание международного престижа страны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Получение доходов от продажи спортивных зрелищ и других продуктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение спортивных соревнований для участия спортсменов-любителей</li> </ul>
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка правил и регламентов вида спорта</li> <li>- Популяризация вида спорта и ЗОЖ</li> <li>- Проведение национальных чемпионатов и других соревнований</li> <li>- Противодействие допингу</li> <li>- Формирование национальной сборной и ее участие в международных соревнованиях</li> <li>- Подготовка спортивного резерва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание эффективных рыночных продуктов</li> <li>- Популяризация лиги и ее продуктов</li> <li>- Популяризация вида спорта</li> <li>- Разработка регламентов соревнований</li> <li>- Организация соревнований</li> <li>- Координация клубов и спортсменов</li> <li>- Построение отношений со спонсорами и партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация соревнований</li> <li>- Разработка регламентов соревнований</li> <li>- Популяризация лиги и ее продуктов</li> <li>- Построение отношений со спонсорами и партнерами</li> <li>- Популяризация вида спорта</li> </ul>
<b>Сегменты индустрии спорта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спорт высших достижений</li> <li>- Массовый спорт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профессиональный спорт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Любительский спорт</li> </ul>
<b>Источники финансирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Членские взносы</li> <li>- Бюджетные средства</li> <li>- Спонсорство</li> <li>- Продажа прав</li> <li>- Продажа продуктов</li> <li>- Меценатство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продажа продуктов</li> <li>- Спонсорство</li> <li>- Продажа прав</li> <li>- Взносы клубов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Членские взносы</li> <li>- Краудфандинг</li> <li>- Спонсорство</li> <li>- Продажа продуктов</li> </ul>
<b>Маркетинговые продукты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Национальный чемпионат (кубок)</li> <li>- Медиаправа</li> <li>- Атрибутика</li> <li>- Деловые события</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соревнования лиги как шоу для зрителей</li> <li>- Медиаправа</li> <li>- Атрибутика</li> <li>- Деловые события</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соревнования лиги для участников</li> <li>- Атрибутика</li> </ul>

РИСУНОК 2

## Взаимоотношения Российского футбольного союза и футбольных лиг



за соблюдением правил, вести счет, определять победителей, распределять выручку от проданных билетов и т. п. Эти задачи решались зачастую непосредственно перед игрой.

Но по мере роста зрительского внимания к спортивным зрелищам и увеличения числа участников потребовалось радикально изменить отношение к проведению состязаний. Возникла объективная потребность в выделении самостоятельной функции организатора соревнований.

Ее осуществление взяли на себя объединения спортсменов и клубов – ассоциации, федерации и лиги. Благодаря им были разработаны единые правила и регламенты проведения турниров, расписания матчей, появились спортивные и коммерческие стимулы для участников. В результате произошли серьезные изменения в спорте: соревнования постепенно преврати-

лись в полноценные событийные продукты (регулярные чемпионаты, турниры, матчи и т. п.), пользующиеся спросом у зрителей, телекомпаний и спонсоров.

Со временем роли спортивных федераций и лиг заметно изменились. Теперь это совершенно разные типы спортивных организаций (см. таблицу 1). Так, основной приоритет в деятельности спортивных федераций – всестороннее развитие своих видов спорта, представление интересов стран на международной арене. Проводимые ими соревнования (национальные чемпионаты и кубки) решают задачи по выявлению наиболее сильных атлетов, которые затем включаются в состав сборных команд. Кому же такие соревнования являются лучшим инструментом пропаганды своего вида спорта.

Несколько иные приоритеты у профессиональных и любительских лиг. Их миссия в пер-

вую очередь связана с проведением соревнований как самодостаточных рыночных продуктов, способных приносить доходы.

Так, основные доходы профессиональных лиг формируются за счет продаж медийных прав и коммуникационных возможностей (рекламы, спонсорства, лицензий), что объясняется их способностью притягивать и удерживать внимание больших зрительских аудиторий.

А доходы любительских лиг формируются прежде всего за счет продажи самим участникам возможности соревноваться между собой в благоприятных условиях. Это осуществляется, например, в форме оплаты членских взносов клубами и спортсменами. Таким образом сами участники берут на себя часть затрат на организацию соревнований. Кроме того, любительские лиги могут заключать контракты

**ОСНОВНЫЕ ДОХОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЛИГ ФОРМИРУЮТСЯ ЗА СЧЕТ ПРОДАЖ МЕДИЙНЫХ ПРАВ И КОММУНИКАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ (РЕКЛАМЫ, СПОНСОРСТВА, ЛИЦЕНЗИЙ)**

со спонсорами и рекламодателями, продавать атрибутику и т. п.

Соревнования любительских лиг, как маркетинговые события, принципиально отличаются от турниров профессиональных лиг. В первом случае событийный продукт представляет собой скорее особенную услугу, суть которой – создание условий для проведения досуга спортсменами-любителями. Суть событийного продукта профессиональной лиги – зрелище для болельщиков.

Как мы видим, **важнейшая маркетинговая задача лиги – создание, продвижение и продажа эффективных событийных продуктов.** Участники соревнований (спортсмены, клубы и команды) добровольно делегируют лигам многие свои организационные, коммуникационные и коммерческие функции, тем самым концентрируя в них мощный маркетинговый потенциал. Такая модель позволяет создавать уникальные возможности для продажи спортивных событий, атрибутики, телевизионных,

лицензионных и имиджевых прав, спонсорских коммуникаций. Кроме того, чтобы соревнования были привлекательными для зрителей, лиги стимулируют участие лучших клубов и спортсменов.

За многие годы сложилось два подхода к трактовке понятия «спортивная лига». Во-первых, под лигой понимают структурированные по уровням мастерства турниры. Например, те, что проводят Суперлига и Высшая лига Ассоциации мини-футбола России. Обе лиги не зарегистрированы как юридические лица и не ведут самостоятельную хозяйственную деятельность.

Во-вторых, лигами являются спортивные организации, создаваемые для проведения эффективных соревнований. Примеры – NFL, NBA, NHL, РФПЛ, КХЛ, английская Premier League, Bundesliga и т. п.

Во многих случаях эти организации получают от национальных спортивных федераций права на определение чемпионов своих стран. Так, Российский футбольный союз поручает РФПЛ, ФНЛ и ПФЛ проведение всероссийских клубных соревнований. А Ассоциация мини-футбола России проводит по поручению РФС всероссийские клубные соревнования по мини-футболу. В эту структуру вписываются и любительские лиги (рис. 2).

Особняком стоят североамериканские профессиональные спортивные лиги, ставшие неотъемлемой частью индустрии развлечений и настоящими символами США и Канады. Национальные чемпионаты этих стран в наиболее популярных игровых видах спорта полностью замещают соревнования клубов национальных лиг – NFL, NBA, MLB, NHL, MLS.

Следует выделить три ключевые функции *спортивных лиг.*

- 1) **Организационная.** Лига организует и координирует участников соревнований, создавая для них оптимальные условия.
- 2) **Маркетинговая.** Сильной стороной лиг является возможность концентрировать и эффективно использовать маркетинговые возможности клубов и отдельных спортсменов.
- 3) **Финансовая.** Кроме того, лига финансирует затраты на проведение соревнований и стимулирует к участию сильнейшие клубы.



ТАБЛИЦА 2

## Структура доходов клубов профессиональных спортивных лиг Германии, млн евро, 2011/12

Лиги	Кол-во матчей	TV	Спонсоры	Мерчандайзинг	Другое	Всего
Bundesliga (футбол)	440,8	546,2	553,2	93,8	237,7	,7
Bundesliga 2 (футбол)	84,5	107,7	109,5	10,4	49,6	361,7
3 Liga (футбол)	17,6	15,8	46,5	2	22,5	104,4
BBL (баскетбол)	17,7	0,2	52,7	1,4	4,9	76,9
DEL (хоккей)	31	–	40,4	3	11,8	86,2
HBL (гандбол)	18,1	2,6	59,8	1,3	4,3	86,1

Источник: Statista.com.

В процессе реализации указанных функций лигами решаются следующие задачи:

- разработка правил и регламентов проведения соревнований;
- организация и проведение соревнований;
- создание эффективных маркетинговых продуктов лиги, их продвижение и продажа;
- взаимодействие со зрителями, спонсорами, телекомпаниями, лицензиатами и т. п.;
- привлечение ресурсов, необходимых для функционирования лиги;
- распределение ресурсов между участниками лиги.

Конкретное содержание задач, а также инструменты их решения во многом зависят от того, к какому типу относится лига. В современном спорте существует несколько их разновидностей (см. таблицу 3 на следующей странице).

По уровню профессионализма участников выделяют профессиональные и любительские лиги, имеющие различные цели, задачи и модели финансирования. Главная цель маркетинга профессиональных лиг – создание зрелища, привлекающего внимание болельщиков, спонсоров и бродкастеров. В отличие от них любительские лиги определяют своей главной целью предоставление услуг по организации соревнований для самих участников, готовых за это платить.

Лиги корпоративного типа (студенческие, школьные/детские и собственно корпоративные) организуют соревнования для команд и атлетов, объединенных формой профессиональной занятости – обучением в вузах и школах, работой в банке или на железной дороге. Их цели помимо организации соревнований всегда связаны с продвижением здорового образа жизни, а также с повышением лояльности к своей корпорации.

По принципам участия выделяют открытые и закрытые лиги. Первые проводят соревнования с ротацией участников по спортивному признаку (смена аутсайдеров победителями нижестоящей лиги), а вторые – соревнования между постоянными участниками, соблюдающими соответствующие требования и регламенты. Закрытые лиги имеют различные фильтры для потенциальных участников. Например, хоккейные клубы, претендующие на вступление в КХЛ, должны предоставить финансовые гарантии, обеспечить соблюдение требований к спортивным сооружениям, безопасности, работе с болельщиками. Впрочем, можно встретить и иной подход к трактовке принципа открытости, когда, например, Континентальную хоккейную лигу называют не закрытой, а открытой.

Формат лиги стал настолько популярным, что охватил практически все уровни современного спорта. По масштабам участия можно выделить международные, национальные, региональные и местные лиги. В зависимости от масштабов и размеров целевых аудиторий они обладают разным маркетинговым потенциалом. Так, местные лиги ориентированы преимущественно на болельщиков, проживающих в одном городе, и на местные компании, заинтересованные в коммуникациях с ними. Стоимость партнерства с местными лигами позволяет привлекать к сотрудничеству предприятия малого и среднего бизнеса. Международные лиги предлагают свои маркетинговые продукты и возможности в гораздо больших масштабах. Например, самый популярный клубный футбольный турнир в мире проводится Лигой чемпионов УЕФА на территории Европы, а его матчи с удовольствием смотрят на всех континентах сотни миллионов телезрителей.

ТАБЛИЦА 3

## Классификация спортивных лиг

	Тип лиги	Характеристики	Примеры
По уровню профессионализма			
1	Профессиональные	Цель: создание спортивного зрелища, востребованного зрителями, спонсорами, бродкастерами и т. п. Доминируют рыночные источники финансирования.	КХЛ
2	Любительские	Цели: создание возможностей соревноваться спортсменам-любителям. Популяризация ЗОЖ. Финансирование бюджета в основном за счет взносов участников.	Ночная хоккейная лига, Любительская футбольная лига
По корпоративному признаку			
3	Студенческие	Цель: вовлечение студентов в занятия спортом, популяризация ЗОЖ. Проведение соревнований. Используются смешанные системы финансирования, включающие средства инвесторов, госбюджета, поступления от спонсоров, меценатов и краудфандинга.	Национальна студенческая футбольная лига, Студенческая волейбольная лига
4	Школьные/детские	Цели: вовлечение детей в занятия спортом, популяризация ЗОЖ. Проведение соревнований. Используются смешанные системы финансирования, включающие средства госбюджета, поступления от спонсоров, меценатов и краудфандинга.	ШЛ «Локобаскет», Единая школьная мини-футбольная лига
5	Корпоративные	Цель: проведение соревнований, способствующих повышению лояльности сотрудников и партнеров. Финансирование за счет средств корпораций и участников.	Банковская лига, Лига чемпионов бизнеса
По принципам участия			
6	Открытые	Цель: проведение соревнований, основанных на ротации участников по спортивному принципу. Как правило, связаны вышестоящими и нижестоящими лигами.	РФПЛ, ФНЛ, Bundesliga, La Liga, Premier League
7	Закрытые	Цель: проведение соревнований без ротации участников. Участники таких лиг – клубы, соответствующие их требованиям.	NFL, NBA, MLS, NHL, КХЛ

	Тип лиги	Характеристики	Примеры
По масштабам			
8	Международные	Цель: проведение международных соревнований. Участники представляют различные страны.	КХЛ, Лига чемпионов УЕФА, Евролига ВТБ
9	Национальные	Цель: проведение соревнований национального масштаба (чемпионатов, кубков и т. п.). Участники представляют страну.	РФПЛ, ФНЛ
10	Региональные	Цель: проведение региональных соревнований. Участники представляют регион страны (стран региона).	Liga BIBL, ЛФЛ Урала
11	Местные	Цель: проведение соревнований местного уровня. Участники – местные любительские клубы.	Казанская ФЛЛ, ЛКХЛ, Невская баскетбольная лига
По видам спорта			
12	Игровые виды	Цель: проведение соревнований по игровым видам. Наиболее популярные и успешные лиги.	NBA, Bundesliga, КХЛ, НБЛ
13	Циклические виды	Цель: проведение соревнований по циклическим видам спорта. Могут объединять несколько этапов.	Diamond League
14	Единоборства	Цель: проведение соревнований по единоборствам. Существуют в форме бойцовских промоушенов.	UFC, Bellator, Fight Nights
15	Автоспорт	Цель: проведение соревнований по автоспорту. Участники – гоночные команды.	Formula 1, NASCAR
16	Киберспорт	Цель: проведение соревнований по киберспорту. Участники – профессионалы и любители.	Континентальная лига League of Legends
По гендерному принципу			
17	Мужские лиги	Цели определяются спецификой лиги.	Большинство лиг
18	Женские лиги	Цель: проведение соревнований среди женщин.	BWBL, LFL, ЖХЛ

ТАБЛИЦА 4

## Группы клиентов спортивных лиг

	Группы клиентов	Предоставляемые лигой выгоды	Характеристики обмена
1	Участники лиги (клубы, команды, спортсмены)	Возможность регулярно соревноваться с другими участниками лиги	Оплачивают право участия в соревнованиях лиги (взносы). Стимулирование участников (выплаты за результаты и т. п.)
2	Зрители (болельщики)	Возможность смотреть медиатрансляции соревнований лиги	Оплачивают просмотр медиатрансляции соревнований лиги (деньги и время)
3	Покупатели атрибутики лиги	Возможность продемонстрировать принадлежность к сообществу или сделать подарок кому-то	Покупка атрибутики лиги
4	Спонсоры, партнеры, рекламодатели, лицензиаты, бродкастеры	Использование возможностей доступа к зрителям и участникам соревнований лиги	Приобретают спонсорские пакеты, рекламные места, лицензии, права на трансляции

Спонсорские возможности Лиги чемпионов, стоимость которых составляет десятки миллионов евро, доступны лишь крупнейшим мировым брендам.

В последнее время мы наблюдаем расширение границ влияния национальных лиг. Американские NBA, NHL и NFL сейчас рассматривают в качестве важных рынков страны Европы и Китая. Их примеру следуют английская Premier League и испанская La Liga. А стратегия развития КХЛ превратила ее всего за несколько лет из национальной лиги в международную. В сезоне 2016/17 года к 28 клубам из семи европейских стран присоединился хоккейный клуб из Китая.

Но экспансия главных профессиональных лиг не ограничивается расширением географии их присутствия. Совместный проект NBA и студии Take-Two Interactive – киберспортивная лига NBA 2K eLeague – может стать важной ступенью

в процессе неизбежного развития традиционных форматов организации спорта в условиях глобальных технологических изменений. Новая лига предполагает создание профессиональных киберспортивных команд в каждом из 30 баскетбольных клубов NBA, проведение регулярного турнира между ними, продажу медийных прав и атрибутики. Таким образом одна из крупнейших спортивных лиг в мире отреагировала на серьезный вызов со стороны набирающего популярность сегмента индустрии развлечений.

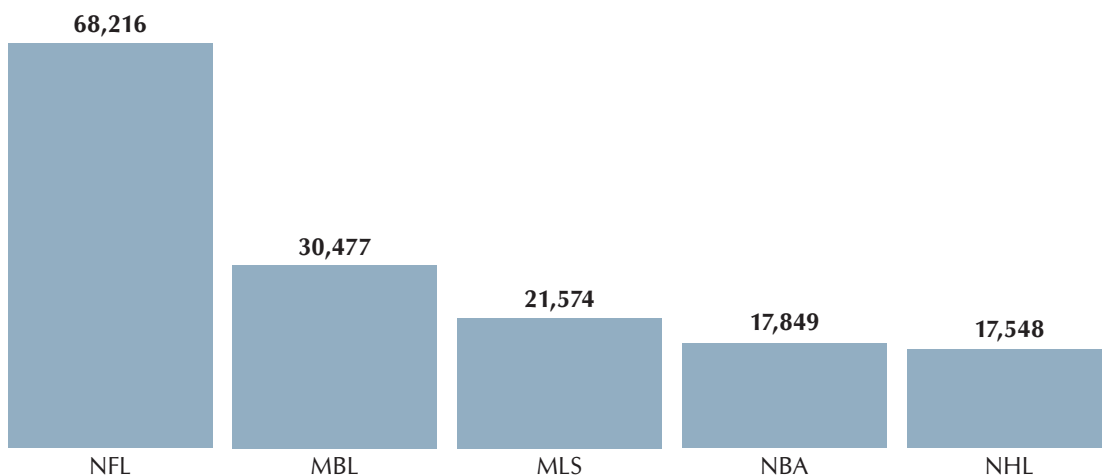
## Распространение своего влияния на новое направление

Лига, как модель управления соревнованием, сосредоточенная на создании востребованного рыночного событийного продукта, дала новый импульс для развития многих видов спорта. Ее эффективность способствовала лавинообразному росту их количества не только в игровых видах спорта, но и в единоборствах, автоспорте, киберспорте, легкой атлетике и т. п. Будучи по сути лигами, в некоторых случаях они могут называться промоутерской компанией (UFC), чемпионатом (Formula 1), мировой серией (World Series by Renault) и т. п. Появление в 2017 году Super League Triathlon –

НАЛИЦО РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ  
ВЛИЯНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЛИГ.  
ТАК, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КХЛ  
ПРЕВРАТИЛА ЕЕ ВСЕГО ЗА НЕСКОЛЬКО  
ЛЕТ ИЗ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЛИГИ  
В МЕЖДУНАРОДНУЮ

РИСУНОК 3

Средняя посещаемость матчей американских профессиональных лиг, тыс. чел., 2015/16



Источник: Statista.com.

пример эволюции популярного вида спорта от отдельных стартов к сериям турниров и созданию международной лиги.

Отметим, что существует еще один признак, по которому можно классифицировать лиги, – гендерный. Участие женщин в спортивных соревнованиях ведет свою историю еще с античных времен. Современное олимпийское движение базируется на принципе равенства полов. Но первый опыт создания профессиональных женских спортивных лиг в первой половине XX века оказался неудачным, болельщики не проявили к ним интереса. Но сегодня женский профессиональный спорт переживает новый этап, развиваясь в двух направлениях. Во-первых, профессиональные лиги изначально создаются в традиционном формате центров спортивно-зрелищных развлечений. Именно так появилась в США Lingerie Football League (теперь Legends Football League), где ставка сделана на привлекательность полуобнаженных спортсменок, играющих в американский футбол. Вторым направлением можно считать более привычную для европейского спорта эволюцию профессиональных и любительских женских турниров в формат профессиональной лиги. Примерами таких лиг являются Baltic Women's Basketball League (BWBL) и Женская хоккейная лига (ЖХЛ). Иногда встречаются лиги, в которых проводятся соревнования и для мужчин, и для женщин. Здесь в качестве примера можно привести бойцовские промоушены UFC и Bellator.

В зависимости от популярности того или иного вида спорта объем и величина доходов

лиг могут заметно различаться. Так, среди немецких лиг абсолютным лидером являются футбольные Bundesliga и Bundesliga 2, оставляющие далеко позади по объему годовой выручки все остальные профессиональные лиги – хоккейную DEL (€86,2 млн), гандбольную HBL и баскетбольную BBL (см. таблицу 2).

Подчеркнем, что все лиги могут быть классифицированы одновременно по нескольким признакам. Так, например, корпоративная Лига чемпионов бизнеса является любительской и включает соревнования сразу по нескольким игровым видам спорта – футболу, баскетболу, волейболу, хоккею и боулингу.

Сегодня в мире существуют тысячи спортивных лиг. Например, в Ирландии насчитывается 96 футбольных лиг, а в состав российской Любительской футбольной лиги в 2016 году вошло 126 региональных лиг. Популярность такой модели спортивной организации подтверждает ее эффективность.

## Объекты маркетинга спортивных лиг

Анализируя лиги как субъекты маркетинга, важно четко представлять, что именно лига предлагает своим клиентам. Речь идет об объектах маркетинга, которыми могут быть:

- типовые спортивные продукты лиг (события, услуги, товары, информация) для конечных потребителей;
- коммуникационные возможности для рекламодателей и спонсоров;
- медийные (вещательные) права для бродкастеров;

- персоны (спортсмены и тренеры) для болельщиков, рекламодателей и спонсоров;
- деловые события (конференции, форумы и т. п.) для специалистов.

Большая часть этих объектов маркетинга создается в тесном взаимодействии с клубами (командами), входящими в спортивные лиги. Например, чемпионат КХЛ является главным объектом маркетинга лиги, состоящим из десятков отдельных матчей, в свою очередь, являющихся объектами маркетинга хоккейных клубов. Болельщики могут приобрести атрибутику КХЛ в клубных магазинах, что позволяет не только популяризировать турнир лиги, но и повышать ее общие доходы. Кроме того, очень важными объектами маркетинга лиг являются их рекламные и медийные (вещательные) возможности. Их востребованность спонсорами и бродкастерами зависит от количественных и качественных характеристик лояльных болельщиков лиги.

В ИГРОВЫХ ВИДАХ СПОРТА ЛИГИ РАСПРЕДЕЛЕНА ПО ИЕРАРХИИ: НА ВЕРШИНЕ — ОСНОВНАЯ ТОП-ЛИГА, НИЖЕ — ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛЮБИТЕЛЬСКИЕ ЛИГИ

Наличие большого количества объектов маркетинга, с которыми приходится иметь дело менеджменту лиг, ставит сложную задачу по согласованию и взаимодействию сразу в нескольких измерениях: между собственными объектами маркетинга разных видов; между собственными объектами маркетинга лиги и объектами маркетинга клубов; между собственными объектами маркетинга лиги и объектами маркетинга партнеров.

Для эффективных согласованных действий лига разрабатывает соответствующие регламенты<sup>3</sup>, обязательные для исполнения всеми участниками маркетинговых отношений.

В качестве отдельного и весьма важного объекта маркетинга следует выделить бренд лиги. Он выполняет роль своеобразного системного интегратора ее маркетинговых возможностей, символа маркетингового потенциала, хотя и требует значительных комплексных действий по созданию и продвижению. Наличие сильного бренда лиги способствует более

эффективному маркетингу всех остальных ее продуктов.

## Маркетинговая среда спортивной лиги

Наиболее специфичными факторами внешней среды любой спортивной организации всегда являются компоненты их непосредственного рыночного окружения (микросреды).

Так, среди **клиентов** спортивных лиг особое место занимают сами участники – клубы, команды или отдельные спортсмены. В большинстве случаев они оплачивают свое право на участие в соревнованиях взносами и платежами (а также штрафами и т. п.).

В то же время профессиональные лиги заинтересованы в том, чтобы среди их участников были успешные, яркие и самобытные клубы, звездные спортсмены, способные демонстрировать высокое спортивное мастерство, создавать интригу, тем самым делая соревнования привле-

кательными для болельщиков. Для решения этой задачи лиги используют экономические стимулы: призовые фонды, выплаты участникам за достижение определенных результатов, распределяют средства, полученные от телетрансляций, и т. п.

Роль и место лиг в спортивной индустрии определяют и их специфические отношения с болельщиками. Лига, как организатор соревнований, может пользоваться большой популярностью у болельщиков, но истинная фанатская преданность может возникнуть лишь по отношению к непосредственным участникам состязаний – клубам, командам и спортсменам, поскольку в основе феномена спортивного болельщика лежат переживания за «своих» в процессе противостояния соревнующихся сторон и восхищение необыкновенными возможностями атлетов. Соответствующие условия для этого могут возникать лишь во время матчей, боев, гонок и т. п. – спортивных событий, которые создаются в результате совместных действий спортсменов и клубов. Отчаянная поддержка болельщиков формирует фанатскую среду, характерную для клубов, в то время как у лиг не появляется таких же ярких приверженцев.

Лиги, прежде всего профессиональные, тем не менее являются мощными центрами притяжения болельщиков, что позволяет им не только успешно продавать свою атрибутику, но и монетизировать отношения с фанатами че-



**ИГРОК КОМАНДЫ «ЗВЕЗДЫ РОССИИ»<sup>3</sup>**  
и приз (автомобиль УАЗ «Патриот») лучшему игроку баскетбольного Матча звезд вручен Единой лигой ВТБ после окончания этого матча в Сочи.

Фото: Нина Зотина / МИА «Россия сегодня»

рез продажи лицензионных и медийных прав, рекламы и спонсорских пакетов.

Конкуренты лиги также заслуживают пристального внимания в ходе анализа среды.

В игровых видах спорта лиги распределены в иерархические структуры, на вершине которой основная топ-лига, ниже могут располагаться профессиональные и любительские лиги. В такой системе между ними нет конкуренции за зрителя или за спонсоров, поскольку каждая лига занимает свое четко определенное место. Хотя встречаются и исключения, характерные для этапа становления профессиональной модели вида спорта или при появлении желающих произвести революцию. Так, в 1972–1979 годах в Северной Америке существовал прямой конкурент NHL – Всемирная хоккейная ассоциация (World Hockey Association). А в 2011–2013 годах российские баскетбольные клубы и их болельщики вынуждены были выбирать между двумя лигами – Единой лигой ВТБ и Профессиональной баскетбольной лигой.

Между топовыми национальными лигами может быть весьма острая конкуренция на международном уровне, поскольку их целевые аудитории находятся не только в границах стран. Во многих странах большим спросом

пользуются трансляции матчей английской Premier League, испанской La Liga, немецкой Bundesliga, североамериканских NBA и NHL.

Главные акценты в международной конкуренции лиг – борьба за спонсоров и бродкастеров. Есть и более агрессивные формы соперничества, целью которого может стать завоевание новых территорий. Такой стратегии придерживается Континентальная хоккейная лига, шаг за шагом осваивая сопредельные территории, создавая конкуренцию достаточно сильной финской Liiga, словацкой Extraliga, белорусской Экстралиге и Латвийской хоккейной лиге.

Кроме прямой конкуренции внутри своих видов спорта лиги соперничают и на межвидовом уровне. В России такими конкурентами являются КХЛ, РФПЛ, Единая лига ВТБ, волейбольная Суперлига. Все они стремятся увеличить аудиторию болельщиков, получить ресурсы от инвесторов, спонсоров и бродкастеров.

Завершая обзор специфики маркетинга спортивных лиг, еще раз подчеркнем, что в современной спортивной индустрии лиги играют системообразующую роль, оказывая серьезное воздействие на маркетинг клубов, федераций, агентств и т. п.



<sup>3</sup> Регламент по маркетингу и коммуникациям КХЛ // Электронный ресурс [http://www.khl.ru/documents/KHL\\_marketing\\_and\\_media\\_regulations\\_2011-2014\\_revised.pdf](http://www.khl.ru/documents/KHL_marketing_and_media_regulations_2011-2014_revised.pdf)



*Дарья Шаюнова,  
специалист Министерства спорта  
Красноярского края*

## Как вырастить чемпиона: опыт Красноярского края

Увлечь детей миром спорта, найти среди тысяч юных спортсменов самых одаренных, дать им хорошую начальную подготовку, передать в региональные центры подготовки, довести спортсмена до уровня сборной края, а затем и страны – вот основная задача любого региона. Учитывая все более возрастающую роль спорта в нашей жизни, усиливающийся интерес к международным спортивным событиям, которые проводятся на территории России, вопрос подготовки спортивных талантов особенно актуален. Красноярский край уже многие годы является кузницей чемпионов. Ключевую роль играет грамотный подход к подготовке резерва.

В 2008–2010 годах в Красноярском крае началась масштабная перестройка системы спорта и подготовки спортивного резерва. Было принято решение о выстраивании вертикали. И сегодня с уверенностью можно говорить, что в регионе создана эффективная система работы учреждений подготовки спортивного резерва. Фундаментом вертикали стал массовый спорт. На его поддержку впервые были заложены серьезные средства (целевая программа «От массовости к мастерству» на 2011–2013 годы). Задача состояла в том, чтобы заинтересовать здоровым образом жизни и физической культурой как можно больше жителей края, а это, в свою очередь, дало бы ощутимый приток детей в спортивные секции. Этот процесс способствовал также возрождению спартакиадного движения, активизации работы системы клубов по месту жительства и учебы.

«Сегодня через ежегодное проведение всероссийских массовых акций и праздников, которых около десяти в год, мы формируем интерес к спорту, пополняем число сторонников здорового образа жизни, – рассказывает министр спорта Красноярского края Сергей Алексеев. – А это ведь и семьи, и дети, которые пробуют себя, ищут тот вид спорта, который позволит в большей мере раскрыться природным данным, показать результаты. Участниками этих мероприятий каждый год становятся десятки тысяч жителей края, причем массовые акции проводятся не только в краевом центре, но и на территории края. Мы стараемся вовлекать в занятия физической культурой и спортом ребят разных возрастных групп и разного уровня подготовки. Для тех, кто показывает хорошие результаты на уроках физической культуры в школе, есть проект «Школьная спортивная лига». В течение учебного года школьники со-





ревнуются в своих школах, потом в районах, затем приезжают на финалы. Для участников это и интересное общение, и первые спортивные достижения».

Следующая ступень – ДЮСШ и СДЮСШОР. На них ложится прямая обязанность подготовки боееспособного резерва. Идет поиск одаренных детей среди учащихся спортивных школ. В рамках реализации целевой программы ребят собирали на «интенсивы» в Красноярске – с приглашением опытных спортсменов и тренеров. Дети встречались с выдающимися спортсменами края, тренировались на базе лучших краевых объектов с ведущими наставниками. Это наглядная демонстрация того, в каких условиях они будут заниматься в случае продолжения упорных тренировок (такие мотивирующие встречи способствуют еще и решению серьезной проблемы, когда в 16–17 лет после окончания школы в силу недостатка информации талантливые молодые люди могут отказываться от продолжения спортивной карьеры). На втором этапе 116 спортивных школ, которые охватывают всю территорию региона, готовы принять юных спортсменов уже для системных занятий конкретными видами спорта. На сегодняшний день в них занимаются более 62 тыс. человек. Ежегодно в сети спортивных школ края происходит открытие новых отделений по видам спорта.

**ЕЖЕГОДНО С 2011-ГО РЕБЯТА,**  
записавшиеся в спортивные школы, участвуют в соревнованиях по игровым видам спорта «Звезды Красноярья». Начинающие спортсмены со всего края, потенциальный резерв команд мастеров, играют на лучших площадках столицы региона.

*Фото: Александр Чанчиков*

Красноярский край одним из первых ввел практику организации специализированных спортивных классов на базе общеобразовательных школ, в которые собирают перспективных юных спортсменов определенного возраста. Таких классов в семи красноярских школах насчитывается уже 11. Курируют их профессиональные клубы по игровым видам спорта. Первопроходцами в этой части стали регбисты и футболисты, и в результате дублирующие составы команд РК «Енисей-СТМ» и ФК «Енисей» уже пополняются выпускниками таких спортивных классов. Кроме того, с 2013 года в 60 школах Красноярского края на третьем уроке физической культуры преподают регби. Более 300 учителей физической культуры из 50 муниципальных образований края для этого прошли специальное обучение.

Для ребят, которые уже записались в спортивные школы, ежегодно с 2011 года проходят соревнования по игровым видам спорта «Звезды Красноярья». Начинающие спортсмены со всего края, потенциальный резерв команд мастеров, играют на лучших площадках столицы регио-



**В СЕМИ КРАСНОЯРСКИХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛАХ** насчитывается уже 11 специализированных спортивных классов, в которые собирают перспективных юных спортсменов. Курируют их профессиональные клубы. Первопроходцами стали регбисты и футболисты, и дублирующие составы команд РК «Енисей-СТМ» и ФК «Енисей» уже пополняются выпускниками таких классов.  
 Фото: Александр Чанчиков

на, общаются со старшими товарищами, перенимают опыт. Также юные спортсмены развивают свое спортивное мастерство на спартакиадах краевого и российского уровней.

Следующим уровнем являются два колледжа олимпийского резерва – в Красноярске и Дивногорске. Красноярский край в этом плане является одним из уникальных регионов, поскольку располагает колледжами (в прошлом – училищами) и по летним, и по зимним видам спорта. У каждого учреждения – свои задачи и возможности. В Дивногорском колледже есть структурное подразделение «интернат». В 2017 году ведется работа по открытию филиала – интерната в городе Зеленогорске с 1 сентября. Учитывая, что большинство красноярских олимпийцев прошли обучение в этих учреждениях, можно уверенно говорить о востребованности колледжей и их высоком профессиональном уровне. Выпускниками училищ являются десятки звезд мирового спорта, среди которых Ольга Медведцева (двукратная олимпийская чемпионка по

биатлону), Александр Меньков (чемпион мира по легкой атлетике), Виталий Глущенко (участник трех Олимпийских игр, фристайл), Евгений Кегелев (паралимпийский чемпион, легкая атлетика).

Завершают систему учреждения профессионального спорта пять региональных центров спортивной подготовки (четыре академии и РЦСП по адаптивным видам спорта) и шесть профессиональных клубов по игровым видам спорта. Они занимаются доводкой спортсмена до высшего уровня, обеспечивая преемственность и сохранение традиций краевого спорта. В итоге воспитанники детских школ выступают в профессиональных краевых клубах, участвующих в различных лигах национальных первенств и чемпионатов, входят в сборные команды края и успешно отбираются в национальные команды, показывая результаты на международной арене, первенствах и чемпионатах Европы, мира, Кубках Европы и мира, Олимпийских играх. Так, только за 2016 год в спортивные сборные команды Российской Федерации Красноярский край подготовил более 400 спортсменов!

Каждый спортсмен когда-то заканчивает карьеру в профессиональном спорте, и перед ним встает вопрос о поиске собственного пути в «обычной» жизни. Идеален вариант, если у спортсмена во время спортивной карьеры есть возможность без отрыва от тренировочного процесса получать образование. И в Красно-

ярском крае она есть. Помимо двух колледжей олимпийского резерва внимательно относятся к спортсменам и в краевых вузах, особенно в институтах, связанных с физической культурой и спортом: в Сибирском федеральном университете (Институт физической культуры, спорта и туризма) и в Педагогическом университете им. В.П. Астафьева (Институт физической культуры, спорта и здоровья им. И.С. Ярыгина). Представителям национальных сборных начисляются дополнительные баллы при поступлении, а обучение проходит по индивидуальному графику, который преподаватели составляют вместе со своими звездными студентами. Таким образом, по завершении спортивной карьеры спортсмены уже являются дипломированными специалистами.

Получить образование – дело важное, но для продуктивной работы необходимо постоянно совершенствоваться, быть в курсе последних тенденций. Этим вопросом в крае плотно занимается краевой Институт повышения квалификации работников физической культуры и спорта, регулярно проводя курсы повышения квалификации для тренеров и специалистов спортивной отрасли, приглашая желающих на мастер-классы и лекции с ведущими практиками и теоретиками страны в области физической культуры и спорта. Также не первый год реализуется программа переподготовки для специалистов физкультурно-спортивного направления.

Описанный подход позволяет обеспечить преемственность поколений, упростить поиск талантов, уравнивает шансы ребят из краевой столицы и отдаленных районов. Чтобы переход количества в качество был обеспечен, необходимы и современный инвентарь, и база для тренировок. В последние годы край проводил политику насыщения муниципалитетов комплексами, бассейнами, плоскостными сооружениями. За минувшее десятилетие сделан качественный рывок в спортивном оснащении территорий края: на начало 2017 года число спортивных сооружений различного типа в Красноярском крае составило 6064 единиц, тогда как в конце 2005 года этот показатель составлял 5155 единиц.

В подготовку спортивного резерва в крае вовлечены и муниципалитеты. Задача краевой власти – помочь городам и районам провести эту работу качественно. Именно поэтому краевая программа развития и законодательство предусматривают ряд субсидий для муниципальных образований. Так, в соответствующем краевом законе закреплено положение о компенсации

расходов муниципальным спортивным школам за подготовку воспитанников уровня сборной края. Возмещаются расходы, произведенные школой, за период воспитания будущей звезды. В государственной программе на эти нужды в 2017–2018 годах предусмотрено по 40 млн рублей ежегодно. По краевой государственной программе «Развитие физической культуры и спорта» предусмотрены субсидии муниципальным образованиям на модернизацию и укрепление материально-технической базы спортивных школ. Участники определяются по результатам конкурса. В 2017 и 2018 годах на эти нужды в бюджете Красноярского края предусмотрено по 25 млн рублей.

Кроме того, получают поддержку и непосредственно спортсмены. Законом края о физической культуре и спорте предусмотрены дополнительные поощрения за победы и призовые места на соревнованиях от чемпионатов России до Олимпийских игр. Спортсмены и их тренеры получают единовременное финансовое поощрение из краевого бюджета за «попадание в призы» на соревнованиях. Например, за медаль на Олимпийских играх размер выплаты варьируется от 1 млн до 3 млн рублей, ее в равных размерах получают и спортсмен, и тренер (или коллектив тренеров). Тем же законом победы на Паралимпийских и Сурдлимпийских играх приравнены к олимпийским, то есть призеры и их тренеры получают такое же материальное поощрение, как и олимпийцы.

Выстроенная система, подкрепленная материальной базой, ожидаемо начала давать положительные результаты. За минувшее десятилетие спортсмены Красноярского края приняли участие в шести Олимпийских играх – трех зимних Играх и трех летних. Налетних Играх за этот период наши спортсмены завоевали три золота и одну бронзу, а на зимних – семь золотых, три серебряные и четыре бронзовые медали. При этом зимние Игры 2014 года стали самыми успешными для красноярских спортсменов: они завоевали в Сочи восемь медалей различного достоинства. Первое в истории не только нашего края, но и всей России олимпийское золото в скелетоне принес наш земляк Александр Третьяков, а Красноярский край занял вторую строчку в рейтинге субъектов России по количеству и достоинству завоеванных спортсменами медалей на Играх в Сочи.

Урожайным на медали был и минувший год. В начале года нас радовали своими наградами биатлонисты, скелетонисты, саночники, боб-

слеисты, горнолыжники. Так, уроженка города Бородино Ольга Якушова впервые выиграла чемпионат Европы по биатлону, стала победительницей и призером на этапах Кубка IBU. В феврале 2016 года в Норвегии прошли II зимние юношеские Олимпийские игры. Наш край представляли трое спортсменов, и все вернулись с медалями. Никита Трегубов выиграл первенство мира по скелетону. Были у нас достижения и в национальных видах спорта: впервые сборная края выиграла чемпионат России по северному многоборью, а юниорская сборная заняла третье место в первенстве страны. Отличные результаты показали команды мастеров: хоккейный «Енисей» в 2016 году стал чемпионом России, а регбийный клуб «Енисей-СТМ» выиграл Кубок России и чемпионат страны.

2017 год также начался с побед наших спортсменов на российском и международном уровнях: есть медали чемпионата мира по скелетону среди юниоров, «взрослого» чемпионата мира по санному спорту, чемпионата Европы по зимнему триатлону, призовые места этапов Кубка мира по скелетону и бобслею. В начале февраля в Алматы триумфом завершилась Всемирная зимняя универсиада 2017 года для наших хокке-

истов и хоккеисток. В составе российской команды на универсиаде играли хоккеисты «Сокола», а в женскую студенческую сборную России вошли пять спортсменок красноярской «Бирюсы». Также на Всемирной зимней универсиаде в Казахстане отличился красноярский биатлонист Сергей Корастылев, участвовавший в трех дисциплинах и во всех трех завоевавший медали – серебро в индивидуальной гонке, золото в гонке преследования и золото в смешанной эстафете.

Еще одно яркое достижение уже этого года – результаты чемпионата мира по лыжному ориентированию. Этот международный спортивный форум проходил в Красноярске с 7 по 12 марта; он стал первым тестовым мероприятием в ходе подготовки к Всемирной зимней универсиаде, которую Красноярск примет в 2019 году. Спортсмены Академии зимних видов спорта завоевали на этом чемпионате семь медалей: две золотые, четыре серебряные и бронзовую.

Система работает, но для новых достижений требуется постоянное развитие. Сейчас идет модернизация. С 2012 года Красноярский край был определен федеральной экспериментальной площадкой по формированию государственного (муниципального) задания для бюджетных спортивных организаций. Приказом регионального Министерства спорта была утверждена «дорожная карта» – перечень действий по развитию системы подготовки спортивного резерва, конечным результатом которых станет перевод спортивных школ в организации нового вида.

## КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ

*является одним из уникальных регионов, поскольку располагает колледжами олимпийского резерва (в прошлом – училищами) и по летним, и по зимним видам спорта – в Красноярске и Дивногорске.*

*Фото: Александр Чанчиков*





Взамен привычных ДЮСШ и СДЮСШОР появятся спортивные школы и спортивные школы олимпийского резерва. Мероприятия по переводу спортивных школ на новые виды программ наш регион осуществляет с 2013 года.

В рамках «дорожной карты» в крае продолжается работа по совершенствованию нормативно-правовой базы. Федеральным законодательством были продиктованы изменения, связанные с разделением расходов учреждений на спортивную подготовку и образовательную деятельность, с изменением системы оплаты труда: для тренеров, осуществляющих работу со спортсменами, закрепляются качественные показатели. Ведется работа по включению в региональный отраслевой закон полномочий министерства по проведению аттестации тренеров. Приступить к реализации полномочий планируется с 1 января 2018 года.

К настоящему моменту девять краевых спортивных школ переведены в новый вид организаций. До конца 2017 года к ним добавятся еще 20 учреждений Красноярска и 57 муниципальных спортивных школ, находящихся в ведении органов управления в сфере физической культуры и спорта. И до 1 января 2018 года этот процесс будет завершен.

Кроме того, продолжается работа по закреплению социальных гарантий для работников спортивной отрасли, обеспечению перехода на

#### 116 СПОРТИВНЫХ ШКОЛ

*по всей территории региона готовы принять юных спортсменов для системных занятий конкретными видами спорта. Сегодня в них занимаются более 62 тыс. человек.*

*Фото: Александр Чанчиков*

нормативно-подушевое финансирование организаций нового вида. Отдельным направлением является независимая оценка качества работы организаций, формирование единых рейтингов и контроль за выполнением федеральных стандартов на краевом и муниципальном уровнях.

«Красноярский край по праву считается одним из самых спортивных регионов страны, – отмечает министр спорта Красноярского края Сергей Алексеев. – В наших учреждениях работают специалисты, которые готовы делиться своим опытом и научными разработками, чтобы максимально облегчить процесс перехода в спортивные организации нового вида и повысить качество подготовки спортсменов. Консолированными усилиями мы продолжаем развивать систему подготовки спортивного резерва, сохраняя традиции в подготовке чемпионов по базовым и опорным видам спорта, чтобы представлять честь страны на самых крупных спортивных соревнованиях. Уверен, наш опыт будет полезен коллегам из других регионов».





*Сергей Воропаев,  
генеральный директор ХК «Сочи»*

## Опыт организации хоккейного лагеря Sochi Junior Hockey Camp

НАСЛЕДИЕ ОЛИМПИЙСКИХ ИГР В СОЧИ – ТЕМА, КОТОРАЯ ДАЖЕ СПУСТЯ ТРИ ГОДА ПОСЛЕ ИГР НЕ ТЕРЯЕТ СВОЕЙ АКТУАЛЬНОСТИ. МАСШТАБНЫЙ ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ИГР СТАЛ ФУНДАМЕНТОМ ДЛЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НОВЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ И СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗНОГО УРОВНЯ. ОДНИМ ИЗ УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ ТАКОГО НАСЛЕДИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ХОККЕЙНЫЙ КЛУБ «СОЧИ», КОТОРЫЙ ПОЯВИЛСЯ БЛАГОДАРЯ ОЛИМПИАДЕ. НЕСМОТРИ НА СРАВНИТЕЛЬНО НЕБОЛЬШОЙ СРОК СУЩЕСТВОВАНИЯ, ХК «СОЧИ» УСПЕШНО ВЫСТУПАЕТ В КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГЕ, АКТИВНО РАЗВИВАЕТСЯ И ИМЕЕТ ВЕСЬМА АМБИЦИОЗНЫЕ ПЛАНЫ. ЕСТЬ У КЛУБА СВОИ УНИКАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ ВЫГОДНО ОТЛИЧАЮТ ЕГО ОТ ДРУГИХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СТРАНЫ. ОБ ОДНОМ ИЗ ТАКИХ ПРОЕКТОВ – ДЕТСКОМ ХОККЕЙНОМ ЛАГЕРЕ SOCHI JUNIOR HOCKEY CAMP – ПОЙДЕТ РЕЧЬ В ЭТОЙ СТАТЬЕ.

**П**режде всего отличительной чертой хоккейного клуба «Сочи» является его инфраструктура, одна из лучших среди всех команд в России. Инфраструктура в данном случае – это не только дворец спорта «Большой», но и возможности размещения, организации питания игроков и полноценного тренировочного процесса. В течение двух первых сезонов клуб был сосредоточен на решении внутренних задач и своем становлении. В минувшем, третьем сезоне мы стали смотреть шире, с осознанием того, что представляем именно сочинский хоккей. Это

подразумевает миссию проводника профессионального хоккея в регионе, поскольку в Южном федеральном округе, кроме ХК «Сочи», нет хоккейных команд такого высокого уровня.

С точки зрения маркетинга уникальность заключается еще и в том, что ХК «Сочи» работает сразу на две разные целевые аудитории: местных жителей и туристов. Первые – основа нашей постоянной аудитории, 3–4 тыс. человек, которые приходят на матчи в низкий туристический сезон. Это именно те люди, которые могут порекомендовать пойти на игры ХК «Сочи» туристам, и мы воспринимаем



работу с ними как важный элемент популяризации. С туристическим потоком работаем в двух направлениях. Первый – прямая реклама, причем в районах города, территориально близких к «Большому» (нет смысла делать рекламу в Красной Поляне, Дагомысе, Лазаревском, если она не окупается). Второй путь – вирусная реклама в других регионах России, где есть поклонники хоккея, которым известно, что в Сочи есть хоккейный клуб, и которые с большой долей вероятности включают посещение наших матчей в свою программу, когда приедут отдыхать на курорт.

Обе целевые аудитории требуют одинаково большого внимания и мгновенной реакции на любые изменения в их предпочтениях. Ни для кого не секрет, что хоккейные матчи перестали

#### ЛАГЕРЕМ ЗАНИМАЛИСЬ ВСЕ СОТРУДНИКИ ХК «СОЧИ»,

*которые находились в этот период на рабочих местах. Все мы испытали на себе, что значит организовать мероприятие для детей, которым важно постоянно находиться в движении. По физическим ощущениям эта работа напомнила проведение целого сезона и хорошо зарядила сотрудников эмоционально.*

*Фото: ХК «Сочи»*

быть исключительно спортивными событиями и приобрели элементы шоу. Развлекательная сфера быстрее приспосабливается к изменениям, и с ней непросто конкурировать, как и с разовыми крупными спортивными мероприятиями, бюджет которых превышает наш сезонный

**Сергей Юрьевич Воропаев** родился 19 декабря 1967 года в Москве. Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальностям «юриспруденция» и «международные экономические отношения». В период с 1993 по 2015 год работал сначала в PricewaterhouseCoopers, а затем в Deloitte & Touche – крупнейших компаниях в международном юридическом и консультационном бизнесе. Руководитель судебной и спортивной практик. Специализировался в области представительства в российских, зарубежных судах и международных арбитражах по публично-правовым спорам, а также в области управленческого консультирования в спортивной индустрии, спорах, связанных с международными переходами спортсменов и спортивно-дисциплинарными разбирательствами. Осуществлял оценку спонсорских и рекламных контрактов, а также разработку стратегий и бизнес-планов на рынке профессионального спорта («Формула-1», Российская футбольная премьер-лига). В 2008–2009 годах являлся руководителем проектного офиса КХЛ, вице-президентом КХЛ. Руководил централизованными финансовою, юридическою, кадровой и иными административными службами Континентальной хоккейной лиги (КХЛ), разрабатывал и осуществлял переговорную поддержку основных договоров КХЛ (рекламные, спонсорские, передача ТВ-прав и др.). Является советником Федерации хоккея России по международно-правовым вопросам. С марта 2016 года – генеральный директор ХК «Сочи».

бюджет на маркетинг. Но в отношении регулярных спортивных мероприятий мы, безусловно, вне конкуренции. Есть еще один фактор, с которым не поспорить. Это море, ради которого в Сочи приезжают десятки тысяч туристов. Море – это наш самый серьезный конкурент: в высокий сезон посещаемость матчей вырастает в те дни, когда море штормит, тогда как в низкий сезон в непогоду посещаемость падает. Клуб должен реагировать и на такие тенденции.

В Сочи долгое время не было ничего регулярного и масштабного в сфере спорта, люди отвыкли от таких мероприятий. На крупные разовые события можно найти время и деньги, но если мы говорим о профессиональном хоккее, то имеем в виду, что человек с августа по январь-февраль должен найти как минимум 30 свободных вечеров, чтобы приехать посмотреть хоккей, и дополнительно затратить от часа до трех на дорогу. Это серьезные временные затраты, к которым нельзя прийти одновременно: человек должен влюбиться в этот вид спорта, получить качественный сервис, и тогда он будет отдавать предпочтение хоккею.

## Лагерь Sochi Junior Hockey Camp: как все начиналось

Хоккейный клуб должен развиваться во всех направлениях, чтобы оправдывать свое существование как финансово, так и идеологически. Прошлым летом мы обратили внимание на большое количество тренировочных лагерей для юных хоккеистов, которые проводятся в Сочи. Зачастую их организацией занимались люди, далеко не всегда имеющие хоккейную или тренерскую квалификацию, любители, когда-то осознавшие, что этот бизнес может быть прибыльным. Эти наблюдения привели нас к идее попробовать свои силы в проведении профессионального детского хоккейного лагеря. Ведь у хоккейного клуба «Сочи» для такого проекта есть все необходимое: инфраструктура, знания и ресурсы, не задействованные летом на полную мощность.

Ранее у клуба не было практического опыта в разработке таких лагерей. Мы понимали, что этот рынок уже успел стать перегруженным, что спрос на такие услуги своеобразен: он формируется зимой, когда люди только планируют свой летний отдых и отдых своих детей. Поэтому первый лагерь изначально рассматривался как тестовый.

Решение об организации лагеря было принято достаточно быстро, и специалисты клуба ста-



**РАБОТА НОЛАНА ХОУ (СПРАВА) И МАЙКА АССЕЛИНА В СОЧИ –**  
*первый опыт привлечения тренеров из НХЛ к организации детских хоккейных лагерей в России.*  
 Фото: ХК «Сочи»

ли изучать аналоги в России и других странах. В Северной Америке, например, подобные проекты существуют на базах клубов Национальной хоккейной лиги (НХЛ) в виде лагерей выходного дня. Их программа основана на погружении детей в атмосферу профессионального хоккейного клуба: дети используют инфраструктуру клуба, видят, как занимаются взрослые хоккеисты. Разумеется, это их увлекает и воодушевляет. Поэтому в основу организации Sochi Junior Hockey Camp был заложен максимально профессиональный подход. Мы четко определили для себя, что в названии проекта должно быть слово «Сочи» – это отсылка и к городу, и к названию клуба, а в логотипе должны присутствовать элементы, связанные с нашим городом: пальмы, горы и темно-синий цвет, символизирующий море. Для лагеря были разработаны имиджевые и информационные продукты: логотип, бренд-бук, сайт, наличием которых могут похвастаться далеко не все детские тренировочные лагеря.

## Программа лагеря: сочетание педагогики, психологии и маркетинга

Примерно в это же время специалисты клуба приступили к разработке программы и подбору тренеров. Клуб сразу же стал рассматривать вариант привлечения североамериканских





специалистов, именно это и стало основой для уникального торгового предложения. Все это отвечало идее сделать лагерь на высоком профессиональном уровне, чего на тот момент не было ни у кого на российском рынке. К организации лагеря был привлечен персонал клуба: тренер по физической подготовке, врач, сервисмен, руководитель пресс-службы и другие сотрудники. В отношении детей подход был на таком же высоком профессиональном уровне, как и в случае со взрослой командой.

Североамериканских тренеров мы выбрали еще и по причине того, что нам хотелось показать другой взгляд, иной подход к детям. Привлекла идея, с которой работают эти специалисты: они занимаются не только физическим воспитанием ребенка, обращают внимание не только на профессиональные качества, уровень катания и владения техникой бросков, но и на личностное развитие ребенка. Юный хоккеист должен быть полноценно развитым индивидуумом, понимающим, что именно происходит на льду в той или иной игровой ситуации, и имеющим определенную культуру поведения.

Мы были рады, что Нолан Хоу с удовольствием откликнулся на предложение нашего клуба принять участие в этом проекте. Ни в одном лагере в России не работают тренеры из НХЛ. Нолан – внук легендарного канадского хоккеиста Горди Хоу и сын члена Зала хоккейной славы НХЛ Марка Хоу; соответственно, он с детства знаком с хоккеем, посвятил ему всю жизнь. Выбор пал на него и с точки зрения профессиональной вовлеченности, поскольку Хоу с 2007 года работает с детьми по своей уникальной авторской методике.

#### ПРИ ПОДГОТОВКЕ ПРОГРАММЫ

*изучались материалы по психологии и педагогике: мы хотели знать, чем интересуются дети 7–11 лет, какая манера поведения для них характерна, что им предложить, чтобы ребятам было весело, и в то же время чтобы они были в достаточной степени загружены.*

*Фото: ХК «Сочи»*

К написанию программы лагеря подошли обстоятельно: изучали материалы по психологии и педагогике, нервно-психическому развитию детей 7–11 лет. Мы хотели знать, чем они интересуются, какая манера поведения для них характерна, что можно предложить, чтобы нашим участникам было весело и чтобы они были в достаточной степени загружены. Учитывали и мнения родителей относительно того, что для них наиболее важно в таких лагерях, изучали родительские форумы и обсуждения в социальных сетях. То есть были охвачены интересы абсолютно всех вовлеченных аудиторий. Таким образом, при составлении программы лагеря в спортивную часть были положены разработки североамериканских тренеров, а все остальные блоки сформированы на основе собранной и тщательно проанализированной информации.

В работе лагеря принимали участие все сотрудники клуба, которые находились в период проведения лагеря на рабочих местах. Все они испытали на себе, что значит организовать мероприятие для детей 7–11 лет, которым важно постоянно находиться в движении. По физическим ощущениям работа над организацией лагеря напомнила проведение целого сезона, но хорошо зарядила сотрудников эмоционально.

**ВАЖНО БЫЛО ВОВРЕМЯ  
ЭМОЦИОНАЛЬНО РАЗГРУЖАТЬ  
УЧАСТНИКОВ,**

*потому в завершении  
каждого дня ребят ждала  
развлекательная программа.*

*Фото: ХК «Сочи»*



В том числе мы убедились на практике, что Нолан Хоу – действительно классный профессионал, понимающий, как общаться с детьми, как с ними работать и организовывать тренировки таким образом, чтобы ни одно занятие не было похожим на другое. С Ноланом работал его ассистент Майк Асселин, который также имеет большой опыт работы с юными хоккеистами в Северной Америке и Европе. Тренировки на «земле» проводились под руководством тренера по физической подготовке хоккейного клуба «Сочи» Валерия Балабанова.

## Каналы продвижения лагеря и первые сложности

Выход с предложением на рынок был осложнен долгим согласованием всех деталей и нюансов работы с тренерами. Это случилось в тот момент, когда родители, уделяющие внимание профессиональной карьере своего ребенка, в большинстве своем уже определились с лагерями и сборами.

Стоимость путевки в Sochi Junior Hockey Camp составляла 80 тыс. рублей с оплатой проживания и 60 тыс. рублей при самостоятельном размещении. С учетом того, что Сочи этим летом принимает футбольные матчи Кубка конфедераций ФИФА и цены на проживание в гостиницах существенно выросли, эта стоимость вполне адекватна тому продукту, который был нами разработан. Разумеется, такую сумму одновременно заплатить могли не все родители. Поэтому были предложены варианты рассрочки и различные акции. Мы были настроены, что легко не будет, что нужно воспринимать проведение первой смены лагеря как возможность приобретения бесценного опыта, а самое важное – отработать базовую модель.

Наша целевая аудитория – родители юных спортсменов, которые в течение как минимум года-двух занимаются хоккеем в спортивных школах. Акцент сделали на регионы, которым проще добраться в Сочи: Краснодар, Ростов-на-Дону, Москву, Санкт-Петербург. При этом применялся таргетинг в поисковых системах и на других «хоккейных территориях». Мы задействовали социальные сети и сотрудничали с блогером Алексеем Шевченко, в одном из выпусков своей программы разместившим информацию о нашем лагере. Кроме того, велась индивидуальная работа с тренерами и руководством спортивных школ, воспитанникам которых могло быть интересно участие в проекте.

Благодаря социальным сетям лагерь получил внимание от зарубежных стран, в частности, Турции и Китая. К сожалению, этим летом организовать участие детей из этих стран не удалось, поскольку в Китае учебный год заканчивается в середине июля, а вот турецким хоккеистам перелет обошелся бы слишком дорого. Но важен сам факт того, что уже в первый год мы ощутили огромный интерес к лагерю со стороны юных хоккеистов и их родителей, а спрос на Sochi Junior Hockey Camp появился не только в России, но и за рубежом.

## Ожидания, реальность и перспективы

Изначально предполагалось, что главной особенностью лагеря будут иностранные высококвалифицированные тренеры. И именно это мотивирует родителей сделать выбор в пользу нашего проекта. Но по окончании смены стало понятно, что на первый план вышел сервис, который хоккейный клуб «Сочи» предоставил участ-



**УЧАСТНИКИ ЛАГЕРЯ**  
*настолько увлекались тренировками, занятиями и общением, что иногда забывали позвонить своим родным. Но информационное освещение жизни лагеря велось круглые сутки, и повода для волнений у родителей быть не могло.*  
Фото: ХК «Сочи»

никам. Дети 24 часа в сутки были окружены вниманием и всесторонней поддержкой, у родителей не было необходимости контролировать что-либо. Клуб взял на себя все вопросы по организации полноценного сбалансированного питания, специалист по заточке коньков и подготовке экипировки клуба готовил и ремонтировал к тренировкам вещи участников, а всю тренировочную и личную одежду после каждого занятия стирали в прачечной. Таким образом, детей ничто не отвлекало от происходящего в лагере.

Тренировки проходили как в зале, так и на льду. «Сухие» тренировки включали в себя упражнения на ловкость, координацию и баланс, а также силовую подготовку. Ледовые тренировки были нацелены на отработку передач и бросков, технику владения клюшкой, технику катания и другие важные элементы подготовки. На теоретических занятиях тренеры разбирали с участниками видеозаписи действий профессиональных хоккеистов во время матчей КХЛ и НХЛ.

Важной задачей было вовремя эмоционально разгрузить участников и реагировать на их состояние, поэтому в завершении каждого дня участников ждала развлекательная программа: просмотр фильмов, свободное общение, футбол, подвижные игры, посещение «Сочи Парка» и неотъемлемая традиция многих детских лагерей – ночные посиделки у костра на берегу моря.

На высоком уровне была информационная работа. На сайте <http://camp.hcsochi.ru> и в социальных сетях всегда оперативно появлялись дневники лагеря, видео- и фотоотчеты. Была организована группа в мессенджере WhatsApp, где для родных всегда были самые свежие кадры и новости из жизни детей. Случалось, что участ-

ники были настолько увлечены тренировками, занятиями и общением, что забывали позвонить своим родным. Для нас это было хорошим сигналом. Родители отдавали детей в надежные руки на все шесть дней. Кстати, от пап и мам юных хоккеистов мы получили только положительные отзывы. Они отмечали уникальность лагеря, потрясающую организацию, разнообразную насыщенную программу, вовлеченность персонала, подход к детям как к профессиональным хоккеистам, а также отличную атмосферу, в которой дети могли дружить и общаться. И дети, и родители остались довольны результатом и уже выразили желание приехать в наш лагерь в следующем году.

Уровень лагеря впечатлил Нолана и Майка. По их словам, никто в Северной Америке не делает лагерей на таком высоком уровне. Уже сейчас они готовы делиться информацией о Sochi Junior Hockey Camp с друзьями и коллегами в других странах, чтобы география участников значительно расширилась.

В заключение хочу отметить, что мы должны быть честными и с самими собой, и с родителями: лагерь за шесть дней не может кардинально изменить или улучшить технику ребенка, немедленно привести к каким-то значительным спортивным результатам. Подобные мероприятия нацелены на то, чтобы воодушевить ребенка на занятия спортом, показать, что это может быть весело и интересно, обратить внимание на упражнения, которые ребенок может выполнять самостоятельно и под контролем родителей. И если дети вернуться к нам через год, значит, мы действительно смогли зарядить их позитивом на целый сезон и все сделали правильно.



# СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ



*Мария Гаврилова,  
генеральный директор Havas Sports & Entertainment  
Russia*

## Титульное спонсорство спортивных арен: подходы к оценке прав на название

РЫНОК СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ОЧЕНЬ АКТИВЕН, КОЛИЧЕСТВО ИГРОКОВ НЕУКЛОННО РАСТЕТ, БРЕНДЫ ВСЕ АКТИВНЕЕ СМОТРЯТ В СТОРОНУ СОТРУДНИЧЕСТВА СО СПОРТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ. ТИТУЛЬНОЕ СПОНСОРСТВО ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ АРЕН АКТУАЛЬНО КАК НИКОГДА. ВО МНОГОМ ВСЕ ЭТО СВЯЗАНО С ГРЯДУЩИМИ ГЛОБАЛЬНЫМИ СПОРТИВНЫМИ СОБЫТИЯМИ, ТАКИМИ КАК ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ ФИФА В 2018 ГОДУ. ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, СЕЙЧАС МЫ С ПОЛНОЙ УВЕРЕННОСТЬЮ МОЖЕМ СКАЗАТЬ, ЧТО НАБЛЮДАЕМ ЗАРОЖДЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО ТРЕНДА НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЭКСПЕРТНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ СДЕЛОК В СЕГМЕНТЕ СПОРТИВНОГО СПОНСОРСТВА. ОДНА ИЗ ОБЛАСТЕЙ ТАКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА – ТИТУЛЬНОЕ СПОНСОРСТВО СПОРТИВНЫХ АРЕН. В НАСТОЯЩЕЙ СТАТЬЕ РАССКАЗЫВАЕТСЯ О ПОДХОДАХ К ОЦЕНКЕ ПРАВ НА НАЗВАНИЕ ДЛЯ АРЕНА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА ЦСКА.

В российской практике уже есть немало успешных кейсов, касающихся оценки нейминговых прав ведущих спортивных арен. Давайте рассмотрим процесс оценки титульного спонсорства на конкретном примере – арене ПФК ЦСКА. Прежде всего важно упомянуть суть запроса от ПФК ЦСКА, заключающуюся в получении независимой профессиональной, подробно обоснованной оценки реальной стоимости

титульного спонсорства (прав на название, или нейминговых прав, англ. naming rights) для новой арены. Havas Sports & Entertainment необходимо было предоставить клубу не только оценку стоимости титульного спонсорства, но и детальный расчет этой стоимости с экспертным обоснованием, а также провести сравнительный анализ полученной стоимости с сопоставимыми мировыми и локальными практиками.

# 74



Фото: Антон Денисов/МИА «Россия сегодня»

С момента получения брифа до сдачи итогового заключения прошло около полутора месяцев. Это довольно короткий срок, учитывая глубину анализа и уровень детализации. При анализе скорость выполнения работы зависит не только от оперативности работы консультирующего агентства, но и от самого клиента, в данном случае клуба. Ведь на начальной стадии работы процесс носит двусторонний характер, а для качественного и полноценного сбора первичной информации необходима тесная кооперация. В случае с оценкой нейминговых прав новой арены сотрудники ПФК ЦСКА очень оперативно и подробно отвечали на все запросы и в течение первых двух недель смогли предоставить практически все входящие данные, необходимые для работы.

Важно отметить, что многофакторность предстоящего анализа предполагала участие в проекте специалистов нескольких департаментов Navas Sports & Entertainment: экспертов по стратегическому планированию, аналитиков отдела исследований, специалистов в области медиазакупок, экспертов по digital- и социальным медиа, PR- и BTL-специалистов. В общей сложности с разной степенью вовлеченности в данном проекте были задействованы более 15 человек.

Анализ проводился по оригинальной методике оценки стоимости прав на название арены, которая была разработана специалистами нашей компании с учетом требований УЕФА к проведению оценки FFP (Financial Fair Play). Такое исследование состоит из четырех ключевых этапов.

На первом этапе мы провели детальное изучение каждого канала коммуникации, в котором может появиться название арены, включающее наименование спонсора, с целью оценки охвата и количества контактов аудитории.

Для того чтобы получить общее количество контактов, нами были проанализированы:

- прямой трафик стадиона, который формируется за счет посетителей спортивных и неспортивных мероприятий, проходящих в течение оцениваемого периода на территории стадиона, посетителей всех элементов инфраструктуры стадиона плюс уличный трафик – визуальные контакты естественного потока пешеходов и автомобилей по прилегающим улицам в зоне видимости всех конструкций с названием арены;
- медиатрафик, включающий в себя оценку охвата и количества видео- и аудиоконтактов в рамках трансляций по телевидению и радио, а также интернет-трафик.



на общем фоне. Но при этом башня бизнес-центра является одним из самых высоких зданий в районе и хорошо видна с разных точек на расстоянии не менее километра. Как вывод: такая высотная доминанта в качестве медиафасада может иметь ключевое значение с точки зрения формирования уличного трафика потенциальных рекламных контактов.

При оценке стоимости прав, разумеется, изучается аудитория аренды. Среди посетителей аренды есть не только футбольные болельщики, хотя они и обеспечивают 80–85% всех контактов аудитории. Арена также будет использоваться для проведения других спортивных

Мы также провели оценку контактов аудитории с названием аренды, включающим наименование спонсора, в различных каналах коммуникации во время анонсирующих кампаний футбольных матчей и других мероприятий, а даже изучили такой специфический канал коммуникации, как брендированный автотранспорт клуба.

Конкретные расчеты в нашем случае – информация конфиденциальная по коммерческим причинам. Вместе с тем можно упомянуть некоторые особенности, которые отличают арену ПФК ЦСКА и определенным образом влияют на стоимость нейминговых прав. Например, частью этого многофункционального комплекса является 38-этажный бизнес-центр, рассчитанный на 4 тыс. сотрудников. Каждый посетитель этого бизнес-центра встретится с наименованием титульного спонсора аренды в среднем три раза раз в день на трех носителях: фасаде здания, стойке ресепшн, в системе навигации на каждом этаже (стоимость контакта оценивается по среднему показателю стоимости контакта для аналогичных показателей в наружной рекламе). Это то, что происходит внутри башни. Но не менее интересна она и снаружи.

Арена располагается недалеко от центра Москвы в пешей и транспортной доступности от четырех станций метро, вокруг – плотная городская застройка. Основная часть комплекса с точки зрения высотности не выделяется

мероприятий, концертов, а также корпоративных и частных мероприятий, что также учитывалось в расчетах.

Но вернемся к методологии нашего исследования. На первом его этапе помимо прямого трафика аренды и медиатрафика оценивались также:

- PR-трафик – все упоминания названия аренды в СМИ в связи с ключевыми информационными поводами в течение оцениваемого периода;
- дополнительный трафик от прочих источников контактов аудитории с названием аренды (например, контент в социальных медиа от болельщиков, эффект сарафанного радио, трафик, формирующийся за счет посетителей магазина и последующего использования сувенирной продукции);
- медийная ценность прочих опций спонсорского пакета титульного спонсора.

Второй этап заключался в оценке стоимости контактов и их качества с учетом дополнительных факторов, которые влияют на их эффективность с точки зрения формирования базовой медийной стоимости прав. Мы рассчитали стоимость контакта каждого типа, исходя из рыночных цен на соответствующие коммуникационные каналы, с использованием повышающих и понижающих коэффициентов, которые применялись, исходя из качества контактов. В качестве примера того, что под этим подра-



зумеается, приведу такую деталь. Навигационные таблички с названием арены размещаются на остановках общественного транспорта, что обеспечивает дополнительные рекламные контакты. Навигационные таблички дают количественный охват в несколько раз больший по сравнению с прямым визуальным контактом с медиафасадом арены, однако качество данного контакта ниже, что влияет на оценку стоимости данного носителя (применяется понижающий коэффициент).

В рамках третьего этапа мы занимались оценкой добавленной стоимости прав с целью формирования итоговой цифры. Для определения добавленной стоимости спонсорских прав мы провели специальное исследование, в ходе которого выявили характеристики, с которыми ассоциируется ПФК ЦСКА у аудитории, и изучили важность этих или схожих характеристик при выборе товаров и услуг различных категорий. Соотношение данных показателей определило индекс имиджевого вклада спонсорства ПФК ЦСКА, или добавленной стоимости прав.

Финальный, четвертый этап включал в себя анализ аналогичных прав с целью проверки полученной стоимости и определения ценового позиционирования прав на название стадиона ПФК ЦСКА. На этом этапе мы провели анализ

**ПРЕЗИДЕНТ ПФК ЦСКА ЕВГЕНИЙ ГИНЕР (СЛЕВА) И ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ВНЕШЭКОНОМБАНКА СЕРГЕЙ ГОРЬКОВ (СПРАВА)**

*во время заключения соглашения по развитию партнерских отношений между АО «ПФК ЦСКА» и Внешэкономбанком на Российском инвестиционном форуме в Сочи.*

*Фото: Евгений Биятов/МИА «Россия сегодня»*

международной и локальной практики на нескольких сопоставимых примерах, учитывая стоимость, сроки аналогичных контактов, вместимость арен и данные по количеству мероприятий, проводимых на этих аренах.

Нами были проанализированы данные по таким аренам, как «Открытие-Арена» в Москве, Volkswagen Arena в Вольфсбурге, Philips Stadium в Эйндховене, Vodafone Arena в Стамбуле, Emirates Stadium в Лондоне, Etihad Stadium в Манчестере, а также по ряду спортивных объектов в Северной Америке (Barclays Center, StubHub Centre, Toyota Park, AA Arena, Bell Center). Максимально подробно, с учетом малейших деталей была рассчитана стоимость титульного спонсорства. На наш взгляд, очень интересен тот факт, что полученная цифра оказалась в ценовых рамках сопоставимых кейсов из международной практики.



# СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ



*Иван Мешков,  
генеральный директор компании Sellout Sport  
System, Казань*

## Big Data в российском спорте: каковы горизонты?

ЗНАТЬ СВОЕГО КЛИЕНТА — БАЗОВЫЙ ДЛЯ БИЗНЕСА ПРИНЦИП. ЕСЛИ РАССМАТРИВАТЬ СПОРТ КАК БИЗНЕС, А НЕ ДОТИРУЕМОЕ ЯВНО ИЛИ КОСВЕННО МЕРОПРИЯТИЕ, ЭТИМ КЛИЕНТОМ ЯВЛЯЕТСЯ БОЛЕЛЬЩИК. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С БОЛЕЛЬЩИКАМИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ ПРИ ТАКОМ ПОДХОДЕ АВТОМАТИЧЕСКИ СТАНОВЯТСЯ КЛЮЧЕВЫМ ВОПРОСОМ: НЕТ БОЛЕЛЬЩИКОВ — НЕТ КЛУБА. В XXI ВЕКЕ КОММУНИКАЦИИ «КЛУБ — БОЛЕЛЬЩИК» ВЫСТРАИВАЮТСЯ ПО РАЗНООБРАЗНЫМ КАНАЛАМ, НО В ИДЕАЛЕ ВСЕ ЭТИ КАНАЛЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОБЪЕДИНЕНЫ В ЕДИНУЮ ЭКОСИСТЕМУ. ПО МЕРЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИНДУСТРИИ СПОРТА И ПРОГРЕССА В ОБЛАСТИ «БОЛЬШИХ ДАННЫХ» ПЕРЕД ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ СПОРТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ОТКРЫВАЮТСЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ. И РОССИЙСКИЙ СПОРТ НЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ, ДАЖЕ ЕСЛИ НЕКОТОРЫЕ ЕГО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ОБ ЭТОМ ПОКА НЕ ДОГАДЫВАЮТСЯ.

Заголовками, в которых встречается термин Big Data<sup>®</sup>, пестрит сегодня мировая пресса. Закручиваются увлекательные расследования о том, как политики и транснациональные корпорации используют соответствующие технологии. Например, согласно статье Das Magazine, Дональд Трамп выиграл выборы в США не только благодаря ковбойскому образу, но и с помощью гораздо более тонких методик. Помогли детальный анализ аккаунтов социальных сетей американцев и анализ по методике OCEAN: каждого потенциального избирателя «сканировали» на предмет демографических характе-

ристик и психографических особенностей, исходя, в частности, из его предпочтений, выраженных лайками в социальных сетях. А потом каждому конкретному избирателю выдавались те новости и реклама, которые впечатлили бы именно его (скажем, эмигрантам-гаитянкам выдавались новости о том, что Хиллари Клинтон отказалась помогать Гаити после землетрясения, а афроамериканцы получали рекламу в Facebook, в которой цитировалась Хиллари Клинтон, назвавшая мужчин их расы «хищниками»). Такое таргетирование, по некоторым оценкам, повышало эффективность рекламы на 1400%.

# 78





## Big Data в политике и ритейле: уже повседневность

Во встречных журналистских расследованиях эту систему называли слишком примитивной для того, чтобы она действительно могла «поработить» США. Слишком просто в ней были расставлены приоритеты (система определяет, например, что умные – это те, кто лайкает кинофильмы «Крестный отец» и «Властелин колец»). Безапелляционные заявления, что именно благодаря этой интернет-системе белые американцы без высшего образования массово голосовали за Трампа, подвергались критике хотя бы потому, что избиратели этой категории пользуются Интернетом не слишком активно. Рост эффективности рекламы при использовании системы предложили оценивать не в 1400, а в 60%. Но даже такой показатель – это много! А самое главное, что выяснилось в ходе изучения вопроса: абсолютно все штабы кандидатов в президенты США используют микротаргетинг для контекстной рекламы, а значит, использование Big Data для предвыборных технологий стало повседневным, и эффективность работы по этой технологии не подвергается сомнению.

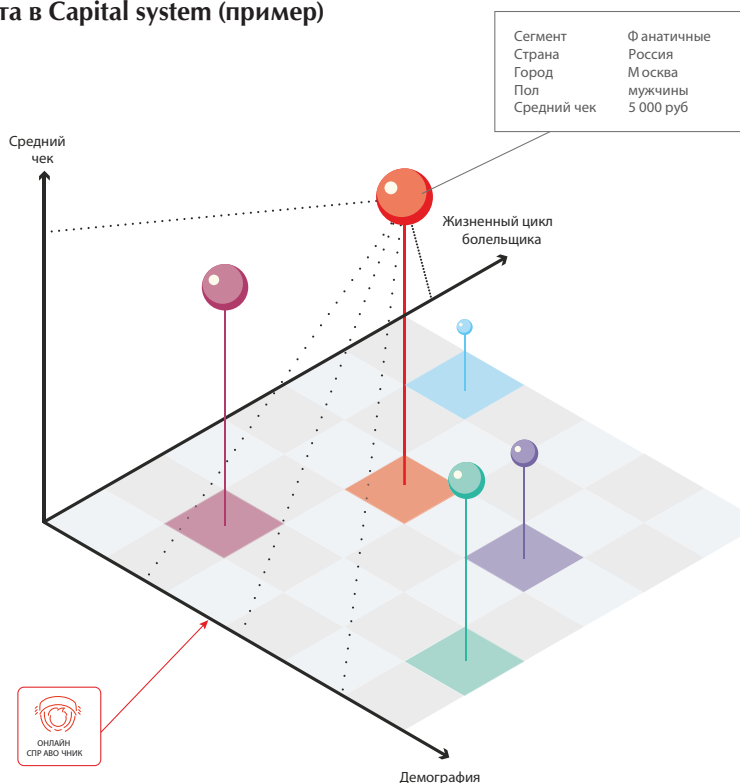
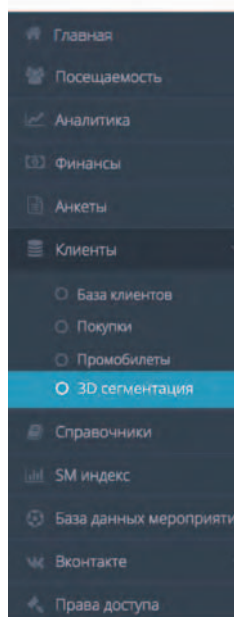
**ФЛАГМАНЫ РОССИЙСКОГО СПОРТА,**  
имеющие обширную базу болельщиков,  
их «оцифровку» ведут масштабно.

*Фото: Владимир Сергеев/МИА «Россия сегодня»*

Другим обширным полем деятельности для применения Big Data (будем использовать это понятие в широком смысле) является область розничных продаж. Здесь уже каждый из нас как потребитель ежедневно испытывает на себе мощь этого инструмента. Ищешь в «Яндексе» автокредит – будь готов к недельной контекстной рекламе чуть ли не от всех банков страны. Не дай бог оставить свой телефон фитнес-центру – полетят стаями SMS с содержанием типа «10 000 Gold Все включено + Диетолог. Успей! 2101111». Маркетологи с помощью программ лояльности учатся дифференцировать клиентов: торговая сеть бытовой техники будет высылать в подарок 200 баллов тому, кто покупал недорогую вещь однажды и 1000 баллов – более многообещающему клиенту. И вот вы задумчиво осматриваете жилище: а не пора ли обновить фен или блендер (только из-за того, что вам пришло сообщение о начислении баллов)? Медленно, но верно растут уровни сегментации, прогнозирования, коммуникаций. Технология развивается.

\* «Большие данные» (англ. Big Data) – совокупность подходов, инструментов и методов обработки структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия для получения воспринимаемых человеком результатов, эффективных в условиях непрерывного прироста, распределения по многочисленным узлам вычислительной сети, сформировавшихся в конце 2000-х годов, альтернативных традиционным системам управления базами данных и решениям класса Business Intelligence. В широком смысле о «больших данных» говорят как о социально-экономическом феномене, связанном с появлением технологических возможностей анализировать огромные массивы данных, в некоторых проблемных областях – весь мировой объем данных, и вытекающих из этого трансформационных последствий.

## 3D-сегментация любителей спорта в Capital system (пример)



## Big Data в российском спорте: а был ли мальчик?

Но вернемся в родной спорт. Если он (как политика и те же розничные продажи) рассчитан на массового потребителя, логично было бы предположить, что и в спорте эта технология активно развивается. Буду вести речь о профессиональных спортивных клубах и лигах; по идее они заинтересованы в технологиях Big Data больше всего, поскольку работают с массовым покупателем – болельщиком. Вы удивитесь, но подавляющее большинство клубов сегодня только задумываются о покупке хотя бы простой CRM-системы<sup>®</sup>, а те, кто имеют таковую, как правило, используют лишь базовый функционал.

Объяснить это можно через ту самую мотивацию (или ее отсутствие), о чем сотни раз говорили самые разные специалисты. Политику жизненно важно, сколько человек проголосует за него; для торговой сети падение продаж грозит разорением. Поэтому Big Data для них – важнейший инструмент. А вот спортивные клубы в российской реальности чаще всего находятся на содержании государства либо спонсоров, фактически назначенных быть таковыми. Серьезным пополнением бюджета такого клуба может стать трансфер футболиста либо участие в еврокубке.

Но с болельщиками это никак не связано. Скажу больше: наши клубы едва ли не в большинстве своем вообще не зависят от количества болельщиков на трибунах. И неудивительно, что отдел маркетинга в таком клубе может занимать в таблице о рангах место после службы клининга и ремонта (строить клиентоориентированную систему в таких условиях – занятие экстремальное).

Казалось бы, логика проста: собирайте данные о болельщиках из всех возможных источников, от продавцов билетов и атрибутики, из социальных сетей и мобильных приложений, с собственного сайта и прочего, прочего, прочего – отовсюду, куда дотянутся руки. Отсортируйте эти данные и распределите болельщиков на группы по вполне понятным признакам. Настройте коммуникации с каждой группой, узнайте, чем они живут, чего бы хотели, и радуйте своих болельщиков, а они будут отвечать вам взаимностью!

Увы, пока реальной мотивации к такой работе клубы не испытывают. Впрочем, в последнее время от главы государства последовали призывы больше уделять внимание массовому спорту, бюджеты клубов урезаны на десятки процентов. И все идет к тому, что клубам волей-неволей придется обратить внимание на любые возможные спосо-

бы заработка своими руками. Здесь и пригодятся современные способы работы с клиентами.

## Практика применения Capital System

Флагманы российского спорта, имеющие обширную базу болельщиков и наиболее заинтересованные в работе с ними, сделали шаги в этом направлении с надлежащим масштабом. Петербургский «Зенит» и московский «Спартак» выбрали монстров: «Зенит» приобрел продукт у австрийской глобальной компании SAP, «Спартак» использует Microsoft Dynamics. Эти мощнейшие машины по сбору и обработке данных с невероятно богатым функционалом предоставляют весь спектр услуг по работе с данными и, разумеется, требуют наличия квалифицированных специалистов и немалых ресурсов для обслуживания. Менее состоятельные клубы стараются выбрать из множества бюджетных CRM-систем, представленных на российском рынке для коммерческих организаций, и адаптировать их под специфику спорта, что также требует определенной квалификации, а на этапе допрограммирования и интеграции в любом случае всплывают немалые дополнительные траты.

Система, которую представляем мы, работает уже для трех спортивных клубов России и построена по несколько иным принципам. Стандартные системы по работе с данными, как правило, приходят в мир спорта с багажом, накопленным в других товарных категориях, и построены на принципе «от общего к частному». Мы же идем от частного к общему. Наши специалисты имеют немалый опыт работы в спортивных клубах и работают с ними прямо сейчас, поэтому помогают решать их насущные задачи, от базовых потребностей клубов переходя к более сложным. Например, руководитель задается вопросом: сколько продано билетов на матч прямо сейчас? Система полностью интегрирована с билетно-пропускной системой и другими продажными системами клуба, поэтому данные о продажах предоставляются в виде наглядных графиков в режиме онлайн в один клик. Или директору по маркетингу нужен ответ на вопрос: сколько билетов купила школа № 137 по про-

коду champion2017? Отдельно заведенная страница выдает данные и демонстрирует, насколько успешно шла акция в разрезе нескольких матчей, стоит ли ее продолжить или пора что-то подкорректировать. Или такой вопрос: насколько эффективны социальные сети моего клуба? «Эффективны» здесь ключевое слово. Нередко количество подписчиков в группах накручивается различными «специалистами». Группа может иметь 200 тыс. подписчиков, но быть абсолютно мертвой: ее новости не обсуждаются, контенту не ставят лайков, не делают репосты. Модуль системы Social Media Index по определенной методологии определяет эффективность официальных групп клуба в социальных сетях, сравнивает их со всеми другими сообществами клубов лиги. Так что если ваш клуб в индексе оказался пятнадцатым в лиге, стоит задуматься. Capital System дает возможность полного информационного контроля в отношении всех сервисов и инициатив клуба, а ведь это немалый объем: билеты и абонементы, мерчандайзинг, кейтеринг, социальные сети, сайт, мобильное приложение, программа лояльности, рекламная кампания, Match Day и многое другое. Все в единой системе и упаковано в четкие показатели эффективности. На основе этих данных удобно принимать решения о бюджетировании, об активации либо деактивации того или иного направления, даже кадровые решения – словом, делать все необходимое для оптимизации маркетинговой деятельности клуба.

Далее перейдем к подробному описанию основного функционала системы – организации персонализированной работы с болельщиками. Возможно ли включить всех болельщиков клуба в единую базу, приглашать персонально каждого на матчи и другие мероприятия, благодаря этому повышать доходы от продаж? Собственно, на достижение именно этой цели и работает система. Процесс подразумевает следующие этапы.

**1)** Сбор данных. Все, что ни сделал болельщик – купил билет или хот-дог, поставил лайк, заполнил анкету при акции, попадает в базу данных. Для этого настраиваются интеграции, нанимаются колл-центры, создаются лендинги для сбора данных. База растет регулярно, и самое важное – вовремя ее обрабатывать,

*\*\*\* От англ. Customer Relationship Management, управление взаимоотношениями с клиентами. CRM – модель взаимодействия, исходящая из постулата, что центром всей философии бизнеса является клиент; соответственно, главное для компании при обеспечении продаж – знание своего клиента и эффективный маркетинг. CRM-система – прикладное программное обеспечение, позволяющее автоматизировать стратегии взаимодействия с клиентами, в частности, посредством сохранения информации о клиентах, их предпочтениях, об истории взаимоотношений с ними. Эти данные используются для установления бизнес-процессов, их корректировки и анализа результатов.*

осуществлять слияние данных, собирать дополнительные данные, чтобы база оставалась актуальной и боеспособной.

**2)** Сегментация. Важнейший процесс, который помогает персонализировать рекламу, повысив ее эффективность в разы. Наша система сегментирует по трем направлениям: демография и психография, активность действий, стоимость покупок. В итоге выделяются 324 подсегмента с семью основными сегментами по жизненному циклу болельщика (потенциальные, сомневающиеся, непостоянные, преданные, фанатичные, референтные, покинувшие) и одним побочным (буйные). Детальная сегментация позволяет решить любые задачи маркетолога клуба – выделить любую приоритетную группу для воздействия и подготовить для этой категории болельщиков индивидуальное предложение.

**3)** Формирование предложения. Если утрировать, то в рамках этого процесса вы можете оформить болельщику с невысоким доходом предложение по пиву и сосискам, болельщику состоятельному – по шампанскому и креветкам, болельщику преданному – предложение по юбилейным шарфам и сувенирам, а болельщику непостоянному – бонус при посещении некассового матча. На данном этапе многое зависит от креативности и компетентности маркетологов самого клуба, которые используют эту систему. Но и наша компания имеет в своих кейсах комплексное сопровождение спортивных клубов, обладает опытом коммуникации с болельщиками, поэтому предоставляет и маркетинговое сопровождение системы.

**4)** Рассылка предложения. Система использует как стандартные методы рассылки (звонки, SMS, e-mail), так и набирающие популярность мессенджер-боты. Для каждого сегмента подбирается предпочтительный канал коммуникации, дабы сообщение было открыто и прочитано с максимальной конверсией. Затем система измеряет эффективность рассылки (сколько человек открыли сообщение о предложении, сколько кликнули на ссылку, сколько воспользовались акцией), и на основе этих данных формируются статистические выкладки, которые используются для прогнозной модели.

**5)** Прогнозная модель. Прогнозная модель обрабатывает всю статистику прошлых акций, а также замеряет условия, в которых проходили акции (например, для посещения футбольного матча это погода, день недели, время начала матча, сила и «звездность» соперника, другие факторы, всего 13–14). На основе этого мо-

дель прогнозирует, какие акции будут наиболее эффективными, сколько болельщиков ожидать на предстоящих матчах и, соответственно, на какую прибыль можно рассчитывать.

Таким образом образуется определенный круговой цикл, который позволяет системе служить постоянному совершенствованию маркетинговых акций клуба, а клубу – все эффективнее работать со своими болельщиками. В идеале со временем клуб получает многочисленную аудиторию, регулярно потребляющую его продукты (билеты, атрибутику, еду, другие услуги), участвующую в программе лояльности и благодарную за удобный сервис.

## Дополнительные сервисы: программа лояльности с геймификацией

Настроенная система Capital System позволяет реализовывать увлекательные сервисы для болельщиков. Это программа лояльности, в которой болельщик получает баллы далеко не только за покупку билетов и продукции. «Репостнул» афишу матча к себе на страницу «ВКонтакте» – получил баллы. Раскрасил лицо в цвета клуба на арене – получил баллы. Угадал правильный счет матча – получил баллы. С помощью сервиса промокодов это технически реализуемо в системе. А тратить баллы можно не только на продукцию, но и на нематериальные призы: посещение тренировки, поездку с командой и другие ценные для болельщика возможности. Программа разворачивается в web-версии, iOS- и Android-приложениях. А вся статистика покупок и активностей поступает в систему для анализа и прогнозирования. Данная программа лояльности реализована нашей компанией для волейбольного клуба «Зенит-Казань» и радует болельщиков уже третий год. На недавней премии Marspro 2017 мобильное приложение Zenomania заняло второе место, уступив лишь соответствующему продукту Континентальной хоккейной лиги (КХЛ).

## Маркетинговый чемпионат лиги

Если же информация качественно собирается в систему со всех клубов лиги, то становится возможным такой уникальный сервис, как маркетинговый чемпионат лиги. На данном этапе это гипотетическая возможность, хотя технических ограничений для возникновения такой экосистемы не существует.

Итак, представим себе чемпионат, в котором клубы так же набирают очки, но не за спор-

РИСУНОК 1

## Турнирная таблица виртуального «маркетингового чемпионата» на примере итальянской Серии А

	 Заполняемость	 Абонементы	 SMM	 Болельщики	 Затраты	 Рейтинг	 Доля клуба
	97,9 0,20	73 0,17	139 0,20	14,9 0,20	3,6 0,07	0,84	8,3%
	54,5 0,11	70,5 0,17	118 0,17	10,5 0,14	3,6 0,07	0,65	6,5%
	58,5 0,12	70,5 0,17	111 0,16	1,5 0,02	1,2 0,20	0,63	6,2%
	50 0,10	34,3 0,08	106 0,15	6,2 0,08	1,2 0,20	0,62	6,1%
	55,7 0,11	82,4 0,19	67 0,10	0,9 0,01	1,2 0,20	0,62	6,1%
	57,9 0,12	85,2 0,20	43 0,06	0,9 0,01	1,2 0,20	0,59	5,9%
	53,1 0,11	35 0,08	138 0,20	10,2 0,14	3,6 0,07	0,59	5,9%
	27,5 0,06	73,2 0,17	80 0,12	2,4 0,03	1,2 0,20	0,59	5,7%
	79,7 0,16	81,4 0,19	65 0,09	0,3 0,00	2,4 0,10	0,55	5,4%

тивные результаты, а за маркетинговые. Клубы оцениваются по результатам продаж билетов и абонементов, работе в социальных сетях, в отношении базы болельщиков, по активности рекламной кампании, с точки зрения благоприятных условий их города как среды для привлечения болельщиков и других данных. Все данные интегрируются в базу автоматически. А результаты маркетингового чемпионата, как и спортивные, влияют на распределение коммерческой прибыли лиги клубам за сезон. Маркетинговый чемпионат популярен среди болельщиков и прессы – он сразу демонстрирует, какому из клубов надо подтягивать маркетинг. Маркетинговый чемпионат популярен среди клубов – не остается иного выхода, кроме как качественно

работать с болельщиками, чтобы получить положительные отклики и свой процент прибыли. Маркетинговый чемпионат просто необходим лиге для контроля маркетинговой деятельности всех клубов. Это мощный мотиватор развития клубов всей лиги.

Работа с большими данными – это будущее в спорте. Прогресс позволяет узнавать и анализировать особенности поведения десятков и сотен тысяч болельщиков, вознаграждать их и продавать товары с помощью микросегментаций, прогнозных моделей и других инструментов. Клубы, которые первыми осваивают процессы, построят для себя крепкий фундамент на десятилетия и оторвутся от конкурентов.





*Инна Пешина,  
старший преподаватель кафедры гражданского  
и предпринимательского права НИУ ВШЭ*

## Гендерные права женщин в спорте

**Р**ядом с проблемой участия в женских соревнованиях спортсменок с высоким природным уровнем мужских половых гормонов стоит вопрос о принципиальной возможности, а также об условиях участия в них лиц, переживших свой пол (трансгендеров) или определяющих его вопреки своему биологическому полу.

Во многих странах разрешены и производятся медицинские манипуляции по перемене пола. Вместе с тем официальная перемена пола осуществляется не по универсальным правилам. Момент, когда у лица появляется право на указание пола, соответствующего его самоидентификации, в документах, удостоверяющих его личность, определяется по-разному, в зависимости от различных обстоятельств, то есть на разных стадиях гендерного перехода. В том числе и тогда, когда проведена соответствующая гормональная терапия, а хирургические операции выполнены частично или не проводились вовсе. Так, законодательство Российской Федерации не определяет, каков должен быть объем медицинского вмешательства для официальной смены пола.

Отсюда возникает вопрос: возможен ли допуск к соревнованиям, если по документам спортсмен, которому проведен ряд феминизирующих внешность операций, уже

является женщиной, но при этом сохранены мужские половые органы? Еще сложнее ситуация с теми, кто благодаря законодательству своей страны вправе определять свой социальный пол произвольно. Или даже выбрать третий пол.

Истории спорта известны яркие примеры гендерного перехода. Однако большинство случаев связано с переходом female-to-male, осуществленным после завершения спортивной карьеры. Пожалуй, наиболее известным трансгендером FtM в спорте является немецкая метательница ядра Хайди Кригер. Хайди, как и многие другие спортсменки ГДР, стала жертвой стероидных препаратов, которыми ее с подросткового возраста пичкали врачи и тренеры сборной. Длительное применение этих препаратов, а также мужских гормонов привело к мощному гормональному сбою в организме спортсменки. Впоследствии, уже пережив пол и имя (Хайди превратилась в Андреаса), Кригер признавался, что связывает свою трансгендерность именно с воздействием медицинских препаратов, которые он когда-то принимал.

Если в гендерном переходе Кригер многие видят следы преступной политики спортивных функционеров ГДР, не щадивших здоровье спортсменов, то в поступке прыгуньи с шестом Ивонны Бушбаум трудно заметить чье-либо влияние. Ивонна заявила о своей



трансгендерности одновременно с объявлением об окончании карьеры легкоатлетки и рассказала о готовности начать процедуру коррекции пола. Сегодня успешно прошедший гормональную терапию и хирургические операции Балиан Бушбаум популярен уже не как спортсмен, а в качестве специалиста по lifecoaching, на семинары и лекции которого в Майнц приезжают со всей Германии.

Одним из самых известных MtF-трансгендеров в мире считают Уильяма Брюса Дженнера, знаменитого американского легкоатлета, победителя в десятиборье на Олимпийских играх 1976 года в Монреале. Несколько лет назад давно завершивший карьеру в спорте и ставший телезвездой Дженнер объявил себя трансгендерной женщиной, после чего сменил имя на Кейтлин.

Что же касается Mt-F трансгендеров, продолживших свою спортивную карьеру в женских соревнованиях, то пальма первенства здесь принадлежит американской теннисистке Рени Ричардс, профессиональной спортсменке-трансгендеру, получившей право участвовать в женских соревнованиях. Рени родилась мужчиной, но в 1975 году подверглась операции по смене пола. Теннисная ассоциация Соединенных Штатов (USTA) и Женская теннисная ассоциация (WTA) немедленно отреагировали на это уникальное событие и потребовали от всех участниц женских теннисных турниров пройти тест на тельца Барра (X-половой хроматин). Ричардс отказалась это

#### АВСТРАЛИЙСКАЯ ГОЛЬФИСТКА

*датского происхождения Майанн Баггер оказала наибольшее влияние на положительное решение вопроса об участии в женских соревнованиях лиц, при рождении имевших другой биологический пол. Она не только добилась права соревноваться с женщинами для себя лично, но и отстаивала права трансгендерных спортсменок на участие в различных профессиональных турнирах по гольфу. Во многом благодаря ее усилиям ряд гольф-организаций изменил подходы к допуску трансгендеров к соревнованиям, отказавшись от формулировки «женщина при рождении».*

*Фото: EPA/ Domenech Castello*

сделать и не была допущена к участию в US Open и других турнирах. Спортсменка не согласилась с решением USTA и обратилась в суд с иском о недопущении дискриминации по половому признаку, утверждая, что участие в турнире будет означать признание ее права быть женщиной. В августе 1977 года Верховный суд штата Нью-Йорк вынес решение в пользу Ричардс, признав действия USTA дискриминационными. Это сенсационное судебное решение открыло для Рени Ричардс двери в женский теннис, и на протяжении нескольких лет теннисистка участвовала в национальных турнирах, демонстрируя неплохие результаты, особенно в парном разряде.

Если же говорить о спортсменках-трансгендерах, оказавших наибольшее влияние на положительное решение вопроса об участии в женских соревнованиях лиц, при рождении имевших

\*Окончание. Первую часть статьи читайте в номере за декабрь 2016 года.

другой биологический пол, то наиболее заметной персоной является Майанн Баггер, австралийская гольфистка датского происхождения. Баггер не только добилась права соревноваться с женщинами для себя лично, но и отстаивала права трансгендерных спортсменок на участие в различных профессиональных турнирах по гольфу. Во многом благодаря именно ее усилиям ряд профессиональных гольф-организаций, таких как Ассоциация гольфа Соединенных Штатов (USGA) и Женский союз гольфа (Ladies Golf Union), изменил свои подходы к допуску трансгендеров к соревнованиям, отказавшись от формулировки «женщина при рождении» (female at birth).

Нельзя сказать, что деятельность Майанн Баггер и других защитников прав трансгендеров в спорте сопровождалась рукоплесканиями спортсменов, спортивных чиновников, болельщиков. Многие задавались вопросом: не приведет ли такое соблюдение прав спортсменок-трансгендеров к массовому нарушению прав остальных спортсменок? Так ли справедливо утверждение Баггер о том, что принадлежность к мужскому полу в прошлом не дает спортсменке, ставшей женщиной и прошедшей специальную гормональную терапию, никаких преимуществ в спортивной борьбе с female at birth?

Очевидным было только одно: продолжать игнорировать эти проблемы невозможно. И 28 октября 2003 года, в преддверии Олимпийских игр в Афинах, Медицинская комиссия МОК собралась на специальное заседание, на котором было принято Стокгольмское соглашение о смене пола в спорте («Стокгольмский консенсус о смене пола в спорте»). Этот документ, чрезвычайно важный для выработки унифицированного подхода к определению пола спортсменов, изменивших свою гендерную принадлежность, носил тем не менее рекомендательный характер. Об этом свидетельствуют названные цели заседания (обсуждение и выдача рекомендаций), заявление о подтверждении предыдущей рекомендации в отношении лиц, прошедших перемену пола до полового созревания, указание на то, что участники заседания, именуемые в тексте документа «группой», рекомендуют допускать изменивших пол спортсменов к мужским или женским соревнованиям при наличии определенных обстоятельств.

К этим обстоятельствам были отнесены:

- завершённые хирургические анатомические изменения, в том числе изменения наружных половых органов и удаление половых желез;

- осуществление легальной процедуры официальной смены пола;
- проведение достаточно длительной гормональной терапии с целью минимизировать гендерные преимущества в спортивных состязаниях.

Группа также выражала свое мнение о том, что допуск к соревнованиям возможен не ранее чем через два года после удаления половых желез.

Для разрешения ситуаций, когда пол соревнующегося спортсмена подвергается сомнению, устанавливалось, что медицинский представитель соответствующего спортивного органа должен иметь полномочия для принятия всех необходимых мер для определения пола участника соревнований.

Как только рекомендации Стокгольмского консенсуса были официально оглашены, в спортивных кругах заговорили о дальнейших шагах по либерализации политики в отношении трансспортсменов. Однако понадобилось более десяти лет, чтобы были разработаны новые критерии гендерного допуска. Все большую популярность приобретала точка зрения, согласно которой в качестве единственного основания должен рассматриваться пресловутый гормональный тест. Борцов за права трансгендеров поддерживали те, кто, как Мария Хосе Мартинес-Патино, отстаивали интересы спортсменов с нестандартным кариотипом, но нормальным уровнем половых гормонов.

Конфликт вокруг участия в женских соревнованиях спортсменок с природным высоким уровнем андрогенов разгорался и достиг своего апогея, когда в Спортивный арбитражный суд в Лозанне (CAS) обратилась индийская легкоатлетка Дьюти Чанд. Она обжаловала действия Международной ассоциации легкоатлетических федераций (IAAF) и Федерации легкой атлетики Индии (AFI), которые дисквалифицировали ее как не прошедшую гормональный гендерный тест и не допустили бегунью к спортивным соревнованиям. Уровень тестостерона в крови Чанд превышал установленный IAAF предельно допустимый уровень для женщин – 10 нмоль/л.

В своем промежуточном решении от 24 июля 2015 года CAS согласился с доводами Дьюти Чанд, аннулировав ее дисквалификацию, и обратился к IAAF с требованием в течение двух лет пересмотреть установленные правила допуска к женским соревнованиям, а фактически – отказать от использования гормонального теста (поскольку, по мнению судей, не было доказано





преимущество женщин с повышенным уровнем андрогенов перед их соперницами). Решение суда вызвало бурную реакцию в спортивной среде. Отовсюду раздавались призывы как можно быстрее ввести четкие критерии допуска к женским соревнованиям.

В ноябре 2015 года на заседании Специальной комиссии, собравшейся под эгидой МОК и состоявшей из членов Комиссии МОК по медицине и науке, ученых, деятелей спорта и юристов, были приняты Руководящие разъяснения по смене пола и гиперандрогении. Рекомендации Стокгольмского консенсуса 2003 года были пересмотрены, и взамен предложены новые правила (guidelines) для спортсменов-трансгендеров; во второй части этого документа были озвучены рекомендации по гиперандрогении.

Комиссия отметила выросшее во всем мире признание важности автономии гендерной идентичности, что нашло отражение в законодательстве многих стран, и указала на необходимость обеспечить спортсменам (trans athletes, именно так они именуется в данном документе) возможность принимать участие в спортивных соревнованиях. Ограничения участия могут быть приемлемы, только если они являются необходимыми и соразмерными для достижения главной спортивной цели – обеспечения справедливой состязательности.

**ПРЫГУНЬЯ С ШЕСТОМ ИВОННА БУШБАУМ** заявила о своей трансгендерности одновременно с объявлением об окончании карьеры легкоатлетки и рассказала о готовности начать процедуру коррекции пола. Сегодня успешно прошедший гормональную терапию и хирургические операции Балиан Бушбаум популярен уже не как спортсмен, а в качестве специалиста по *lifecoaching*.

*Фото: EPA/DPA/ Gero Breloer; обложка книги Балиана Бушбаума «Голубые глаза остаются голубыми. Моя жизнь»*

По мнению комиссии, достижению этой цели не препятствует отсутствие хирургических анатомических вмешательств, которые ранее рассматривались в качестве необходимого условия допуска трансгендера к соревнованиям.

В отличие от рекомендаций Стокгольмского консенсуса, устанавливавшего одинаковые критерии допуска для трансгендерных мужчин и женщин, в Руководящих разъяснениях были сняты какие-либо ограничения для участия трансгендеров в мужских состязаниях, что подтвердило идею об открытой мужской категории. Отныне все гендерные критерии определяют допуск лишь к женским соревнованиям. Прежде всего спортсменка должна заявить, что считает себя женщиной, то есть обозначить свой социальный пол. Примечательно, что для спортивных целей такое заявление не может быть изменено как минимум в течение четырех лет. Другим условием является наличие тестостеро-

на в сыворотке крови на уровне ниже 10 нмоль/л в течение 12 месяцев, предшествующих соревнованию. Соблюдение этого условия может быть проверено путем тестирования. В случае невыполнения требований право спортсменки состязаться с женщинами будет приостановлено на 12 месяцев.

Как уже было отмечено, вторая часть документа была посвящена гиперандрогении у женщин-спортсменок и представляла собой официальную негативную реакцию МОК на упомянутое решение CAS по делу Чанд против AFI и IAAF, а также содержало рекомендацию IAAF вернуться в CAS с аргументами и доказательствами необходимости правил о гиперандрогении. Для обеспечения прав спортсменок, не прошедших гендерный тест, МОК предложил им участие в мужских соревнованиях. Последнее положение многими было воспринято как издевка.

Итак, позиция МОК стала ясна: ключевым моментом, определяющим возможность спортсменки участвовать в женских соревнованиях, на сегодняшний день (не случайно авторы характеризуют Руководящие разъяснения как *living document*) является уровень мужских половых гормонов, и неважно, каким был биологический пол спортсменки при рождении. То, что МОК объявил предложенные правила «живыми», означает, что он открыт для дальнейшего поиска консенсуса по вопросу гендерного участия. Прежде всего сотрудничества в этом важнейшем вопросе следует ожидать от международных спортивных федераций.

Можно предположить, что установление четких и понятных критериев участия в женских соревнованиях Международным олимпийским комитетом стимулирует и федерации принять документы, которые содержали бы подобные нормы. В данных нормах и могут быть сформулированы основания допуска к олимпийским состязаниям. Если федерации захотят в них участвовать, они будут вынуждены определить подобные критерии для спортсменов отдельных видов спорта.

Но что если этого не произойдет и отдельные страны, спортивные федерации и организации будут игнорировать критерии и процедуры, установленные МОК? Ведь не случайно Спецкомиссия МОК в названных Руководящих разъяснениях упоминает о «юрисдикциях, где автономия гендерной идентичности не признается законом вообще». Было бы странно полагать, что страны, законодательство которых не допускает легальной перемены пола или его сво-

бодного определения гражданином, делегируют полномочия своим представителям в международных спортивных организациях по выработке критериев допуска трансгендерных спортсменов к состязаниям и не будут препятствовать участию таких спортсменов в соревнованиях, проводимых на своей территории. Как быть в этом случае?

История международных отношений в спорте предлагает тут готовый рецепт. Следует вспомнить, что в свое время случилось с запретом на участие в международных соревнованиях спортсменов из стран, проводивших государственную политику апартеида. Первой акцией по противодействию апартеиду в спорте стало решение Международной федерации настольного тенниса об исключении из ее рядов Южно-Африканской федерации настольного тенниса в 1956 году. Затем аналогичное решение было принято Международной федерацией футбольных ассоциаций (FIFA). А в 1962 году ЮАР (до 1961 года ЮАС – Южно-Африканский Союз, входивший в Британское Содружество), страна, выступавшая на всех летних Олимпийских играх с 1904 года, была по решению МОК дисквалифицирована за политику апартеида. В Олимпийских играх 1964 года спортсмены ЮАР участия уже не принимали. В 1970 году Национальный олимпийский комитет ЮАР был исключен из олимпийского движения.

Однако, несмотря на четко обозначенную позицию МОК, невзирая на Конвенцию ООН «О пресечении преступления апартеида и наказании за него» от 30 ноября 1973 года, резолюции Генеральной ассамблеи ООН, в том числе Резолюцию № 3324 1974 года, содержащую призыв к правительствам стран – членов ООН запретить спортивные контакты с ЮАР, ряд стран, международных спортивных федераций и организаций названные решения не поддерживали и сохранили связи с ЮАР в сфере спорта. Такое игнорирование международных правовых актов ООН и решений МОК, воспринимаемое как оправдание апартеида, повлекло принятие 14 декабря 1977 года Генеральной ассамблеей ООН Международной декларации против апартеида в спорте, а 10 декабря 1985 года – Международной конвенции против апартеида в спорте. В соответствии со ст. 3 государства – участники Конвенции взяли на себя обязательства не допускать «спортивных контактов со страной, практикующей апартеид», и принять «соответствующие меры для обеспечения того, чтобы их спортивные организации, команды и отдельные



**21 СЕНТЯБРЯ 1976 ГОДА.**

Белый дом, Вашингтон. Президент США Джеральд Р. Форд (в центре) знакомит президента Республики Нигерия Уильяма Толберта с олимпийским чемпионом по decatлону Брюсом Дженнером.

Фото: [wikipedia.org](http://wikipedia.org)/Президентская библиотека и музей Джеральда Р. Форда./Официальное фото Белого дома, автор Рикардо Томас

спортсмены не вступали в такие контакты». Подпункт «а» пункта 3 статьи 10 Конвенции предписывал государствам-участникам через своих представителей в международных спортивных организациях обеспечить исключение Южной Африки из всех международных спортивных федераций. Подпунктом «б» пункта 3 статьи 10 были установлены санкции против национальных спортивных федераций, допускающих «спортивные обмены со страной, практикующей апартеид», в виде исключения из соответствующих международных спортивных организаций и недопущения их представителей к участию в международных спортивных соревнованиях.

Именно ратификация Конвенции большим количеством государств практически прекратила случаи допуска спортсменов ЮАР к международным спортивным соревнованиям и визиты иностранных спортсменов в ЮАР.

Не пытайтесь сравнивать ни характер рассматриваемых проблем (расового равенства и равенства гендерного), ни их масштаб, ни значимость для мирового сообщества, можно тем не менее предположить, что такой способ реализации позиции МОК – через согласованную волю государств – окажется эффективен и в данном случае: с принятием соответствующей конвенции, устанавливающей определенные стандарты пола для целей спорта.

В подобном способе закрепления гендерных стандартов есть и еще одно преимущество, обусловленное длительным процессом согласования воли участников международных согла-



**10 НОЯБРЯ 2015 ГОДА.**

Нью-Йорк. Телезвезда Кейтлин Дженнер (в центре) на показе фэшн-шоу Victoria's Secret.

Фото: EPA/Jason Szenes

шений и дальнейшей процедурой подписания, а затем ратификации, а именно их стабильность. То, что правила, предложенные в настоящий момент МОК, являются «живыми», не может не настораживать. Трудно следовать норме, постоянно меняющей свое содержание. Необходима максимальная ясность критериев, рассчитанных на применение в течение длительного времени.

Попытки же решения вопроса о допуске по процедуре ad hoc могут породить несправедливые вердикты. Ситуации неизбежно будут возникать, вновь и вновь заставляя спортивных функционеров принимать решения вне установленной процедуры, не основанные на четких критериях и, как следствие, нарушающие права как спортсменок, вопрос о допуске к соревнованиям которых рассматривается, так и тех (а таковых большинство), кто заинтересован в отсутствии конкуренток с неоднозначной гендерной принадлежностью.



# ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



*Елена Долгополова,  
Российский государственный университет  
физической культуры, спорта, молодежи  
и туризма (ГЦОЛИФК), к. п. н., доцент*

## Первая Олимпиада современности и первый олимпийский чемпион

В 2016 году весь мир отмечал 120-летие с начала первой Олимпиады современности. В 1894 году в Сорбонне по инициативе Пьера де Кубертена состоялся Первый конгресс Международного олимпийского комитета (МОК), на котором было принято историческое решение о возрождении Олимпийских игр и проведении Игр I Олимпиады с 6 по 15 апреля 1896 года в Афинах. В данной статье рассматриваются исторические особенности подготовки и проведения первых Олимпийских игр современности.

За два года необходимо было восстановить стадион в Афинах. Но Греция переживала нелегкие времена. Начался сбор средств. Помогали всем миром. Самый большой вклад для восстановления древнего Мраморного стадиона сделал греческий миллионер с негреческой фамилией Аверофф, живший в Александрии. Именно Георгиос Аверофф пожертвовал миллион драхм. Благодарные греки поставили перед Мраморным стадионом прижизненный памятник своему меценату.

Открытие I Олимпиады было приурочено к 75-й годовщине начала освободительной борьбы против турецкого ига. В соответствии с рекомендациями Парижского конгресса был установлен ритуал подъема национального флага победителя. И впервые прозвучал Олимпийский гимн, написанный греческим оперным композитором Спиросом Самарасом на слова Константина Палама. Гимн имел потрясающий успех и на бис еще дважды повторен. И только в 1958 году

# 90



на 55-й сессии МОК гимн был официально утвержден.

В Играх должны были участвовать спортсмены из 34 стран, но только 14 стран послали своих представителей. На Олимпиаду приехали 254 спортсмена.

Несмотря на то что в Международном олимпийском комитете был представитель России, избранный в 1894 году генерал-лейтенант Алексей Дмитриевич Бутовский, российские спортсмены в I Олимпиаде не участвовали (как, впрочем, во второй и третьей). Но подготовка к Играм все-таки велась, и особенно активно в Петербурге, Одессе, Киеве. Небольшая группа одесситов на свой страх и риск выехала в Грецию, но денег хватило на путь только до Константинополя. Им пришлось вернуться домой. Только один представитель России сумел добраться до Афин. Дворянин из Киева немецкого происхождения Николай фон Риттер хотел выступить в соревнованиях по фехтованию, стрельбе по бегущему кабану и классической борьбе. По прибытии в Афины Риттер даже участвовал в первых тренировочных соревнованиях и одерживал победы. Пресса заговорила о нем как о будущем олимпийском чемпионе. Увы, наш троеборец куда-то пропал, так и не став участником Олимпиады. Он объяснял причину отсутствия пропажей медальона-талисмана, без которого категорически не выходит на старт, а также путаницей в расписании соревнований.

В программу I Олимпиады вошли девять видов спорта: французская борьба, велоспорт, гимнастика (одна из дисциплин – лазание по канату), легкая атлетика, плавание, стрельба, теннис, тяжелая атлетика и фехтование.

По античной традиции Игры открыли легкоатлеты. Первым олимпийским чемпионом современности стал американец Джеймс Коннолли. Всего через два часа после победы Коннолли

#### ЧЛЕНЫ МОК И ОРГКОМИТЕТА ИГР В АФИНАХ.

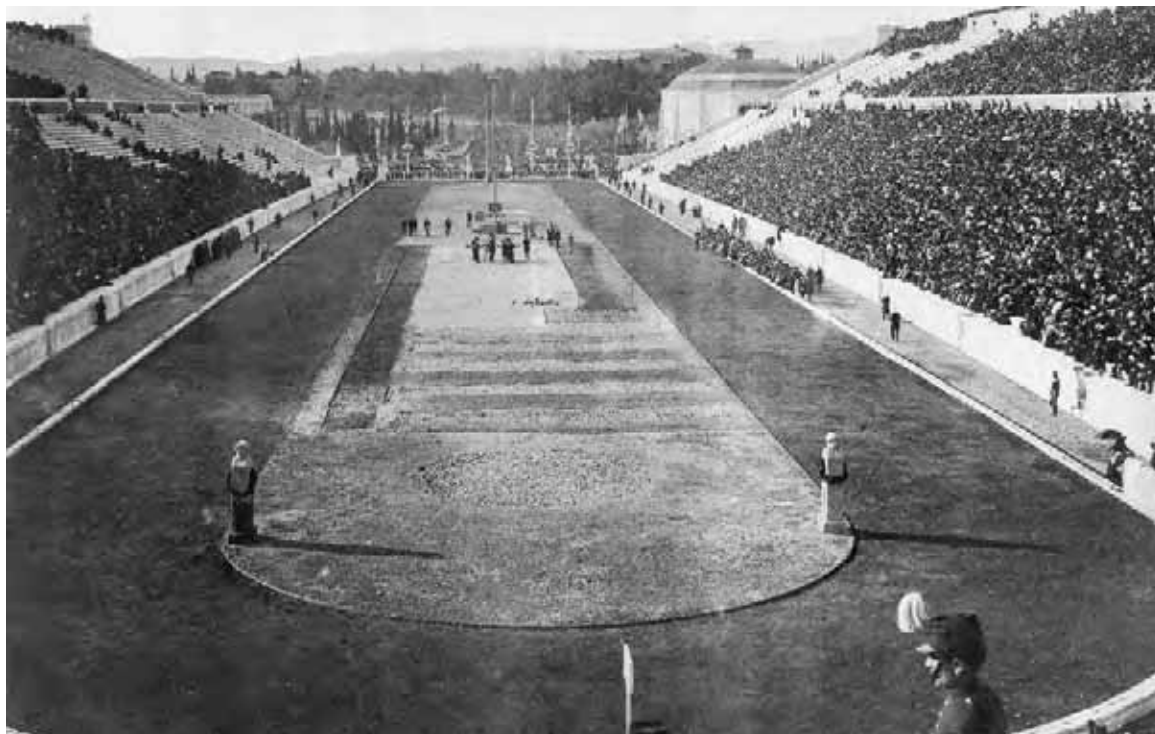
*Сидят: кронпринц Константин (в центре), слева принц Георг, справа – принц Николай, стоит четвертый справа – Пьер де Кубертен.*

американская команда снова праздновала успех: студент Принстонского университета Роберт Гэррет выиграл в исконно греческом виде спорта – метании диска. Но если греки с античных времен всю жизнь метали диск, то в Америке этот вид спорта был неизвестен. Сообразительный и богатый юноша заказал себе похожий диск, которым могли бы пользоваться античные метатели, и начал тренировки. Уже в Афинах, взяв в руки современный диск, он понял его преимущества: легкий (всего 1,923 кг) и удобный по форме. Он выхватил победу у греков с результатом 29 м. Гэррет завоевал еще одну золотую медаль в толкании ядра с результатом 11 м 28 см. Судя по поступкам, Роберт был хорошим парнем: он оплатил поездку еще трем своим товарищам по команде.

В беге на 100 и 400 м также победил американец, Том Берг. На этих соревнованиях он впервые применил низкий старт, что поначалу вызвало насмешки не только зрителей. «Что вы делаете? Поднимитесь с земли!» – кричали зрители. Но потом все легкоатлеты мира взяли на вооружение низкий старт.

Да, американцы хорошо зарекомендовали себя на первых Олимпийских играх. По сумме медалей они уступили грекам, но по количеству первых мест были первыми.

Только французский велогонщик Поль Массон получил больше всех медалей за первые места. Он стал трижды победителем на треке: в гите с места, в спринтерской гонке на 2 тыс. м и в гонке на 10 тыс. м. Но его коллега по команде Леон Фламан, завоевавший первое место в стокилометровой гонке, был настоящим джентль-



**ПАНАФИНЕЙСКИЙ СТАДИОН**  
*во время соревнований.*

меном и мог бы претендовать на один из призов за честную игру. Во время гонки он заметил, что его соперник из Греции Георгиос Коллетис вдруг остановился: сломался велосипед. Тогда француз тоже остановился и стал ждать, пока его сопернику заменят машину. И только когда грек сел, Леон продолжил прерванную гонку и одержал убедительную победу.

Самым выдающимся событием этой Олимпиады стал марафон. Идея марафонского забега принадлежит французскому филологу Мишелю Бреалю в память о Марафонской битве. И такой забег длиной 40 км от Марафона до Афин состоялся 29 марта (9 апреля). В забеге мечтала участвовать греческая спортсменка со знаковым именем Мельпомена. Но заявку не приняли. В Играх I Олимпиады, как и в древности, участвовали только мужчины. А женский марафон впервые ввели в программу только в 1984 году.

24-летний почтовый служащий Спиридон Луис стал победителем с результатом 2 ч 58 мин. 50 с. За три дня до старта он даже не тренировался, а только молился и настраивался на победу. Из-за сильной жары борьба была тяжелой. И только на 33-м километре вырвался Спирос Луис и финишировал первым.

Его соотечественники также заняли второе, четвертое, пятое и шестое места. Претендент на третье место нарушил правила честной борьбы: хорошо зная местность, марафонец срезал поворот и проехал несколько километров на коляске, за что в результате получил заслуженную дисквалификацию.

Конечно, всем хотелось не только олимпийскую медаль, но и предложенные награды. А обещано было много: центнер шоколада, бесплатное шитье одежды в течение года, а также услуги парикмахера. Но наш герой из всего взял только лошадь с телегой. После Олимпиады в родной деревне Амарусси вел тихую жизнь. Работал в полиции, стал фермером. Но в каждый високосный год, когда проводилась очередная Олимпиада, всегда возглавлял команду греков. В последний раз это было в 1936 году в фашистском Берлине. Как почетный гость Спирос был принят Гитлером и даже подарил ему оливковую ветвь, символизирующую мир. Ушел из жизни легендарный герой за неделю до вторжения немцев в Грецию.

Героем соревнований по плаванию стал венгерский спортсмен Альфред Хайош. Бассейна в Афинах не было, и заплывы проводились в открытом море. Старт и финиш отмечали канатами, прикрепленными к поплавкам. Но не повезло с погодой. Было пасмурно и прохладно, температура воды едва достигала 13°C – все-таки апрель.



**УПРАЖНЕНИЯ НА КОЛЬЦАХ**  
исполняет Германн Вайнгартнер (Германия).

В своем дневнике венгерский пловец так отметил это соревнование. «На дистанции 1200 м стартовало девять участников. На трех маленьких суденышках нас доставили в открытое море, которое было довольно беспокойно. Тело мое было покрыто слоем жира толщиной в палец: наученный опытом заплыва на 100 м, с помощью жира я пытался защитить себя от ледяной воды. Инстинкт самосохранения заслонил собой желание победить, отчаянными гребками я рассекал воду и успокоился только тогда, когда суденышки повернули к нам и начали вылавливать из воды окоченевших пловцов. Своих соперников я победил с большим преимуществом. Однако самую большую борьбу пришлось вести не с ними, а с четырехметровыми морскими волнами и ужасно холодной водой...»

На берегу, подбадривая пловцов, шумела толпа зрителей. Вперед сразу вырвался Хайош. Но за 30 м до конца дистанции венгр вдруг ушел вправо от линии финиша. Публика затихла в изумлении. Хайош, удивленный тишиной, успел заметить свою ошибку. В этот момент греческий пловец практически настиг его. Альфред из последних сил увеличил темп, борясь с холодной водой и начавшим штормить морем. И стал победителем на дистанции 1200 м вольным стилем.

Впоследствии Альфред Хайош, окончив архитектурный факультет, построил немало спортивных объектов. А главное его произведение – первый в мире крытый бассейн с трибунами на 2 тыс. мест на острове Маргит в Будапеште.

В день закрытия Игр, повторяя античный церемониал, на голову олимпийских чемпионов возлагали лавровый венок, вручали медаль и оливковую ветвь. Только за первое место на I Олимпиаде вручали медаль, сделанную из серебра. Обладатели вторых мест получали бронзовые медали. Занявшие третьи места не учитывались, и только начиная с Игр III Олимпиады в Сент-Луисе (1904 год) Международный олимпийский комитет включил третий результат в медальный зачет.

## Первый чемпион современных Олимпийских игр

**«Если бы я мог выбирать для своих сыновей, на кого им быть похожими, я выбрал бы Джеймса Коннолли».**

*Президент США Теодор Рузвельт*

История Джеймса Брендана Коннолли уникальна. Сын ирландского эмигранта-рыбака бросил школу и помогал отцу (в семье было 12 детей), подрабатывая страховым агентом. В армии организовал футбольную команду. Повзрослев, занялся самообразованием и экстерном сдал экзамены за школьный курс. Уже в возрасте 27 лет, накопив нужную сумму, без проблем поступил в старейший Гарвардский университет на инженерный факультет. На фотографии он выглядит моложе. Эдакий отличник с правильными чертами лица, слегка вьющимися волосами, искусно зачесанными на прямой пробор, и, как у ребенка, пухлыми губами, придающими лицу мягкость. По такой фотографии бунтаря не углядишь. Позволю напомнить: в те времена в Гарварде к студентам-ирландцам относились неприязненно, тем более выходцам из бедной семьи (а Джимми был именно из такой). В некоторых лавках даже висела карательная табличка «Только не ирландцам».

Студент много времени отдавал спорту, но с практическими инженерными занятиями было намного сложнее. Зимой 1895 года все газеты мира писали о предстоящей Олимпиаде. И Коннолли загорелся Афинами. «Я должен увидеть возрождение Олимпийских игр после полутора тысяч лет забвения! Я должен увидеть стра-



**АМЕРИКАНЕЦ ДЖЕЙМС БРЕНДАН КОННОЛЛИ,**  
сын ирландского рыбака-эмигранта, вошел в историю  
как первый чемпион современных Олимпийских игр.

ну Гомера, страну Одиссея, страну Троянской войны». В воображении современников Греция рисовалась сказочной страной. Потому Джеймс непременно хотел сам прикоснуться к этой сказке и 15 марта вместе с другими сокурсниками подал в ректорат прошение. «Прошу вашего одобрения на академический отпуск с 21 марта по 2 мая для поездки в Европу. Скорее всего, мне вряд ли представится такой случай. Думаю, что образовательная ценность такой поездки была бы для меня высокой. С надеждой на благосклонность», – писал Коннолли. Но благосклонности не дождался. Президент университета, известный математик и химик Чарльз Вильям Эллиот отказал Джеймсу. Смею предположить, потому, что Коннолли был ирландец и практически неизвестен как спортсмен.

20 марта упрямый ирландец нервным почерком, зачеркивая и меняя слова, пишет последнее письмо в ректорат: «Прошу вашего разрешения на мой выход из состава студентов университета. Я надеюсь, что это не навсегда». Но оказалось – навсегда.

И в этот же день, 20 марта, команда из десяти спортсменов США отправилась на пароходе в Грецию. Коннолли был единственным, кто сам оплатил свою поездку. 12 дней пути и пересадка в Неаполе. Осмотр города закончился плачевно: украден бумажник. Поезд в Афины уходил через несколько минут, а полицейские все еще писали бесполезный протокол. Джеймс ринулся на перрон и невероятно длинным прыжком успел вскочить в последний уходящий вагон, откуда ему протянули руки.

Наконец закончилась 16-дневная дорога, и в 9 часов вечера 5 апреля американская команда прибыла в Афины. Город светился счастьем, и, как говорится, веселью не было конца. Молодость брала свое, и американцы наслаждались праздником, танцами, практически не спав. Утром 6 апреля их разбудили на открытие I Олимпиады и соревнования по тройному прыжку. Оказалось, что по греческому православному календарю Игры начинаются именно сегодня, а не через 12 дней, как они, католики, полагали. Джеймс прыгал последним, двенадцатым. Он специально бросил свою кепку на ту отметку, где приземлился легкоатлет с лучшим результатом. Неожиданно даже для себя одолел тройной новым стилем «скачок, скачок и прыжок». И улетел с невиданным результатом – 13 м 71 см. Стадион кричал: «Победитель! Победитель!» Сердце стучало. Да, да, да! Я победитель! Я первый! Я первый олимпийский чемпион! Его сказка стала реальностью. На этой Олимпиаде он также стал вторым в прыжках в высоту и третьим в прыжках в длину.

А потом Коннолли участвовал в испано-американской войне и получил медаль за отвагу. Вернулся невредимым, но дома война нагнала: заразился тифом. К счастью, выздоровел. Снова неугомонный авантюрист, жаждущий перемен, совершает путешествие по Атлантике – перевозит скот в Европу. И пишет статьи и рассказы.

В 1900 году вместе с другом на свой страх и риск едет на II Олимпиаду в Париж, имея на двоих всего 75 долларов. В 31 год Коннолли снова испытывает судьбу. Его личный рекорд на этой Олимпиаде в тройном прыжке – 13 м 94 см. Джимми улучшил свой же результат на 19 см! Но стал вторым.

Деньги кончились, а нужно платить за мансарду и купить обратные билеты. Уже несколько дней мучает голод. Выручает Боб Гаррет, олимпийский чемпион Афин. Он дал соотечественникам 50 долларов, которыми они расплатились за комнату и нашли место в трюме парохода, уходящего домой, в Америку.



Но эта была не последняя Олимпиада в жизни Джимми. В 1904 году в Сент-Луисе и в 1908-м в Лондоне он работает спортивным корреспондентом. На лондонском марафоне именно журналист Коннолли отбил победу для американцев. Все помнят историю с несчастным итальянцем-марафонцем Дорандо Пиетри под номером 19. В день старта марафона стояла невыносимая жара. Маленький итальянец со смешным платочком на голове, концы которого скручены в узелки, первый вышел на финишную прямую. Но неожиданно теряет ориентацию и падает на горячую дорожку. Тепловой удар. К нему бегут врачи, судьи и даже именитые зрители, среди которых сэр Артур Конан Дойл («отец» Шерлока Холмса). Пиетри растирают виски. Его поднимают, и, еле двигая ногами, он снова через 20 м падает. Четыре падения на 200 м финиша! Каждый раз ему помогают сочувствующие судьи. Стадион, затаив дыхание, следит за нечеловеческой борьбой, которую ведет Пиетри сам с собой. Вторым приходит американец Джонни Хейс. На флагштоке поднимают итальянский флаг, и Дорандо Пиетри вручают золотую олимпийскую медаль. Звучит гимн Италии.

Как только журналист Коннолли увидел итальянский флаг, то сразу же ринулся с трибуны для прессы к американскому представителю. И потребовал незамедлительно идти к судьям, идти в организационный комитет и отменить победу итальянца, получившего постороннюю помощь. Итак, благодаря его настойчивости Пиетри был дисквалифицирован. Американец Джонни Хейс заработал золото. Правда, Пиетри получил утешительный приз. Ему вручили кубок, аналогичный олимпийскому. А сэр Конан Дойл собрал по подписке 300 фунтов и вручил маленькому итальянцу чек.

Коннолли уже известен как писатель-маринист. Герои его новелл – рыбаки, жизнь которых он испытал на себе. Во время Первой мировой войны добивается практически невозможного. Как военный корреспондент в 1917 году просит у английского адмирала разрешения жить с американскими матросами на торпедоносце. И делает это настолько убедительно, что получает такое разрешение. А читатели благодаря Коннолли видят всю правду войны непосредственно с корабля. Его статьи и рассказы ждут престижные издания. Он комфортно ощущает себя не только с рыбаками. Сильные мира сего принимают его в свой круг. Президент США Теодор Рузвельт часто приглашает Джеймса в Белый дом. На банкете он всегда рядом с президентом. Внешне он уже



#### ЛОНДОН-1908.

*Итальянец Дорандо Пиетри, пришедший первым к финишу марафона, но дисквалифицированный после протеста американской делегации, тем не менее получил из рук королевы Александры позолоченный кубок, специально изготовленный по ее заказу.*

другой. На лбу выступила упрямая ирландская морщинка. С иголки пошит костюм, и галстук-бабочка подчеркивает худобу лица. Он известен. Его книги переводят. Его ценит великий писатель Джек Лондон: «Я знаю, что у нас с вами одни и те же идеалы: чистота, благородство, жизнь. Ведь мы оба стремимся к свету и добру».

За свою жизнь Коннолли совершил 15 переходов через Атлантику в Европу, побывал в Арктике, доходя до 76 градусов широты, написал несколько романов, выпустил двенадцатитомник повестей, был членом различных академий. Но всегда помнил, что он, Джеймс Брендан Коннолли, первый олимпийский чемпион современности. В одном из парков Бостона в честь первого олимпийского чемпиона установлен памятник: Джеймс Коннолли изображен в момент приземления после тройного прыжка 1896 года.

*Использованы фотографии из фондов Олимпийского музея в Лозанне.*



# Summary

## [RIOU Graduates Bid Goodbye to their Alma Mater](#)

This issue features a photographic report from the 2017 MSA graduation ceremony and testimonies from the newly graduates.

## [The Four P's of Karjakin/Zangalis](#)

Chess grandmaster Sergey Karjakin and his manager Kirill Zangalis have made a major contribution to the revival of interest in chess in Russia. RIOU Herald's Editor-in-Chief Sergey Muravyev provides an overview of the key points that Karjakin and Zangalis made during a talk about their marketing activities based on the concept of 4 P's.

## [Career Transition for Retired Athletes](#)

In this article RIOU Rector Professor Lev Belousov emphasises the importance of educational services for former elite athletes, noting that a successful sports career is often not compatible with pursuing quality education. Based on its extensive experience in delivering sports related management courses, RIOU has developed a number of effective approaches to methodology for athlete professional retraining.

## [The Ends Determine the Means. Factors Contributing to the Development of Entrepreneurship in Russian Sport](#)

Viktor Kudryavtsev, Head of the RIOU Course Design Department, argues that Russian sport will inevitably face cuts in government funding. It means that Russian professional sport will have to increase the share of non-public revenue, commercial earnings in particular.

## [The New Formats of Major Sports Events: Do the Changes Aim to Promote Sport or Generate Additional Revenue?](#)

Vladimir Lednev, First Vice-Rector of the Moscow Synergy University for Industry and Finance, Academic Supervisor of the Sports Management Department, discusses the drivers behind the recent decisions to change the format and programme of some of the world's major sporting events.

## [Sports Leagues as Marketing Actors: Specifics and Distinctive Features](#)

In this article Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University, Director of the Sport Marketing School,

looks at the sports league as a marketing actor and analyses the different types of sports leagues based on their marketing products and funding sources.

### How to Train a Champion: A Case Study of Krasnoyarsk Krai

Darya Shayunova, Krasnoyarsk Krai Sports Ministry officer, discusses the components of the region's system of nurturing sports talent.

### Running Sochi Junior Hockey Camp

In this article, HC Sochi Managing Director Sergey Voropaev shares the club's experience in running their first hockey camp for children involving coaches from the NHL.

### Title Sponsorship of Sports Venues: Approaches to Assessing the Naming Rights

Maria Gavrilova, Managing Director of Havas Sports & Entertainment Russia, examines approaches to assessing the naming rights to Arena CSKA that has recently opened in Moscow.

### Big Data in Russian Sport: What Are the Horizons?

Managing Director of Sellout Sport System Ivan Meshkov discusses the prospects of using fan behavior data analysis in marketing technologies within the sports industry.

### Women's Gender Rights in Sport

This article is the second part of the study by Inna Peshina, Assistant Professor at the Department for Civil and Business Law of the Higher School of Economics (Moscow). Peshina discusses the possibility for transgender people or people with gender identities other than their biological sex to take part in women's competitions.

### The First Modern Olympics and the First Olympic Champion

This article by Elena Dolgoplova, faculty member of the Russian State University of Physical Education, Sport, Youth and Tourism, examines how the historical context shaped the preparations for and staging of the 1896 Athens Olympic Games. It also tells the story of the first modern Olympic champion James Brandon Connolly.

# Annotation

## ***RIOU Graduates Bid Goodbye to their Alma Mater***

In June the fourth intake of students successfully completed RIOU's flagship course, achieving their Master of Sport Administration qualification. This issue features photos from the graduation ceremony.

## ***The Four P's of Karjakin/Zangalis***

In late May chess grandmaster Sergey Karjakin and his manager, PR Director of the Russian Chess Federation Kirill Zangalis, were welcomed as special guests to SportConnect – an informal club for athletes, coaches, sports leaders, managers and journalists. These two people are associated with some of the most impactful recent developments in Russian sport: a revival of interest in chess in the country and the Russian grandmaster's fight for the world title. RIOU Herald's Editor-in-Chief Sergey Muravyev provides an overview of the meeting in which Karjakin and Zangalis gave an engaging talk on their marketing activities based on the concept of 4 P's.

## ***Career Transition for Retired Athletes***

In this article RIOU Rector Professor Lev Belousov emphasises that athletes' transition to life after sport is one of the most important social issues within the sports industry. Unlike in other professional areas, the vast majority of athletes face deteriorated performance after the age of 30 or even earlier. As a result, they face the need to change their career path and adapt to a new professional environment. It must be acknowledged that, due to time constraints, a successful sports career is often not compatible with pursuing quality education, which raises the importance of educational services available to retired elite athletes. Since its inception, RIOU has been delivering professional retraining for hundreds of athletes from Russia and across the world. Based on its extensive experience, RIOU has developed a number of effective approaches to specialised methodology for athlete professional retraining.

## ***The Ends Determine the Means. Factors Contributing to the Development of Entrepreneurship in Russian Sport***

Viktor Kudryavtsev, Head of the RIOU Course Design Department, argues that despite the emergence of market institutions, the Russian sport in the post-Soviet period has largely relied on the state for both governance and financing. Immense funds have been channeled into this field in the past decade, but today the Russian government faces the need to redefine its role in sports promotion and review its funding priorities, while professional sport faces the challenge of becoming self-sustained. The inevitable cuts in government funding mean that the sports industry will have to increase the share of non-public revenue, commercial earnings in particular.

## ***The New Formats of Major Sports Events: Do the Changes Aim to Promote Sport or Generate Additional Revenue?***

Many well-established popular sporting events are undergoing serious, if not profound, format changes. In the next few years new formats will be tested at the FIFA World Cup 2026, UEFA Euro 2020, and the UEFA Champions League (beginning from the 2018 season). The programme of the Tokyo 2020 Summer Olympic Games will include five new sports and even more new disciplines. Vladimir Lednev, First Vice-Rector of the Moscow Synergy University for Industry and Finance, Academic Supervisor of the Sports Management Department, discusses the drivers behind these changes.

## ***Sports Leagues as Marketing Actors: Specifics and Distinctive Features***

Sports leagues represent a special type of sporting organisations that have changed the face of the sports industry. The emergence of numerous sports leagues

in the recent years calls for an in-depth analysis of their activities and development of adequate classifications. Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University, Director of the Sport Marketing School, looks at the sports league as a marketing actor and analyses the different types of sports leagues based on their marketing products, funding sources and other features.

### ***How to Train a Champion: A Case Study of Krasnoyarsk Krai***

In the 2008–2010 the Krasnoyarsk Region saw the launch of a large-scale scheme to restructure the system of sports talent training. The scheme provided for the creation of a vertical structure that would make it possible to engage children in sport, spot talent among the young athletes, provide them with proper basic training, and then transfer them to specialised training centres where they could enhance their performance up to a level allowing them to join the regional and later the national team. This article by Darya Shayunova, Krasnoyarsk Krai Sports Ministry officer, discusses the components of the effective system of talent training institutions that Krasnoyarsk has been able to create.

### ***Running Sochi Junior Hockey Camp***

One of the most successful examples of Olympic legacy development is the creation of HC Sochi triggered by the Sochi 2014 Games. Among the features that make the club stand out is their hockey camp for young people. HC Sochi Managing Director Sergey Voropaev shares the club's experience in running their first Sochi Junior Hockey Camp.

### ***Title Sponsorship of Sports Venues: Approaches to Assessing the Naming Rights***

New sports venues springing up in Russia are increasingly making use of title sponsorship opportunities. Maria Gavrilova, Managing Director of Havas Sports & Entertainment Russia, examines approaches to assessing the naming rights to Arena CSKA in Moscow.

### ***Big Data in Russian Sport: What Are the Horizons?***

If we agree that sport targets mass consumers, it would be logical to assume that sports organisations would be interested in applying Big Data technologies. Surprisingly, argues Ivan Meshkov, Managing Director of Sellout Sport System, the majority of large Russian sports clubs are just considering purchasing a basic CRM-system, while those who actually have one only use the core features.

### ***Women's Gender Rights in Sport***

This text is the second part of the study by Inna Peshina, Assistant Professor at the Department for Civil and Business Law of the Higher School of Economics (Moscow). Peshina discusses the possibility for transgender people or people with gender identities other than their biological sex to take part in women's competitions.

### ***The First Modern Olympics and the First Olympic Champion***

In 2016 the world celebrated the 120th anniversary of the first modern Olympic Games. In 1894 Pierre de Coubertin convened the inaugural Olympic Congress in Sorbonne, which took the historic decision to revive the Olympics and hold the first modern Games on 6–15 April, 1896 in Athens. This article by Elena Dolgoplova, faculty member of the Russian State University of Physical Education, Sport, Youth and Tourism, examines how the historical context shaped the preparations for and staging of the inaugural modern Olympic Games.

# 2017 *Июнь – сентябрь*

## Календарь спортивного менеджера

### Международные соревнования, форумы и мероприятия

- 29 мая – 3 июня** – XVII Игры малых государств Европы. Сан-Марино.
- 13–15 июня** – Семинар по олимпийскому маркетингу для национальных олимпийских комитетов. Саморин, Словакия.
- 17 июня – 2 июля** – Кубок конфедераций ФИФА. Москва, Санкт-Петербург, Казань, Сочи, Россия.
- 29–30 июня** – 8-й инспекционный визит представителей МОК. Пхенчхан, Республика Корея.
- 8–15 июля** – 47-й Юношеский чемпионат мира по яхтингу ISAF. Акко, Израиль.
- 9–10 июля** – заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.
- 11–12 июля** – брифинг МОК в отношении Олимпийских игр 2024 года. Лозанна, Швейцария.
- 13–15 июля** – 6-я Международная конференция министров и высших должностных лиц, ответственных за физическое воспитание и спорт (MINEPS VI); под эгидой ЮНЕСКО. Казань, Россия.
- 14–30 июля** – 17-й чемпионат мира по водным видам спорта FINA. Будапешт, Венгрия.
- 16 июля – 6 августа** – Чемпионат Европы по футболу среди женщин УЕФА. Роттердам, Утрехт, Бреда, Тилбург, Дутинхем, Энсхеде, Девентер, Нидерланды.
- 19–23 июля** – VI Юношеские игры Содружества наций. Нассау, Багамы.
- 20–30 июля** – X Всемирные игры. Вроцлав, Польша.
- 21–30 июля** – 8-е Международные игры франкофонии. Абиджан, Кот-д’Ивуар.
- 23–29 июля** – Европейский юношеский летний олимпийский фестиваль. Дьер, Венгрия.
- 28 июля – 6 августа** – чемпионаты мира по пляжному волейболу FIVB. Вена, Австрия.
- 4–13 августа** – 16-й чемпионат мира по легкой атлетике IAAF. Лондон, Великобритания.

**7–20 августа** – чемпионаты мира по водным видам спорта FINA в категории «Мастерс». Будапешт, Венгрия.

**9–26 августа** – Кубок мира по регби среди женских команд. Дублин, Белфаст, Ирландия.

**19–30 августа** – XXIX Всемирная летняя универсиада. Тайбэй, Китайский Тайбэй.

**29–31 августа** – 9-я координационная комиссия МОК. Пхенчхан, Республика Корея.

**30 августа – 3 сентября** – 35-й чемпионат мира по художественной гимнастике FIG. Пезаро, Италия.

**11–12 сентября** – заседание Исполнительного комитета МОК. Лима, Перу.

**13–17 сентября** – 130-я сессия МОК. Лима, Перу.

**17–27 сентября** – 5-е Азиатские игры в закрытых помещениях и по боевым искусствам. Ашхабад, Туркменистан.

**23 августа – 1 октября** – чемпионаты мира по гребле FISA. Сарасота, штат Флорида, США.

## Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

### Июнь

**Казань.** Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма».

**Москва.** VI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Лечебная физическая культура: достижения и перспективы развития».

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

**Санкт-Петербург.** III Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая реабилитация в спорте, медицине и адаптивной физической культуре».

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура студентов».

## Июль

**Верхневиллюйск, Республика Саха (Якутия).** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития и научно-методического обеспечения национальных видов спорта и народных игр Республики Саха (Якутия)».

**Иркутск, пос. Молодежный.** Международная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы формирования здорового образа жизни в информационном обществе».

**Улан-Удэ.** Всероссийская научно-практическая конференция «Генетические технологии и генный допинг в спорте высших достижений».

## Август

**Балаково, Саратовская область.** Всероссийская научно-практическая конференция «Современное состояние и перспективы дворового спорта в России».

## Сентябрь

**Ангарск, Иркутская область.** Всероссийская научно-практическая конференция «Медико-биологическое сопровождение спортсменов».

**Воронеж.** XXIII съезд Физиологического общества им. И.П. Павлова.

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Наука – йоге».

**Новомихайловский, Краснодарский край.** XX Международная научно-практическая конференция «Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и туризма».

## Выставки и ярмарки

**18–21 июня** – Международная выставка товаров и идей для активного отдыха *OutDoor 2017*. Фридрихсхафен, Германия.

**23–25 июня** – водный туристический фестиваль «Вуокса 2017». Лосево, Ленинградская область. Россия.

**24–25 июня** – выставка фитнеса и здорового образа жизни *Urban Fit Days 2017*. Берлин, Германия.



- 29 июня – 2 июля** – выставка товаров для спорта и активного отдыха *Asia Outdoor 2017*. Нанкин, Китай.
- 6–8 июля** – Китайская международная выставка спортивных товаров, одежды и обуви *ISPO Shanghai 2017*. Шанхай, Китай.
- 8–10 июля** – Международная выставка велосипедов и запчастей *Beijing Cycle Show 2017*. Пекин, Китай.
- 19 июля – 6 августа** – Международный фестиваль экстремальных видов спорта «*Extreme Крым 2017*». Крым, Россия.
- 14–16 августа** – специализированная выставка экипировки и товаров для гольфа *PGA Fashion & Demo Experience 2017*. Лас-Вегас, США.
- 30 августа – 2 сентября** – Международная выставка велосипедов *Eurobike 2017*. Фридрихсхафен, Германия.
- 7–10 сентября** – Международная выставка велосипедов *Unibike Madrid 2017*. Мадрид, Испания.
- 7–9 сентября** – Международная выставка фитнеса, велнеса и здорового образа жизни *FIBO China 2017*. Шанхай, Китай.
- 7–9 сентября** – выставка спортивной одежды, оборудования и дизайна в текстильной промышленности *Imprinted Sportswear Show ISS Orlando 2017*. Орlando, США.
- 7–9 сентября** – Международная выставка товаров для серфинга, спортивной одежды, аксессуаров *Surf Expo Autumn 2017*. Орlando, США.
- 8–10 сентября** – Международная специализированная выставка «Отдых и развлечения *Expo 2017*». Ереван, Армения.
- 8–10 сентября** – специализированная выставка в сфере спорта и здорового образа жизни «*Формула спорта 2017*». Санкт-Петербург, Россия.
- 8–10 сентября** – Международная выставка велосипедов и мотоциклов *Bike Experience powered by ExpoBici 2017*. Падуя, Италия.
- 14–16 сентября** – выставка велосипедов, спортивной одежды и аксессуаров *Asia Bike 2017*. Нанкин, Китай.
- 18–20 сентября** – Международная выставка индустрии досуга и отдыха *The Leisure Show 2017*. Дубай, ОАЭ.
- 19–21 сентября** – Международная туристическая выставка «Отдых *Leisure 2017*». Москва, Россия.

# ВЕСТНИК

## Российского Международного Олимпийского Университета

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

### Аудитория журнала

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

### Наши читатели = наши писатели

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

### О чем?

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

### Подписка

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

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



# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Программы повышения квалификации для руководителей и специалистов:

- Спортивный менеджмент
- Спортивный маркетинг
- Управление объектами
- Формирование безбарьерной среды
- Спортивное право и безопасность в спорте



Интерактивные лекции лучших преподавателей и экспертов отрасли



Примеры из российской и зарубежной практики

Знакомство с работой спортивных объектов



Наследие Игр: опыт, знания, навыки



Программы учитывают потребности профессиональной аудитории. По итогам обучения выдается сертификат РМОУ



Более подробная информация о содержании образовательных программ:

тел. +7 (495) 956-24-30

e-mail: [programs@olympicuniversity.ru](mailto:programs@olympicuniversity.ru)

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



# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

