

# Спорт и право



Большой спорт - большой бизнес...

АПРЕЛЬ-МАЙ 2010

ИГРАЙТЕ, НЕ ВЫХОДЯ ЗА ЛИНИЮ ПОЛЯ!

## ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ ОБ УПРАВЛЕНИИ И ПРАВОВОЙ БАЗЕ В СПОРТЕ



Фото пресс-службы Президента России

Президент РФ Дмитрий Медведев на заседании Совета по развитию физической культуры и спорта, спорта высших достижений, подготовке и проведению XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014г. в Сочи, XXVII Всемирной летней универсиады 2013 г. в Казани назвал «плохим результатом» 11-е место российской сборной в общекомандном зачете в Ванкувере.

Во вступительном слове не заседа-

нии Совета по спорту в Сочи Глава государства сформулировал основные задачи развития системы управления спортом и подготовки сборных команд.

Президент России заявил: «Из двенадцати общероссийских федераций по олимпийским видам спорта в семи будут новые руководители. Надо посмотреть и вопрос о целесообразности существования отдельных федераций».

Д. Медведев также подчеркнул: «Хотел бы сказать, обращаясь к действующим и будущим президентам наших спортивных федераций. Это должности, где нужно работать, а не штаны прошивать. Не по границам кататься, а вкалывать 24 часа в сутки. Там должны быть профессионалы хорошо подготовленные».

Президент подчеркнул, что необходимо четко определить, кто отвечает за результаты выступления сборных команд: «...такая ответственность должна лежать прежде всего на федерациях и тренерах». Конкуренция между Министерством спорта, Наци-

ональным олимпийским комитетом и спортивными федерациями должна быть прекращена.

«Еще одно направление работы, - отметил Медведев, - совершенствование правовой базы развития спорта. Надо четко разграничить полномочия властей всех уровней в сфере подготовки спортивного резерва».

Президент также обозначил проблему представительства России в международных спортивных организациях для продвижения и защиты интересов российских спортсменов на должном уровне.

Глава государства также отметил, что Россия должна сломать имидж допинговой державы. В то же время, по его словам, нельзя забывать, что допинговые скандалы - это в известной степени средство сведения счетов и элемент глобальной спортивной конкуренции. «Надо работать с этим, давать оценку, предпринять все необходимое для этого - и в смысле изменения законодательства, и других мер», - сказал Медведев.

«Это не просто так, это не то, что связано с плохим поведением спортсменов, тренеров или целой спортивной страны. Поэтому нам нужно уметь давать сдачи, нужно уметь защищаться по этому вопросу, не подставляя вторую щеку», - подчеркнул Дмитрий Медведев.



Анна Жукова, главный редактор

Уважаемые читатели! В рамках медиапроекта «СПОРТ и ПРАВО» мы продолжаем публиковать и анализировать мнения ведущих специалистов спортивной индустрии о путях преодоления проблем спортивной отрасли России и перспективах ее развития. Актуальность этой тематики в свете прошедших и предстоящих спортивных событий трудно переоценить. Сложившаяся в отрасли ситуация требует анализа высветившихся проблем с разных сторон. В этой связи мы приводим комментарии и экспертные оценки специалистов различных сфер спортивной индустрии - с позиций государственного управления, спортивного менеджмента, правового регулирования и маркетинга как в спорте, так и «вокруг» него. Стремимся создать коммуникационную площадку и реализовать один из аспектов миссии нашего проекта - содействовать налаживанию необходимого диалога между сторонами треугольника «государство-бизнес-спорт», направленного на повышение инвестиционной привлекательности российской спортивной индустрии и ее элементов! Читайте в этом номере о том, какие стратегические задачи развития спорта в стране ставит Президент РФ; какие предложения вносят эксперты в области спортивного права (О.А. Шевченко) и маркетинговых коммуникаций (А.В. Малыгин), в чем видят основные «ошибки Ванкувера» специалисты спортивной индустрии, принявшие участие в опросе, а также интервью на эту тему проф. А.В. Орлова.

## ОШИБКИ ВАНКУВЕРА – ГРЯДУЩИЕ ПОБЕДЫ В СОЧИ!

Ванкувер спровоцировал новый виток пристального внимания к государственному и корпоративному управлению в спортивной отрасли. О кадровых проблемах и качественных недостатках управления в спорте в один голос заговорили на многочисленных тематических мероприятиях уходящей весны.

Мнения различны, специалисты разных сфер акценты на причинах неудач расставляют по-разному, но все уверены в необходимости перемен.

Мы публикуем результаты анкетирования, проведенного среди экспонентов выставки «СПОРТ 10» и участников Научно-практической конференции в РЭА им. Г.В. Плеханова «Проблемы менеджмента в российском спорте (анализ сложившейся ситуации и пути развития)» партнером «СПОРТ и ПРАВО» Высшей школой спортивной индустрии, а также кафедрой Государственного и муниципального управления Российской экономической академии.

Эксклюзивные комментарии о том, что и в каких направлениях необходимо менять для успешного выступления в Сочи, нашей газете дали эксперты в области права (О.А. Шевченко) и спортивного маркетинга (А.В. Малыгин).



На фото (слева направо): Е.А. Макарова, А.В. Орлов, В.А. Фетисов на конференции «Проблемы менеджмента в российском спорте»

стр. 1

стр. 7

стр. 11



**А.В. Орлов: «Деньги необходимо правильно и эффективно распределять и использовать»**



**Димитриос Панайотопулос: «Речь должна идти о Lex Sportiva – Всемирном законе о спорте...»**

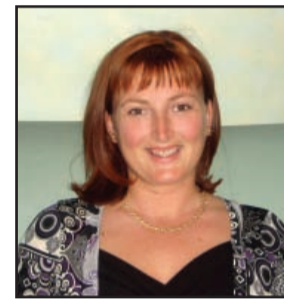


**Маркетинг и спортсмен – две стороны одной медали**

ВОПРОСЫ	ЭКСПОНЕНТЫ ВЫСТАВКИ	УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА
1. На ваш взгляд, основные причины, не позволившие российской сборной реализовать свой потенциал в феврале 2010 года в Ванкувере, в первую очередь связаны: - с отсутствием научной концепции и научного обеспечения, - просчетами со стороны государственного управления, - отсутствием конкретных проектов по видам спорта?	Да 10/Нет 1 Да 11/Нет 0 Да 10/Нет 1	Да 8/Нет 1 Да 9/Нет 1 Да 5/Нет 1
2. Со стороны государственного управления особо ощущалось отсутствие: - стратегии, - концепции, - сценариев развития, - научных прогнозов?	Да 11/Нет 0 Да 8/Нет 3 Да 9/Нет 1 Да 8/Нет 3	Да 10/Нет 1 Да 6/Нет 1 Да 6/Нет 1 Да 4/Нет 1
3. Считаете ли Вы, что ошибки допущены со стороны: - Министерства спорта, туризма и молодежной политики, - Олимпийского комитета России?	Да 11/Нет 1 Да 11/Нет 0	Да 10/Нет 1 Да 10/Нет 2
4. В чем на ваш взгляд состоят основные проблемы: - во взаимоотношениях с органами власти, - в недостаточном финансировании, - в плохом бюджетировании?	Да 6/Нет 4 Да 3/Нет 7 Да 9/Нет 3	Да 5/Нет 4 Да 2/Нет 5 Да 6/Нет 3
5. Считаете ли вы, что при подготовке к зимней Олимпиаде в Ванкувере был учтен: - опыт прошлых Олимпиад в Турине, Солт-Лэйк-Сити и др., - глобальная маркетинговая стратегия?	Да 1/Нет 11 Да 1/Нет 10	Да 2/Нет 8 Да 0/Нет 10
6. Считаете ли вы, что менеджеры, работающие в общероссийских федерациях по видам спорта, являются профессионалами своего дела?	Да 1/Нет 8	Да 2/Нет 5
7. Участие бизнес-структур при подготовке к Олимпиаде в Ванкувере носило: - системный характер, - эпизодический характер?	Да 1/Нет 8 Да 11/Нет 0	Да 0/Нет 3 Да 9/Нет 1
8. Оцените по пяти бальной шкале (5 - отлично) уровень специалистов в сфере: - государственного управления, - менеджмента, - маркетинга?	2,7 2,4 2,6	2,78 2,22 2,12
9. Какие мероприятия необходимо осуществить при подготовке к Олимпиаде в Сочи 2014 года: - проведение научных исследований, - разработать «Национальную стратегию», - принять Федеральную целевую программу «Сочи 2014», - подготовить профессиональные кадры?	Да 8/Нет 2 Да 11/Нет 1 респондентам вариант не предлагался	Да 5/Нет 1 Да 8/Нет 0 Да 7/Нет 0 Да 11/Нет 0
10. Достаточно ли проводится научно-исследовательских работ ВУЗами в сфере экономики и управления спортивной индустрией?	Да 1/Нет 11	Да 0/Нет 11

## Комментарии экспертов «СПОРТ и ПРАВО»

### Предложения по совершенствованию регулирования труда спортсменов и тренеров в целях достижения высоких результатов на Олимпиадах



**О.А. Шевченко,**  
к.ю.н., ст. преподаватель  
кафедры трудового права  
и права социального  
обеспечения МГЮА

Итоги выступления российской сборной на Олимпиаде в Ванкувере показали несовершенство действующей системы спортивной подготовки, и в частности, нормативно-правовой базы. Для достижения высоких спортивных результатов в будущем, необходимо развивать детско-юношеский спорт, модернизировать систему спортивной подготовки, по-новому формировать сборные команды России.

Я хочу обратить внимание спортивной общественности на немаловажные вопросы трудового регулирования отношений в спорте и обозначить пути решения существующих проблем в этой области.

Глава 54.1 ТК РФ «Особенности регулирования труда спортсменов и тренеров» внесла существенные новации и определила наличие трудовых отношений в деятельности спортсменов и тренеров с физкультурно-спортивными организациями. Однако не урегулированными остаются вопросы квалификации специалистов, определения их должностей и специальностей.

Раньше эти вопросы решало Постановление Минтруда России от 22.01.1993 N 8 «О согласовании разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик (требований) по должностям работников физической культуры и спорта Российской Федерации». Данный акт вводил должности спортсмен-инструктор (применительно к спортсменам) и инструктор-методист (для тренеров).

С 1 декабря 2008 г. Постановление утратило силу в связи с изданием Приказа Минздравсоцразвития России от 24.11.2008 N 665 «О внесении изменений и признании утратившими силу некоторых актов ...». Новый нормативный акт, устанавливающий квалификационные характеристики по должностям работников физической культуры и спорта, до сих пор не принят. Соответственно работодатель при отсутствии установленных требований может самостоятельно разрабатывать квалификационные характеристики и должностные обязанности на основе положений ТК РФ, норм, утвержденных общероссийскими спортивными федерациями, правил соответствующих видов спорта.

Однако согласно ст. 56 ТК РФ трудовая функция работника - обязательное условие трудового договора. При этом если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Деятельность тренеров предполагает досрочные пенсии по старости; оплата труда работников физичес-



кой культуры и спорта осуществляется, в том числе, за счет бюджетных источников финансирования; поэтому я считаю, что необходимо утвердить на уровне Министерства здравоохранения и социального развития РФ квалификационные справочники для работников физической культуры и спорта. Это упростит работу многих спортивных организаций и устранил противоречия с контролирующими органами по вопросам заработной платы, а также назначения досрочной пенсии по старости.

Вопросы оплаты труда спортсменов и тренеров требуют дальнейшего совершенствования. С 1 декабря 2008 г. отменена Единая тарифная сетка оплаты труда и осуществлен переход на новые системы оплаты труда для работников бюджетных организаций.

Перечислю нормативные правовые акты, относящиеся к организациям физической культуры и спорта:

1) Профессиональные квалификационные группы должностей работников физической культуры и спорта (утверждены Приказом Минздравсоцразвития России от 12.05.2008 N 225н)»;

2) Приказ Минспорттуризма России от 27.04.2009 N 249 «Об утверждении Перечней должностей работников, относимых к основному персоналу, для расчета средней заработной платы и определения размеров должностных окладов руководителей подведомственных учреждений по видам экономической деятельности»;

3) Приказ Минспорттуризма РФ от 08.06.2009 N 370 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений, являющихся научными организациями, подведомственных Министерству спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации».

Кроме того, некоторые спортивные учреждения, входящие в систему дополнительного образования детей, по ведомственной принадлежности относятся к Минобрнауки. Для них Министерство разработало Рекомендации по использованию новой системы оплаты труда педагогов (Письмо от 25.03.2009 N 06-296).

Училища олимпийского резерва, школы высшего спортивного мастерства относятся уже не к учреждениям дополнительного образования детей, а являются учреждениями подготовки спортивного резерва. Логично предположить, что новая система оплаты труда работников таких учреждений должна быть отражена в отдельных нормативных актах.

Вместе с тем, все перечисленные выше документы не определяют порядок и методику оплаты труда, а возлагают на работодателей обязанность самостоятельно разрабатывать нормативы и критерии оценки. Поэтому многие спортивные организации продолжают использовать старую методику определения заработной платы работникам. Так, тренерам оплата труда устанавливается:

- за количество часов учебно-преподавательской работы;

- за количество занимающихся.

На мой взгляд, указанные критерии оценки труда тренеров являются неэффективными.

На сегодняшний день порядок формирования окладов, компенсационных и стимулирующих выплат работникам физической культуры и спорта определен Приказом Минспорттуризма РФ от 08.06.2009 N 370 и включает:

- рекомендуемые минимальные размеры окладов работников;

- условия и размеры выплат компенсационного характера;

- рекомендуемые размеры повышающих коэффициентов к окладам и выплаты стимулирующего характера;

- условия оплаты труда руководителей учреждений. Размеры должностных окладов, ставок заработной платы в соответствии со штатным расписанием должны утверждаться локальным нормативным актом.

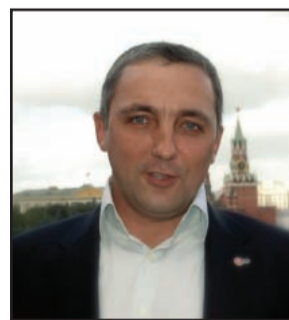
Новой системой оплаты труда предусмотрены выплаты, носящие стимулирующий характер. Перечень видов выплат следующий:

1. За интенсивность и высокие результаты работы;
2. За качество выполняемых работ;
3. Премии за выполнение особо важных и ответственных работ;
4. Премии по итогам работы.

Полагаю, что применительно к спортсменам и тренерам критерии оценки их труда должны быть сформулированы более четко и зависеть от результатов выступлений на соревнованиях разного уровня.

**В заключение, повторюсь, - существующая нормативная база по заработной плате работников физической культуры и спорта, безусловно, нуждается в модернизации, необходимо изменить подходы к оценке труда тренеров-преподавателей и других работников в области спорта.**

## О спорт, ты - ...что?



**А.В. Малыгин,**  
к.э.н., руководитель  
комитета АПСИ  
(Ассоциации предприятий  
спортивной индустрии)  
по информационной и  
рекламной политике,  
директор по развитию  
компании «СпортУнивер-  
Фитнес», генеральный  
директор Маркетингового  
агентства «Восьмь  
Правил», тренер  
бизнес-семинаров в Moscow  
Business School

Олимпиада в Ванкувере была самой популярной темой ушедшей зимы. Неудивительно - столько ожиданий и надежд было связано с нашей сборной... Несмотря на пессимистичные мнения (как позже вы-

яснилось - вполне реалистичные) некоторых авторитетных спортивных специалистов, вся страна ждала настоящего подвига от российских олимпийцев - а как же могло быть иначе - ведь мы же Великая Олимпийская Держава!

Отрезвление наступило очень быстро... А шокирующее поражение наших хоккеистов окончательно избавило от эйфории даже самых завятых оптимистов. Только ленивый не обсуждал неудачи, почти наверняка зная их истинные причины. «Чиновники - вот кто во всем виноват!» - кричали рефреном заголовки газет, сетевые форумы и телеэкраны.

Чиновники от спорта, конечно же, хороши, как всегда они смогли отличиться не в лучшую сторону. Но мне почему-то впервые за много лет показалось, что очень сильно изменился сам спорт. Он всегда служил свою полезную службу людям, поначалу помогая просто-напросто выживать, потом - выявлять самых сильных и ловких без крови и потерь, развлекал, воспитывал. В конце концов - делал нас более здоровыми, продлевая благополучные жизни! Но постепенно эволюция спорта стала превращать его вначале в арену политических битв, а затем и в гигантскую машину для зарабатывания денег. О спорт, ты - ...что?

Я, как и почти все мы, радовался тому, что наша страна выиграла право на проведение зимних Игр 2014 года. Но почему-то все чаще стал задумываться о другом. Поможет ли сочинская Олимпиада оздоровлению россиян? Потю не сомневаюсь - нет! Миллиарды, традиционно поделенные с невидимыми властям коррупционерами, брошенные на сооружение малофункциональных гигантских сооружений в городе, где приезжих всегда было больше местных жителей, а реклама местного футбольного клуба поражает ни с того ни с сего столицу страны бесполезным размахом. Сотни миллионов на понты, называемые высокопарно «повышением международного имиджа России», можно было бы наверняка потратить более рационально, вернув спорту его важнейшую функцию - функцию оздоровления населения.

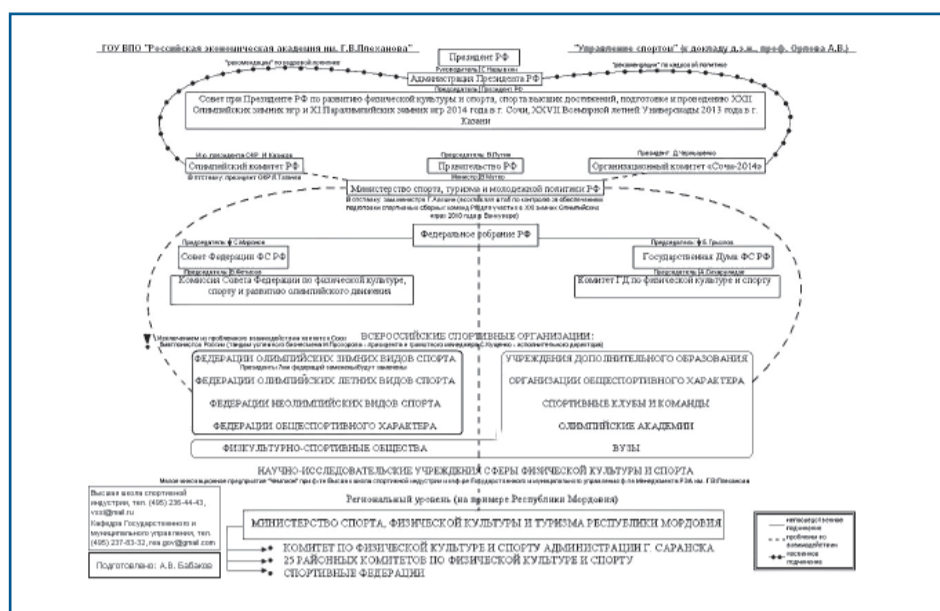
Сама Олимпиада (впрочем, как и почти все крупнейшие турниры) давно стала соревнованием современных гладиаторов, развлекающих миллиарды телевизионных любителей пива в странах, достигших определенного уровня благополучия, которые в свою очередь стали добычей спортивных спонсоров, оплачивающих эти глобальные шоу. Но ведь по-настоящему победой спорта для нас могло бы стать отнюдь не стремление россиян купить очередной предмет из коллекции статусных «олимпийских одежд» (и подделок под них). «Хлеба и зрелищ!» - кажется, эта фраза становится сегодня все более адекватной складывающейся ситуации. Но ведь именно она во многом погубила целую цивилизацию!

А я, тем временем, с ужасом пытаюсь представить себе, что будет, если Россия выиграет право на проведение у нас мирового чемпионата по футболу...

# А.В. ОРЛОВ: «ДЕНЬГИ НЕОБХОДИМО ПРАВИЛЬНО И ЭФФЕКТИВНО РАСПРЕДЕЛЯТЬ И ИСПОЛЬЗОВАТЬ»

В эксклюзивном интервью «СПОРТ и ПРАВО» своим экспертным мнением об особенностях государственного управления и менеджмента в российском спорте поделился доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Государственного и муниципального управления, заместитель Председателя Совета факультета «Высшая школа спортивной индустрии» РЭА им Г.В. Плеханова Орлов Андрей Владимирович.





**Андрей Владимирович, каким в идеале Вы видите государственное управление и менеджмент в спортивной индустрии? Насколько и каким образом их уровень влияет на спортивные достижения России?**

Здесь необходима четкая и ясная модель. Интересна канадская модель, насыщенная сочетанием эффективного государственного управления в спорте и корпоративного менеджмента, и канадская сборная подтвердила ее эффективность результатами на Играх в Ванкувере. В рамках этой модели внедрена национальная идея - занять пьедестал; подобраны необходимые специалисты - Министр спорта, руководители соответствующих программ и фондов и по всем направлениям была создана единая команда. Очень важный фактор, когда команда создается именно из государственных управленцев и менеджеров. На мой взгляд, такую модель надо изучить и, адаптировав к нашим реалиям, использовать при подготовке к Олимпийским играм в Сочи.

Кроме того, колоссальную роль в становлении профессионального менеджмента играют профильные вузы и наука. Создается впечатление, что у нас, к сожалению, это отходит на второй план. Создано Министерство спорта, туризма и молодежной политики, есть Олимпийский комитет, федерации по видам спорта, но это еще не вся система. Должна быть единая программа с четкой целью, продуманными, научно-обоснованными и достижимыми стратегиями и, конечно, необходимо сконцентрировать нацеленные на конкретный результат ресурсы. Это, так называемый, программно-целевой метод. Он довольно широко использовался при антикризисном управлении, сегодня он должен быть перенесен в область государственного управления в сочетании с корпоративным менеджментом в спортивных организациях. Другого пути просто нет. Причем это надо делать очень быстро.

Огромную роль играет профессионализм. Мы страдаем от того, что среди государственных управленцев у нас мало высоких профессионалов. Многие из работников Министерства спорта и соответствующих органов управления физической культурой и спортом в регионах не имеют профессионального управленческого и менеджерского образования.

**Какие принципиальные различия**

**существуют между государственным управлением и менеджментом в спортивной индустрии?**

Эти различия очевидны. У государства своя сфера возможностей и интересов. В Положении по Министерству спорта, туризма и молодежной политики, четко сказано, что Министерство должно разрабатывать и реализовывать государственную политику. Это значит, что необходимо разрабатывать цели, стратегии, программы, а, чтобы выполнять эти функции, Министерству необходимо опираться на соответствующие научно-образовательные центры, потому что никакой чиновник все это в одиночку сделать не сможет. Государственная политика, основана на определенных бюджетных средствах, которые выделяются в федеральном бюджете по соответствующему направлению.

Когда мы говорим о спортивном менеджменте, то, прежде всего, имеем в виду корпоративные и бизнес-структуры. Здесь некую промежуточную роль играет Олимпийский комитет. С одной стороны, это негосударственное образование, но с другой - по аналогии со структурой Международного олимпийского комитета в новом цикле и в российском будут представлены государственные управленцы. Потому что между этими двумя структурами не может существовать то противоречие, которое вскрылось в процессе подготовки к Олимпиаде в Ванкувере. Если же мы говорим о бизнес-структурах и федерациях, то здесь нужны менеджеры, знающие законы бизнеса, основы корпоративного и стратегического менеджмента, менеджмента организаций, риск-менеджмента, тайм-менеджмента и т.д. И все эти знания должны быть адаптированы применительно к спорту. Более того, необходимы узкие специалисты, связанные, к примеру, с сервисным обслуживанием, а также менеджеры, которые, например, знают, что биатлон - значимое для нас направление в олимпиадах, что хоккей - это зрелище, шоу; что фигурное катание сочетает спорт с шоу и на него идет массовый зритель, соответственно - это прямые телевизионные трансляции и реклама. Здесь должно быть очень тонкое сочетание менеджмента и маркетинга. И для любого крупного мероприятия должна разрабатываться мощная маркетинговая стратегия, ориентированная на массу составляющих - продажу телевизионных прав, взаимоотношения с другими коммуникаци-

онными системами, соответствующие технологии, брендинг и т.д. Это огромное сложное направление работы, которое требует очень серьезной оценки бизнес-планов и бизнес-проектов, в том числе инвестиционного характера, - насколько эффективны те или иные мероприятия. Ведь в современном мире бессмысленно привлекать бизнес и проводить затратные мероприятия, не имея определенного способа получения доходов. Когда я говорю «бизнес», я имею в виду и банковскую сферу, и корпорации в сфере строительства и эксплуатации, торговли, сервиса. Это огромный мир, который мы сейчас практически впервые создаем в России.

**Андрей Владимирович, Вы затронули тему, необходимости создания и развития программ, которых у нас нет на данный момент. А как, на Ваш взгляд, российская законодательная база влияет на менеджмент в спортивной индустрии?**

Законодательная база в России только формируется. И это мучительный процесс. Мы имеем сначала один закон, потом его меняет другой... бесконечные дискуссии - что такое профессиональный спорт, и что такое спорт высших достижений и т.д. Но, все-таки, какая-то правовая база, которая позволила еще при наличии Федерального агентства разработать соответствующую программу до 2012-го года, в России есть. Эта законодательная база должна развиваться. Нормальный процесс ее развития должен идти при наличии основного базового закона. Также отдельно необходимо подготовить закон о массовой физической культуре и закон о профессиональном спорте высших достижений. С моей точки зрения, должен быть закон о подготовке к Олимпийским играм. Он даст права на разработку специальных программ. Вообще, законы - это очень важное дело, с их помощью можно наметить то, что надо решить, например, в вопросах налоговых льгот, инвестиционной политики, а также органов государственного управления и общественных организаций и четко расписать их функции, кто за что отвечает.

**Может уровень управления и результаты в спорте зависеть от уровня нашей жизни вообще?**

Да, конечно, Вы абсолютно правы. Дело в том, что спорт - это классическая сфера глобализации. Посмотрите на такие виды спорта как биатлон, горные лыжи; посмотрите внимательно на то, что происходит с теннисом, хоккеем, и вы увидите, что эти явления взаимосвязаны. Многие молодые хоккеисты, несмотря на очень хорошие ставки и финансовое стимулирование в КХЛ, все равно хотят играть, скажем, в Канаде. Они утверждают, что дело не в деньгах, а в более высоком уровне чемпионата. Арены в Канаде и США вмещают 18 000 - 20 000 зрителей. Нам надо воспитывать своего зрителя и создавать условия, чтобы он пошел на арену, на спортивное мероприятие. Например, Андрей Воронин и Игорь Семшов из футбольного московского «Динамо» задают вопрос: «Как играть, когда в Химках собирается 4 000 зрителей?» Для меня это очень важный показатель, и, когда народ пойдет на ста-

дионы, я пойму, что страна на подъеме, идет инвестиционный бум. А для этого надо создать массу условий, в том числе, обеспечить безопасность и достаточный уровень комфортности. Я изучал спортивные арены других стран - и это небо и земля в сравнении с тем, что мы имеем. У нас только стадион «Локомотив» похож на нечто подобное. Куда не приедешь, к «Рейнджерсам» в Глазго, в Вену к «Рапиду» - всюду музеи, рестораны, шоу - все начинает работать за 2-3 часа до матча. Вот где спортивные менеджеры работают, все четко распланировано, системы безопасности на высшем уровне и болельщики на стадионы идут семьями, что, естественно, создает совсем другое настроение. Люди имеют возможность отдыхать.

**Андрей Владимирович, например, Владимир Владимирович Путин на заседании Правительства, посвященном итогам Олимпиады в Ванкувере и подготовке к Олимпийским играм в Сочи констатировал, что проблемы в управлении спортом высших достижений носят системный характер. Хотелось услышать Ваше мнение по этому поводу. Закономерен ли результат сборной России в Ванкувере и что, на Ваш взгляд, необходимо изменить для достижения лучших результатов в Сочи - 2014?**

Конечно, хорошо было бы программировать победы и планировать золотые медали, но спорт включает еще и массу случайностей и неопределенностей. Я начал с того, что есть канадская модель - завоевать пьедестал и развить национальное чувство подъема. При трезвом анализе и для канадских хоккеистов совершенно очевидно, что наша команда не хуже и состоит из очень сильных игроков, которые сейчас в играх плей-офф кубка Стенли это доказывают. Но как канадцы скрупулезно отбирали свою команду, как поэтапно они работали, мучительно понимая, что им не хватает звезд типа Гретцки! Овечкины, Ковальчуки и другие звездные игроки не рождаются каждый год. Поэтому В.В. Путин имел в виду, что нам не хватило системности, не хватило концентрации не только финансовых ресурсов, но и организационных, а также психологических.

Сегодня нам очень не хватает национального подъема, и спорт - одна из немногих сегодня сфер, где это можно получить. Я вспоминаю, как был на игре с голландцами в Базеле и увидел совершенно другую команду. Мне казалось, что «оранжевых» невозможно обыграть. Весь Базель был оранжевый, просто невероятно, что там творилось! Но наши футболисты нашли какие-то ресурсы, значит, они есть. Для таких успехов нужны и хорошие тренеры, и хорошая подготовка, и такой национальный подъем.

**Может, действительно наши игроки забыли вкус побед, забыли, что такое побеждать?**

Я думаю, что здесь работает одно - профессионализм. Мы долгое время размывали это понятие - «профессионализм в спорте». Сегодня мы все чаще и чаще говорим, что нам не хватает профессиональных государственных управленцев, то есть людей, которые в совершенстве овладевают тем, чем они



занимаются. Профессионализм складывается и из образования, и из дополнительного приращения знаний, и из определенной нацеленности на идею, преданности своему делу. И здесь кроются отличия трудоголика от профессионала.

Хиддинк сделал великую вещь: тех людей, которых мы знали как российских футболистов - Юрия Жиркова, Андрея Аршавина, Романа Павлюченко - сделал профессионалами европейского уровня. Он показал, что эти ребята доросли до высокоуровневых, сильных профессиональных команд, где они не теряются. Поэтому сейчас помимо финансовой мотивации, которая у нас в период создания нового механизма, перехода к рыночным условиям превалировала, необходимы и другие мотивационные стимулы. Например то, как спортсмен себя ощущает в качестве профессионала, как к нему относятся зрители, получает ли он удовольствие от того дела, которое

выполняет. Важна национальная гордость, уважение к флагу.

Дмитрий Анатольевич Медведев недавно, во время своего визита в США, в одной из бесед сказал, что нам нужно 20-30 лет, чтобы мы себя ощутили теми, кем можем быть. В спорте это можно сделать быстрее, потому что другие скорости, другие возможности. Но невозможно ничего сделать, если плохое питание, плохие спортивные залы в школах, тренировки проводятся не на должном уровне, если нет хороших тренеров и хороших методик. Вся эта масса условий, создает ту систему, о которой говорил В.В. Путин. В советское время многого не было с точки зрения финансового стимулирования, но система была, акцент делался на идеологию, национальное величие. Мы были супердержавой, и в спорте должны были это доказывать.

**Недавно, наш Президент Д.А. Медведев, на заседании Совета**

**по развитию спорта заявил, что бюджет на подготовку спортсменов к Играм в Ванкувере был выделен такой же, как и у ведущих стран. Может быть, управленцам не хватает профессионализма еще и в распределении бюджетных средств?**

Конечно, когда мы говорим о государственном управлении (и в спорте в том числе), то на первый план выступает такой инструмент, как бюджетирование. И сегодня одной из ключевых является финансовая экономика. Деньги необходимо правильно и эффективно распределять и использовать. Мы прекрасно знаем, что очень многие государственные чиновники являются «обслуживающим сервисом» в спортивных федерациях. Был период, когда многие государственные чиновники стояли во главе федераций. Ради чего они занимались этими проблемами? Ради того, чтобы можно было хоро-

шо поехать по миру, представляя те спортивные направления, которые они якобы возглавляли. Кроме того, безусловный фактор - это значительный расход средств. Я не хотел бы сейчас копаться - кто, сколько и куда ездил; для этого, во-первых, должен существовать самоконтроль у профессионалов, а кроме того существуют Счетная палата, специальные ревизионные органы и т.д. Необходимо, срочно подготовить специалистов по финансовой экономике, бюджетированию, контролингу, по внутреннему контролю по расходам средств тех или иных федераций, Олимпийского комитета, Министерства спорта туризма и молодежной политики и проводить серьезный анализ, разбираться с этими вопросами. Необходимо снизить высокую коррупционную составляющую, но это - специальная тема, мне не хотелось бы ее затрагивать.

**Беседовал Андрей Емельянец**

## ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ: «НУЖНО ПОСТУПАТЬ ПО ЗАКОНУ»

Президент РФ Дмитрий Медведев 3 мая 2010 года провел рабочую встречу с вице-премьером Правительства РФ Дмитрием Козаком, посвященную итогам визита в Сочи Координационной комиссии МОК и процессу подготовки к Олимпиаде.

При обсуждении хода строительства олимпийских объектов в Сочи, были затронуты вопросы компенсаций за изъятие земель под строительство объектов. Дмитрий Козак сообщил, что процесс изъятия и предоставления жителям новых земель является сегодня наиболее сложным вопросом. При этом, максимально учитываются интересы граждан, а график строительства олимпийских объектов соблюдается.

Также вице-премьер информировал Президента о завершении формирования программы по привлечению, размещению и подготовке персонала для проведения Олимпийских игр, которая коснется в том числе и волонтеров. Общее число персонала к 2014 году составит 100 тысяч человек, из них 50 тысяч - волонтеры. Подготовлен специальный проект федерального закона, призванного стимулировать волонтерское движение в стране.

Приводим стенограмму рабочей встречи, предоставленную пресс-службой Кремля:

**«Д.МЕДВЕДЕВ:** Дмитрий Николаевич, не так давно у нас была делегация Международного олимпийского комитета, с тем чтобы посмотреть, как мы готовим Олимпиаду, каковы результаты. Что отмечают наши партнеры по Международному олимпийскому комитету? Есть ли какие-то проблемы?

**Д.КОЗАК:** Действительно, с 13 по 15 апреля была ежегодная конференция организационной комиссии Международного олимпийского комитета (МОК), которая оценивает результаты нашей работы в течение года. Этому предшествовал визит представительной группы экспертов МОК, более ста экспертов совершили пятьдесят пять выездов на различные олимпийские объекты, разобрались с документацией. Можно сказать, что была глубокая, всыскательная проверка, контроль. Если говорить об итогах этой работы, то члены организационной комиссии [МОК] отметили, что подготовка проекта идет весьма успешно, наблюдается серьезная динамика, и они считают, что по сравнению с другими странами, которые готовили аналогичные Игры, у нас, в России, работа идет с некоторым опережением. Напомню, что подготовительный период во всех странах, где готовились и летние, и зимние Олимпийские игры, занимал три года, и первый камень в олимпийские объекты закладывался за четыре года до проведения Олимпийских игр. Мы это сделали на год раньше - весной прошлого года. Также экспертами МОК отмечено, что на сегодняшний день это крупнейший комплексный инвестиционный проект в мире. Напомню некоторые цифры: строится одновременно более восьмисот самостоятельных

объектов капитального строительства. В результате реализации проекта будет создано более пятидесяти новых предприятий и сорок три тысячи рабочих мест. На сегодняшний день в проекте задействовано пятьдесят девять заказчиков. Это федеральные и краевые органы исполнительной власти, а также множество частных организаций. Бизнес, как известно, принимает очень активное участие в реализации проекта. На строительстве сегодня занято сто восемьдесят семь строительных организаций, девяносто проектных - из тридцати пяти регионов Российской Федерации. Можно сказать, что это всероссийская стройка. Только на уровне Правительства Российской Федерации одновременно контролируется более трех тысяч контрольных сроков по всем этим объектам. Если взять в совокупности по всем ответственным исполнителям, по всем заказчикам, то таких сроков, которые контролируются и должны быть взаимосвязаны между собой, в сотни раз больше - несколько сот тысяч. Это действительно сложный проект, который требует согласованных взаимосвязанных по срокам, по действиям, по содержанию действий всех: как различных органов исполнительной власти, так и частных организаций, которые участвуют в проекте. Еще раз напомню: пятьдесят девять только заказчиков, а если взять еще других участников проекта, так сказать, согласующих или контролирующих органов, то это еще двадцать пять различных организаций, и это требует как нигде командной работы. Потому что сроки нельзя перенести, но и опаздывать вредно, но иногда бывает вредно и опережать. Потому что это дезорганизует работу, поэтому требует спаянной работы.

Если говорить о сложностях, с которыми приходится сталкиваться, то прежде всего один из сложнейших вопросов - это изъятие и предоставление земель. При этом масштаб: из шести тысяч гектаров, которые требуются для размещения различных объектов, - это дороги (прежде всего для них требуется больше всего земли), всего двести гектаров - это земли, которые находятся в частной собственности граждан. Но это наиболее сложные и деликатные вопросы. Они сами по себе сложные, плюс, Вы знаете, мы специально принимали закон о дачной амнистии - эти процессы еще не завершены: у многих людей не оформлены документы, многие объекты недвижимости и земельные участки находятся в спорном состоянии, и эти вопросы тоже необходимо решать. Как мне представляется, на сегодняшний день такая система работы выстроена, Вы знаете, у нас еще в 2007 году был принят олимпийский закон, который специально ре-



Д. Медведев и Д. Козак; фото пресс-службы Президента России

гулировал эти вопросы, и там был предусмотрен взаимный контроль различных органов Краснодарского края, госкорпорации «Олимпстрой». Вынуждены были урегулировать этот вопрос, минимизируя двойные действия различных органов, чтобы они друг другу не мешали.

**Д.МЕДВЕДЕВ:** Мы же этот закон подкорректировали некоторое время назад.

**Д.КОЗАК:** Да, в этой части он постоянно подвергался корректировке. Но прежде всего он корректировался с точки зрения максимального учета интересов граждан, потому что вначале, в 2007 году, был такой подход: предполагалось, что людям просто заплатят деньги, и они самостоятельно решат свои жилищные вопросы. Затем вынуждены были перейти на то, чтобы людям предоставлять жилье и по рыночным ценам оценивать изымаемое и предоставляемое жилье.

**Д.МЕДВЕДЕВ:** Мы с Вами это обсуждали в ходе совещаний, которые были практически год назад и даже до того. Знаете, в отношении сроков что я могу сказать. Это, конечно, хорошо, что мы сейчас находимся в графике, но расслабляться-то всё равно не надо. Потому что лучше иметь какой-то запас. Ощущение того, что мы находимся в графике, - это правильно, это хорошее ощущение, оно даёт возможность двигаться размеренно, поступательно, но в то же время нужно быть в тонусе.

Что касается самого сложного вопроса - предоставления земли взамен изъятой, то нужно поступать по закону и в соответствии с теми рыночными критериями, как мы, кстати, с Вами и договаривались, когда проводили совещание в Красной Поляне, что это должно быть основным критерием, при помощи которого определяется, что должно быть предоставлено взамен изымаемого земельного участка.

**Д.КОЗАК:** Эти вопросы на сегодняшний день урегулированы с максимальным учётом интересов граждан, даже где-то мы пошли навстречу, и в случае, если предоставляемое жилье по площади такое же, как изымаемое, но лучшего качества, мы даже этот фактор не учитывали».



## ВАГАН ДАВИДЯНЦ: “НЕ ЗА ГОРАМИ ТОТ ДЕНЬ, КОГДА БУДЕТ ОБРАЗОВАН МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ СПОРТИВНОГО ПРАВА”

В интервью нашей газете о том, как ведется подготовка к проведению 17-го Международного конгресса по спортивному праву 2011 года в Москве, организатором которого совместно с Международной Ассоциацией спортивного права (International Association of Sports Law, IASL) станет Центр инновационных спортивных технологий Департамента физической культуры и спорта города Москвы (ГУ «ЦСТ Москомспорта») рассказал руководитель проекта, член Правления IASL, начальник отдела международного спортивного права ГУ «ЦСТ Москомспорта» Ваган Давидянц.



**Ваган, расскажите, пожалуйста, о деятельности ГУ «ЦСТ Москомспорта», как члена IASL.**

В 2008 году Москомспорт и ГУ «ЦСТ Москомспорта» направили меня на 14-ый Всемирный конгресс по спортивному праву, организованный IASL, который проходил в Афинах. По окончании Конгресса проводилось избрание нового Президиума Совета IASL, членом которого я стал. Выбор мест проведения ближайших конгрессов — стал основной темой обсуждения нового Президиума. В итоге Президиум Совета утвердил: Варшава (Польша) - 2009 год, Сеул (Южная Корея) — 2010 год. На проведение Конгресса в 2011 году заявки подали несколько стран, таких как Италия (Рим), Испания (Майорка). В своем докладе я говорил о целесообразности проведения такого мероприятия у нас, в Москве, в преддверии проведения Универсиады в Казани и Олимпийских игр в Сочи. Решением Президиума Совета IASL именно Москва была одобрена в качестве принимающей стороны Международного конгресса по спортивному праву в 2011 году.

В 2009 году, в Москве, Президент IASL Димитриос Панайотопулос и руководитель Департамента физической культуры и спорта города Москвы Михаил Степанянц подписали соответствующий Меморандум о проведении в Москве Конгресса по спортивному праву в 2011 году.

По поручению Юрия Лужкова, Мэра города Москвы, 17-й Конгресс IASL по спортивному праву включен в список особо важных мероприятий города Москвы на 2011 год.

Хочу отметить, что без инициативы и пристального внимания к этому вопросу руководителя Центра инновационных спортивных технологий Москомспорта, Давида Чичуа мы бы не достигли таких результатов.

**Сформирован ли оргкомитет Конгресса и какова его структура?**

Буквально в конце марта этого года удалось окончательно определиться с членами национального оргкомитета, куда вошли юристы всех профильных структур, таких как, Минспорт РФ, Олимпийский комитет, Москомспорт, Ассоциация юристов России и другие. В данном вопросе самым сложным оказалось найти баланс, чтобы в состав оргкомитета вошли юристы не только государственных структур, - но и независимые. В таком составе работа оргкомитета будет максимально эффективной.

Структура оргкомитета стандартная — во главе председатель, далее ответственный секретарь и, конечно, рабочая группа.

**Какая работа по подготовке Конгресса ведется на данный момент?**

После того как удалось сформировать оргкомитет, началась работа по подготовке мероприятий, которые будут приурочены к Конгрессу и проведены в течение 2010-2011 гг. Начата работа со спонсорами и партнерами Конгресса. Ряд крупных компаний уже сейчас выражают заинтересованность и желание оказать всестороннюю поддержку проведению мероприятия на высоком уровне. Напомню, что Конгресс по спортивному праву пройдет впервые в

истории России, поэтому высок и резонанс.

**Какие наиболее приоритетные вопросы решаются на этапе подготовки к московскому Конгрессу, и какие проблемы планируется обсудить в 2011 году?**

Вопросов много, но постараюсь не углублять в технические проблемы наших читателей. Выделю наиболее важные темы обсуждения:

1. Правовой статус спортсменов;
2. Детско-юношеский спорт;
3. Студенческий спорт;
4. Спортивный арбитраж и третейские суды;
5. Допинг в спорте;
6. Установление лимита на легионеров.

Как видите, программа Конгресса обещает быть интересной и насыщенной, появится возможность ознакомиться с опытом регулирования данных вопросов в других странах, что очень актуально в преддверии Олимпиады в Сочи.

**Во время своего визита в Москву Президент IASL Димитриос Панайотопулос заявлял о том, что он возлагает особые надежды на московский Конгресс. По его мнению, именно Россия - одна из ведущих мировых спортивных держав, должна выступить инициатором создания Международного института спортивного права, который будет регулировать правовые взаимоотношения на межгосударственном уровне. Ведется ли какая-нибудь работа в этом направлении?**

Концептуально, думаю, мы и Международная ассоциация спортивного права находимся на верном пути. Членами IASL являются юристы более 50 стран мира, что говорит о силе и значимости ассоциации. Ежегодные конгрессы уже проходили практически на всех континентах, география стран обширна: Испания, США, Франция, Мексика, Китай, Польша, ЮАР. С каждым годом интерес к Конгрессу повышается. Примечательно, что уже ведется борьба за право принять Конгресс в 2013 году, принимающие стороны ближайших - уже определены — в 2010 году, как я уже говорил, Международный конгресс по спортивному праву пройдет в Сеуле (Ю.Корея), в 2011 - в Москве (Россия), в 2012 - в Пекине (Китай).

Обобщая вышеперечисленное, можно с уверенностью сказать: не за горами тот день, когда будет образован Международный институт спортивного

права и наша страна получит возможность влиять на деятельность данной организации, так как именно Россия может стать инициатором создания такого рода организации - некой досудебной инстанции, которая будет давать рекомендации правового характера. Работа идет, и, надеюсь, в скором времени, мы уже сможем ощутить ее плоды.

**Не вызывает сомнений, что финансирование спорта, спортивных организаций разного уровня не может строиться лишь на бюджетных средствах — это и мировая практика, и российская действительность. Как наиболее эффективно решается в других национальных законодательствах вопрос создания условий для привлечения инвесторов и спонсорской помощи?**

Во многих странах Европы спорт развивается при участии крупных компаний. Спонсируя спортивные клубы и федерации, они получают определенные налоговые послабления. А у нас компании вкладывают в спорт часть своих доходов — деньги, которые они «отбелели», чистую прибыль. Российские крупные отраслевые компании «Газпром», «РЖД», «Лукойл» выделяют солидные бюджеты со своей прибыли. Думаю, правильным будет дать налоговые послабления тем компаниям, которые финансируют спортивную отрасль. Такие примеры есть во всех развитых европейских странах. Необходимо перенять их опыт и идти тем же путем.

**Изменились ли, на Ваш взгляд, технологии ведения спортивного бизнеса в условиях мирового финансового кризиса?**

Думаю, что экономический кризис даст нам новый спорт. Это толчок в развитии спортивного маркетинга и менеджмента. Компании начали считать свои деньги, а клубы и федерации начали считать свои затраты. Поэтому, я думаю, что со стороны менеджмента начнется правильное понимание, куда и зачем они тратят свои деньги, те статьи расходов, которые были широко раздуты, сейчас будут урезаться — и это правильно. Я считаю, что максимальную отдачу дадут инновационные технологии. Необходимо разрабатывать собственные и перенимать опыт инноваций других стран. Кроме того сосредоточить вложения в детско-юношеский спорт, потому что оттуда выходят новые кадры.

**Беседовала Анна Жукова**

**СПОРТИВНЫЙ ФОРУМ «СПОРТ-СОЧИ-2010»**  
V СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА II СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА

**СПОРТИВНАЯ ИНДУСТРИЯ**  
**«OlympExpoBuild»**  
Выставка передовых проектов, материалов и технологий для строительства, реконструкции, оснащения спортивных сооружений

**СОЧИ, Южный Мол, площадь Морского порта**  
**20-22 мая 2010 г.**

**ВСЁ ДЛЯ СПОРТА, ПРОЕКТИРОВАНИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВА И ОСНАЩЕНИЯ СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ**

Генеральный медиапартнер: Генеральный информационный партнер:   
Генеральный информационный спонсор:

Организаторы:  
Ассоциация спортивного инжиниринга  
Выставочная компания «Сочи-Экспо» ПП Г, Сочи  
Тел./факс: (8622) 648-700, 642-333, 647-555, (495) 745-77-09  
E-mail: olymp@sочи-expo.ru; http://www.sочи-expo.ru

Официальный партнер: Группа компаний «Ивент-Сервис»

**Господин Панайотопулос, пожалуйста, о деятельности Вашей Ассоциации.**

Наша Ассоциация ведет свою деятельность с 1992 г. Она была учреждена в Афинах по инициативе греческого Центра по спортивному праву на 1-м Конгрессе по спортивному праву, который проходил под эгидой Президента Греческой республики. С тех пор такие конгрессы стали доброй традицией. В состав Ассоциации входит множество ученых международного уровня. Как Президент Международной ассоциации спортивного права, я очень рад тому, что мы собираемся здесь, в России, и обсуждаем эти проблемы. Радует, что мы обсуждаем не только вопросы, связанные со спортивным правом как теоретической дисциплиной, но и те проблемы, которые должны решаться на практическом уровне как в России, так и за рубежом. Россия — это великая страна. Не хочу уменьшать и значения других стран, — безусловно, чтобы достичь хороших результатов в будущем, мы все должны работать

над решением существующих сегодня проблем.

**Какие сегодня предпринимаются попытки унификации национальных правовых систем в области спорта?**

Здесь, прежде всего надо сказать, что практически невозможно гармонизировать все национальные законодательства мира. На это влияют многие факторы, в том числе, различия в юридической культуре стран, а также то, как конкретную проблему трактует законодательство страны.

Если говорить о том, что необходимо сделать в этой области, то здесь речь должна идти (и, видимо, этого касался Ваш вопрос) о так называемом Lex Sportiva — Всемирном законе о спорте. И именно его, а не законодательства других стран, надо выводить на международный уровень. Проблема, которая возникает уже на этом поле деятельности, заключается в том, что у каждой отдельно взятой международной федерации, точно так же, как и у каждой страны всегда есть собствен-



Подписание Меморандума о проведении в Москве Конгресса по спортивному праву

ное представление о решении тех или иных вопросов.

**Необходимо ли, на Ваш взгляд, создание единого руководящего органа, объединяющего и подчиняющего международные спортивные**

**организации в уставном порядке, в интересах совершенствования управления международным спортивным движением?**

Именно в этом и заключается основная проблема. Я более чем уверен, что в этом есть необходимость. На данный момент нет органа, который обладал бы правом законотворческой деятельности и подчинял бы себе федерации, поэтому нет законодательной базы для объединения правил и регламентов федераций.

Безусловно, необходимо создание такого органа, но параллельно должно идти также формирование международного спортивного права. Должна быть создана законодательная база, которая соблюдалась бы как на уровне национальных федераций, так и государств. Такой орган, о котором мы говорим, действительно, должен иметь юрисдикцию над всеми национальными и международными спортивными федерациями, а также, помимо контроля над их деятельностью, осуществлять функции суда последней инстанции для решения споров любых сторон — субъектов спортивного движения.

**Как, на Ваш взгляд, должен решаться вопрос лимита на легионеров-футболистов в странах-членах Евросоюза? Ведь данная инициатива ФИФА противоречит нормативным документам в части, касающейся свободного перемещения рабочей силы, и пока для спортсменов как категории работников не будут введены специальные нормы, гражданские суды на всей территории Евросоюза будут проиграны футбольными организациями.**

Пока не так часто возникают случаи, когда интересы государства и ФИФА пересекаются неразрешимым образом. Этот вопрос неразрывно связан с тем, что мы обсуждали раньше, то есть необходим такой орган, который будет регламентировать не только деятельность ФИФА, но в том числе решать проблемы с судами общей юрисдикции. Ведь ФИФА сейчас имеет возможность диктовать свои правила, и исключать из «игры» тех, кто им не следует. Сложившийся в мировом спорте порядок, при котором каждая федерация по видам спорта навязывает свои правила, противоречит реалиям сегодняшнего дня.

**Беседовала Анна Жукова**

## ДИМИТРИОС ПАНАЙОТОПУЛОС: “РЕЧЬ ДОЛЖНА ИДТИ О LEX SPORTIVA — ВСЕМИРНОМ ЗАКОНЕ О СПОРТЕ...”

В эксклюзивном интервью нашей газете своими идеями и предложениями в области международного спортивного права поделился Димитриос Панайотопулос, Президент Международной ассоциации спортивного права (IASL). Миссия возглавляемой им организации состоит в гармонизации национальных и международных нормативно-правовых актов в спорте, культивирования и развития спортивного права.



М. Степаняц и Д. Панайотопулос. Церемония подписания Меморандума



# РЕГУЛИРОВАНИЕ СПОРТИВНОГО СУДЕЙСТВА В РОССИИ

**Рогачев Денис Игоревич,**  
к.ю.н., доцент кафедры трудового права и права социального обеспечения МГЮА, Советник Министра спорта, туризма и молодежной политики РФ, Правовой консультант РФС

Спортивные судьи всегда были на острие критики, хотя очевидно, что без них немислим современный спорт. Проблемы с необъективным судейством были зафиксированы уже в 1906 году на внеочередных играх в Афинах. Судьи из страны-хозяйки Олимпиады очень симпатизировали своим тяжелоатлетам, так что греческим силачам засчитывали взятый вес, даже если им не удавалось удержать штангу. Два года спустя в Лондоне британский боксер Дуглас выиграл в среднем весе благодаря судье, который приходился ему родным отцом. Например, эволюционное развитие в судействе футбола начиналось со следующего: судьи на поле не было, он сидел на трибуне, но внимательно следил за всем, что происходит на поле. Судья отлично знал правила игры и умел трактовать их. Как только у футболистов возникало какое-либо недоразумение, они бежали к этому авторитету, и тот сразу же выносил свой вердикт. В 1878 г. судья впервые вышел на поле и стал двадцать третьим участником матча. Прошло ещё долгих 13 лет, когда у футбольных арбитров появились помощники, и судейская бригада стала состоять из трех человек. Историки установили, что первая футбольная встреча в нашей стране состоялась 12 октября 1897 г. в Санкт-Петербурге, на плацу Первого кадетского корпуса. Играли на Васильевском острове команды Кружка футболистов и «Спорт». И первый отечественный футбольный матч проводили судьи-иностранцы.

В СССР развитию спортивного судейства уделялось много внимания. Это неудивительно, ведь в рядах физкультурных организаций СССР насчитывалось более 250 тыс. судей, отдававших значительную часть своего досуга, на общественных началах, делу организации и проведения спортивных соревнований. На протяжении десятилетий в Советском Союзе было принято несколько нормативных актов об органи-



зации спортивного судейства, например, Приказ Комитета по физической культуре и спорту при Совете Министров СССР от 10 июля 1954 г. №200 «О мерах улучшения работы судейских коллегий и судей по спорту» и т.д. Федеральный закон 2007 года «О физической культуре и спорте в РФ» дает в п.21 статьи 2 определение спортивному судье: спортивный судья - физическое лицо, уполномоченное организатором спортивного соревнования обеспечить соблюдение правил вида спорта и положения (регламента) о спортивном соревновании, прошедшее специальную подготовку и получившее соответствующую квалификационную категорию.

На взгляд практически всех специалистов спортивной науки к настоящему времени нет таких спортивных со-

спортивных судьях».

Судья — жизненно важная часть спортивного действия, его цели — поддерживать ценности Fair Play, защищать игроков и игру. Кроме того, квалифицированное судейство влияет на повышение мастерства игроков. Правильные действия и решения арбитра способны помочь развитию таланта игроков. Особенностью развития в России спортивного судейства является то, что такие судьи, как правило, не являются работниками физкультурно-спортивных организаций (в отличие от спортсменов, тренеров, врачей, массажистов и т.д.). В большинстве случаев с судьями организаторы спортивного соревнования (спортивная федерация, лига или независимая судейская организация) заключают гражданско-правовой договор на оказание услуг (выполнение

**Общероссийские спортивные федерации обязаны разрабатывать в установленном порядке квалификационные требования к присвоению соответствующих квалификационных категорий спортивных судей. По данному вопросу в 22 статье Положения о Единой всероссийской спортивной классификации раскрывается установление порядка присвоения квалификационных категорий спортивных судей и т.д.**

работ), для которых не был бы необходим спортивный судья (их коллективы — бригады, коллегии и т.д.). По сути само наличие правил спорта, а также регламента (положения) у соревнования в качестве его обязательного атрибута однозначно подразумевает наличие нейтрального субъекта способного контролировать текущее соблюдение данных документов спортсменами и иными лицами. Неудивительно, что новый закон о спорте бесспорно относит спортивного судью к участникам спортивного соревнования. Это прослеживается и в п.6 статьи 3 закона, где говорится об обеспечении безопасности жизни и здоровья не только спортсмена, но и иных участниках соревнований, в п. 12 статьи 5, раскрывающем какие категории физических лиц являются важнейшими субъектами физической культуры и спорта, упоминание о спортивных судьях как важных участниках спортивных мероприятий имеется также в статьях 8, 16 и 22 закона. Существует и специальный подзаконный нормативный акт - Приказ Федерального агентства по физической культуре и спорту от 7 ноября 2006 г. N 740 «Об утверждении положения о

работ). Это логично и обоснованно, так как судья исполняет свои функции, по общему правилу, не подчиняясь внутреннему трудовому распорядку, не гарантированно регулярно (в силу, например, жеребьевки или особой процедуры назначения на судейство конкретных этапов соревнований или матчей) и т.д., иными словами явно не является работником, как это определяет Трудовой кодекс РФ в статьях 15, 20, 56 и т.д. Абсурдно (хотя и возможно) нанимать по трудовому договору спортивного судью на один матч или на один день.

Например, в футболе для целей организации судейства основных матчей в 2002 году была создана Автономная некоммерческая организация развития футбольного судейства «Коллегия футбольных арбитров» (КФА). Именно это юридическое лицо и является заказчиком услуг (работ) по судейству, заключая гражданско-правовые договоры с судьями. К судейству футбольных матчей Чемпионата России допускаются Судьи и Помощники, рекомендованные РФС, согласованные с общим собранием РФПЛ и утвержденные Исполкомом РФС. К обслуживанию матчей



допускаются также иностранные Судьи (категории «Referee FIFA») и Помощники, приглашенные РФС. Резервными судьями на Матчи назначаются лица из числа Судей и Помощников, допущенных к обслуживанию Матчей, а также из числа Судей, внесенных РФС в список перспективных Судей. Этот список должен быть согласован с Руководством РФПЛ.

Назначение футбольных Судей, Помощников и Резервных судей на Матчи осуществляется Комиссией назначения Судей РФС, утверждаемой Исполкомом РФС (был период, когда они назначались методом жеребьевки, что уменьшало риск возможных злоупотреблений арбитрами, но вносило хаос в учет квалификации судей на сложные матчи). Порядок назначения определяется утвержденным Исполкомом РФС «Положением о процедуре и порядке назначения Судей на матчи команд клубов РФПЛ». Очевидно, справедливо, что просьбы Клубов о замене Судей и/или Помощников, Резервных судей, назначенных на Матчи, не принимаются. В случае замены Комиссией назначения Судей РФС Судьи и/или Помощников, Резервного судьи, назначенного на Матч, КФА обязана проинформировать об этом Клубы-участники Матча, Руководство РФПЛ с указанием причины. Судейство Матчей не может осуществляться дисквалифицированными (отстраненными) Судьями, Помощниками.

В хоккее согласно статье 76 Спортивного регламента КХЛ сезона 2009/2010 гг. назначение судей и инспекторов на матчи Чемпионата, а также контроль качества судейства в течение всего сезона осуществляет Департамент судейства Лиги, а судейство матчей Чемпионата осуществляется судьями, аттестованными КХЛ и заключившими соответствующий договор с Лигой, выполняющими все требования Правил игры в хоккей, требования Кодекса локальных нормативных актов Лиги.

Иными словами, спортивное судейство требует достаточной административной дистанции от основных участников соревнования (клубов и спортсменов). Как правило, спортивные судьи и их назначение — это прерогатива органи-





затора спортивного соревнования. Чтобы понять, что может включаться в статус спортивного судьи нужно обращаться к текстам регламентов соответствующих соревнований.

Следует обратить внимание на то, что спортивные судьи начинают осуществлять свои полномочия не только во время самого соревновательного процесса, например, непосредственно матча. Целый комплекс обязанностей установлен для их выполнения как до начала непосредственно соревнования, так и после него.

Так, согласно ст.13 Регламента Росгосстрах чемпионата России по футболу среди команд клубов Премьер – Лиги на 2010 год от 25 февраля 2010 г. (с изменениями, утвержденными на заседании Бюро Исполкома РФС 09 марта 2010 г.):

• Судьи, Помощники, Резервный судья обязаны прибыть в город, в котором будет проводиться Матч, накануне дня его проведения. Установленные сроки могут быть нарушены только при наличии уважительных причин или при замене отстраненного Судьи, Помощника, Резервного судьи.

• Не позднее 11.30 по местному времени в день проведения Матча Судья вместе с Помощниками и Резервным судьей обязан прибыть на Стадион для проверки его готовности к Матчу. После осмотра Стадиона, футбольного поля и подтрибунных помещений Судья, в случае отсутствия Делегата, Инспектора и Комиссара (в случае назначения), обязан провести организационное совещание с уполномоченными представителями (спортивным директором или начальником команды, а также сотрудником по вопросам безопасности) участвующих в Матче команд, администрации Стадиона, органов внутренних дел, Основного вещателя, а также определить цвета формы команд таким образом, чтобы они были различны.

• Не позднее, чем за один час до начала Матча, Судья обязан получить от представителей команд, участвующих в Матче заполненные и подписанные формы №9. Копии форм №9, полученных от Клубов, Судья передает Делегату Матча и Инспектору.

• Непосредственно после предварительного оформления Протокола Матча Судья направляет данный протокол и формы №9 по факсу в Премьер-Лигу.

• Не позднее, чем за один час до начала Матча, Судья вместе с Помощниками и Резервным судьей должны осмотреть футбольное поле, оценить его качество и пригодность к проведению Матча.

Внесены изменения, освобождающие судей от налогообложения, в Налоговый кодекс РФ и в Федеральный закон от 24 июля 2009 года N 212-ФЗ "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования".

Следует учесть, что регламентами соревнований, как правило, определяется вознаграждение и (или) возмещение расходов спортивных судей за свою работу. Однако, государство также это делает в отношении судейства официальных соревнований (см. Порядок

финансирования Единого календарного плана межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий).

Следует подчеркнуть, что спортивные судьи могут нести особую ответственность за некачественное судейство. Говоря об ответственности спортивных судей нельзя не упомянуть и Уголовный кодекс РФ (Статья 184. Подкуп участников и организаторов профессиональных спортивных соревнований и зрелищных коммерческих конкурсов), который установил уголовную ответственность за подкуп спортивного судьи.

РФС предложена, представляющая определенный интерес и для иных видов спорта, «Концепция развития судейства в футболе на 2008-2012 гг.»

Предлагаемая Концепция нацелена на укрепление статуса судей и совершенствование их подготовки. В соответствии с «Конвенцией УЕФА по судейскому образованию и организации» - первостепенной задачей является поддержка и улучшение судейства на

всех уровнях, от начального до самых высоких. Применительно к ситуации, сложившейся в нашей стране, это означает – систематизировать работу по поиску, подготовке, отбору, удержанию и повышению квалификации российских судей и инспекторов, что, в конечном итоге, позволит – благодаря серьезной конкуренции и необходимой ротации – расти, утвердиться и доминировать истинным профессионалам.

Анализ ситуации, сложившейся в данной сфере в Российской Федерации к настоящему времени, отчетливо показывает неуклюжесть судейского корпуса. Россия отстает от ведущих футбольных стран по количеству арбитров. В нашей стране насчитывается около 3500 зарегистрированных арбитров различных категорий, что явно недостаточно для качественного обслуживания многочисленных футбольных соревнований всех уровней. Для сравнения, - Немецкий футбольный союз объявил о наличии в 80-миллионной Германии 81 тысячи судей.

Концепция призвана решить задачу: добившись массового пополнения судейского корпуса обученными кадрами, обеспечить арбитрами все соревнования базового (любительского и полупрофессионального) уровня в нашей стране и гарантировать «путь вверх» самым квалифицированным и достойным, т.е. талантливым, порядочным, трудолюбивым.

Конвенция УЕФА по судейскому образованию и организации (Конвенция для повышения роли судей и улучше-

ния качества судейства на всех уровнях - массовый футбол, любительский футбол и элитный футбол - утверждена УЕФА 23 марта 2006 года) в статье 2 выделяет следующие цели этого документа:

а) Установление автономных судейских организаций в каждой ассоциации, которые не будут контролироваться или подпадать под влияние других органов, таких как правительство, лиги или клубы;

б) Гарантии унифицированного уровня подготовки судей и судейских специалистов, путем создания многоступенчатой системы подготовки (от низшего уровня до профессионального футбола);

в) Постоянное улучшение статуса и качества работы вышеперечисленных арбитров и специалистов в области судейства с помощью соответствующих приемов и мер;

г) Определение правового и профессионального статуса судей в различных национальных ассоциациях.

Подготовка футбольных арбитров осуществляется в рамках единой общерос-

сийской программы курса «Теория и методика судейства», которая утверждена Российским футбольным союзом. Программа рассчитана на четырехлетний цикл подготовки, однако базовым остается трехлетний этап, на котором молодые судьи изучают вопросы Правил игры, овладевают методикой и практикой судейства. Для подготовки принимаются лица, как правило, не моложе 17 и не старше 28 лет, независимо от места жительства. Слушатели второго и третьего годов подготовки, в частности, в выходные дни обслуживают соревнования зимнего первенства города Москвы и другие контрольные матчи. Лучшие выпускники четвертого

года представляются для рассмотрения их кандидатур в рекомендательные списки для судейства соревнований команд нелюбительских футбольных клубов. «Центром – «Футбольный арбитр» по итогам каждого года подготовки принимаются у слушателей письменный экзамен по теории и специальной физической подготовке - Тест ФИФА.

Следует упомянуть, что за рубежом предпринимаются попытки серьезным образом дифференцировать обычное законодательство в отношении спортивных судей. Как, например, рассказал в своей статье Паскаль Пьерар (журнал UEFA DIRECT №1 2007 г.), столкнувшись с массовым отъездом судей, Франция в 2006 году приняла, вступившие в силу с 2007 года, поправки в законодательство, по которым судьям всех видов спорта дается в целях их защиты статус госслужащих, наряду с пожарными, полицейскими и работниками таможни. Люди, которые нападают на судей во Франции, теперь могут быть наказаны в два раза строже, чем прежде, по ускоренным правовым процедурам. Они рискуют заплатить штраф до 30.000 Евро и получить 2-летний срок заключения. В случаях убийства они будут приговорены к пожизненному заключению. Новый закон отражает огромное национальное признание работы и ценности судей. Жан-Луи Пьет, президент Верховного совета по судейству, требовал введения такого закона на протяжении десятилетия. Новый закон касается судей всех видов спорта и всех уровней, включая 28000 зарегистрированных футбольных судей. Возможно, в России следует предусмотреть аналогичные меры по поддержке престижа профессии спортивного судьи и его социальной защите, например, стоит включить в их гражданско-правовые договоры условия об оплате взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве.

Следует большое внимание уделять регламентному регулированию деятельности спортивных судей – именно на этом саморегулируемом уровне сейчас, после адекватного государственного регулирования, концентрируются возможности предоставить спортивному судейству достойное место в обеспечении развития соответствующего вида спорта.

**Ст.11 Регламента Росгосстрах чемпионата России по футболу среди команд клубов Премьер – Лиги на 2010 год:**

**Размер вознаграждения за судейство одного Матча составляет:**

- Судье – 90 000 руб.;
- Каждому из Помощников – 45 000 руб.
- Резервному судье – 8 700 руб.

**Оплата проживания и питания Судей, их Помощников, Резервных судей, ... производится непосредственно принимающим Клубом на месте.**

всех уровнях, от начального до самых высоких. Применительно к ситуации, сложившейся в нашей стране, это означает – систематизировать работу по поиску, подготовке, отбору, удержанию и повышению квалификации российских судей и инспекторов, что, в конечном итоге, позволит – благодаря серьезной конкуренции и необходимой ротации – расти, утвердиться и доминировать истинным профессионалам.

Анализ ситуации, сложившейся в данной сфере в Российской Федерации к настоящему времени, отчетливо показывает неуклюжесть судейского корпуса. Россия отстает от ведущих футбольных стран по количеству арбитров. В нашей стране насчитывается около 3500 зарегистрированных арбитров различных категорий, что явно недостаточно для качественного обслуживания многочисленных футбольных соревнований всех уровней. Для сравнения, - Немецкий футбольный союз объявил о наличии в 80-миллионной Германии 81 тысячи судей.

Концепция призвана решить задачу: добившись массового пополнения судейского корпуса обученными кадрами, обеспечить арбитрами все соревнования базового (любительского и полупрофессионального) уровня в нашей стране и гарантировать «путь вверх» самым квалифицированным и достойным, т.е. талантливым, порядочным, трудолюбивым.

Конвенция УЕФА по судейскому образованию и организации (Конвенция для повышения роли судей и улучше-

ния качества судейства на всех уровнях - массовый футбол, любительский футбол и элитный футбол - утверждена УЕФА 23 марта 2006 года) в статье 2 выделяет следующие цели этого документа:

а) Установление автономных судейских организаций в каждой ассоциации, которые не будут контролироваться или подпадать под влияние других органов, таких как правительство, лиги или клубы;

б) Гарантии унифицированного уровня подготовки судей и судейских специалистов, путем создания многоступенчатой системы подготовки (от низшего уровня до профессионального футбола);

в) Постоянное улучшение статуса и качества работы вышеперечисленных арбитров и специалистов в области судейства с помощью соответствующих приемов и мер;

г) Определение правового и профессионального статуса судей в различных национальных ассоциациях.

Подготовка футбольных арбитров осуществляется в рамках единой общерос-





По уровню развития конного спорта страны можно судить о ее социально-экономическом благополучии в целом. Если в обществе существует интерес к лошади, верховой езде и конному спорту, это говорит об определенном уровне сознания и мироощущения, а также о достатке и благополучии такого общества.

# КОННЫЙ СПОРТ РОССИИ: ОТ НАДЕЖД К УСПЕХУ!

Конный спорт не только один из самых дорогостоящих видов спорта. Его уникальность также в том, что в нем принимает участие лошадь. Согласно Кодексу поведения по отношению к лошади (утвержденному Международной Федерацией конного спорта), ее благополучие является наивысшей ценностью в соревнованиях любого уровня. Ни одно решение, ставящее под угрозу здоровье и, тем более, жизнь лошади не может быть принято и умаление этого правила строго наказуемо для владельца, всадника и обслуживающего персонала. Одной из отличительных особенностей конного спорта является демократизм в требованиях к всадникам. В своем классе мужчины и женщины соревнуются на равных. Не существует возрастных ограничений для занятия конным спортом. Все это накладывает определенную специфику на организацию и проведение турниров, особенно международного уровня. На территории России действуют специальные регламентирующие правовые акты для организаторов турниров и спортсменов; основными из них являются Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ» от 4 декабря 2007 г., а также нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов РФ, регламентирующие порядок организации и проведения массовых культурно-зрелищных и спортивных мероприятий на территории субъектов РФ. Для проведения национальных соревнований организаторы ориентируются на Общие Правила Федерации конного спорта России (2 редакция, действующая с 01 января 2008 г.), Ветеринарный Регламент ФКСР (с момента принятия), действующие национальные правила по соответствующей дисциплине. В случае отсутствия национальных правил, действуют международные спортивные правила по соответствующей дисциплине конного спорта. Также необходимо руководствоваться Регламентом участия в официальных всероссийских соревнованиях, квалификационных к ним и соревнованиях уровня федеральных округов, Регламентом организации турниров по конному спорту ФКСР. Первичным документом, закрепляющим правила конкретного соревнования, является Положение по каждому конкретному турниру. Знание и соблюдение этих правил гарантируют безопасность лошади, всадника и зрителей во время подготовки соревнований и их проведения.

Особую роль в подготовке специалистов в области менеджмента в конноспортивной отрасли играют такие мероприятия как выставки, семинары, мастер-классы. Долгожданным событием для развития профессионального уровня национальных специалистов станет Международная выставка конной индустрии «ЭквиФорум», которая состоится в Крокус Экспо с 28 июня по 4 июля. Помимо лошадей разнообразных пород и стендовой экспозиции, организаторы планируют уникальную деловую программу. Семинары пройдут как для судей и других официальных лиц соревнований, так и для спортсменов, чей высокий уровень информированности и компетентности также необходим для полноценного развития отрасли и спорта. 29 июня пройдет семинар «Организация турниров», который проведет доктор Элеонора Оттавиани – крупнейший европейский специалист в этой области, а также доктор Арно Гиго и Криста Хайбах – руководители самой известной школы курс-дизайна - Аахенской. С 1 по 2 июля,

впервые в истории России, состоится Международный форум по выездке (региональный, по Восточной Европе). В этот день пройдет ряд мероприятий, в том числе круглые столы и мастер-классы по актуальным и проблемным вопросам, касающимся выездки.

Мероприятия подобного формата распространены в Европе. Объединяя все достижения конной индустрии в рамках одного события, они делают конный спорт доступнее, а также являются ежегодным местом встречи квалифицированных специалистов в области организации, подготовки и проведения турниров. Помимо деловой программы, пройдет много спортивных и развлекательных мероприятий. Для зрителей, чья деятельность не связана с лошадьми и конным спортом, будет интересно познакомиться с различными видами конноспортивных дисциплин, увидеть разнообразные породы лошадей – от самых маленьких до гигантских. Для детей запланирован целый день – 30 июня, в течение которого они смогут принять участие в интересных творческих и познавательных конкурсах. Для широкой публики готовится уникальный по зрелищности и составу участников вечерний конный спектакль «Повелитель ветра». После насыщенного делового дня участники и посетители выставки смогут окунуться в волшебный мир света и музыки, где главные роли отведены лошадям.

С 28 июня по 4 июля всех желающих в «Крокус Экспо» ждут уникальные породы лошадей, яркие зрелища и неповторимая атмосфера конного мероприятия – все это на лучшей выставочной площадке страны. Наконец-то появилась возможность одновременно обмениваться опытом с зарубежными коллегами, общаться с людьми, близкими по духу и интересам, наслаждаться удивительными животными и захватывающими соревнованиями. «ЭквиФорум» является долгожданным событием отрасли и еще раз подтверждает, что Россия выходит из кризиса и что у конного спорта в нашей стране есть будущее.





# МАРКЕТИНГ И СПОРТСМЕН – ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ

**А.В. Малыгин,**

к.э.н., руководитель комитета АПСИ (Ассоциации предприятий спортивной индустрии) по информационной и рекламной политике, директор по развитию компании «СпортУниверФитнес», генеральный директор Маркетингового агентства «Восемь Правил», тренер бизнес-семинаров в Moscow Business School

Современная спортивная индустрия – территория брендов, товарных, сервисных, событийных и персональных. Это обстоятельство дает нам возможность рассматривать все происходящее в ней сквозь призму отношений между брендами. А значит, значительно повышает значение понимания сущности, структуры, атрибутов и функций персональных брендов в спорте.

Спортсмены играют ключевую роль в создании главного продукта – спортивного зрелища, вокруг которого, в конечном счете, выстраивается вся индустрия. Именно поэтому персональный маркетинг играет все большую роль в спортивной индустрии в целом.

Сегодня звезд спорта можно встретить в бизнесе, политике, журналистике, общественной жизни, кино, телевидении. Они помогают делать власть более привлекательной для народа, реализуют социальные программы, а бизнесу приносят дополнительные доходы. В свою очередь, спортсмены-бренды могут рассчитывать на серьезное материальное вознаграждение, гарантирующее безбедное будущее.

Наверное, это достойная компенсация за доставленное миллионам зрителей удовольствие, за возможность проявить патриотические чувства. Но для того, чтобы спортсмен смог реализовать себя таким образом, необходимо проделать огромную работу.

Необходимо понимать, что роль персоны в спортивном маркетинге неоднозначна, в зависимости от решаемых задач различными субъектами рынка. В спортивном маркетинге наиболее часто проявляются отношения между тремя сторонами, крайне заинтересованными друг в друге: Спортсменом (Событием) - Болельщиками - Спонсором. Рассмотрим две модели взаимоотношений между ними, имеющих принципиальные отличия и определяющих соответствующий тип маркетинговой стратегии.

## МОДЕЛЬ 1. «ЗВЕЗДНЫЙ МАРКЕТИНГ»

Спортсмены создают зрелище в рамках спортивного События, привлекая тем самым внимание Болельщиков, которые, в свою очередь, являются целевой группой для продуктов Спонсора. У последнего есть возможность либо напрямую воздействовать на своих клиентов, либо искать пути влияния на них с помощью признанных и авторитетных персон (в нашем случае - спортсменов). Спонсор, таким образом, заинтересован в получении доступа к аудитории болельщиков Спортсмена, а также в возможности перенесения их внимания и лояльности на свой продукт (бренд). В этой модели наиболее заинтересованным субъектом является Спонсор. Именно он инициирует отношения: находит Спортсмена, обладающего аудиторией Болельщиков-потребителей с нужными характеристиками, а затем выстраивает свои коммуникации.

Спортсмен, дающий доступ Спонсору к «своей аудитории», получает соответствующее вознаграждение.

Таким образом, под «звездным маркетингом» следует понимать стратегию маркетинга, построенную на взаимодействии товарного (сервисного) бренда со знаменитостью в целях его дальнейшего развития (Рис.1).

Повторю, что подобная модель успешно работает лишь в том случае, если Спортсмен стал как минимум узнаваем и обзавелся поклонниками.

«Звездный маркетинг» позволяет расширить существующую целевую аудиторию бренда, привлечь новые целевые аудитории, а также скорректировать или более четко позиционировать бренд.

Звезд спорта целесообразно использовать в случаях:

- **Запуска нового продукта.** Потребитель не знаком с торговой маркой, необходимо создать ей искусственный опыт общения;

- **Репозиционирования известного бренда.** С помощью популярного спортсмена можно серьезно повлиять на изменение существующего позиционирования за счет формирования новых ассоциаций;

- **Реанимации бренда.** В тех случаях, когда бренд существовал, но по какой-то причине пропал из виду, необходимо о нем напомнить. Участие спортсмена в решении этой маркетинговой задачи может придать более высокую динамику и уверенность реанимации бренда;

- **Создания реального уникального торгового предложения (УТП).** Взаимодействие со звездой делает бренд уникальным;

- **Подкрепления статуса.** Бренд реализует стратегию претендента на лидер-

ство и стремится подкрепить имидж, например, «народной марки».

Эта маркетинговая стратегия позволяет решить следующие задачи: привлечь дополнительное внимание к бренду; отстроиться от конкурентов; повысить лояльность к бренду; увеличить аудиторию бренда; ассоциировать бренд с ценностями спорта.

Наибольший эффект модель «звездный маркетинг» может дать в том случае, когда Спортсмен обладает атрибутами бренда (известное имя; харизматичность; способность вызывать ассоциации; «коммерческая вовлеченность»; капитализация; уникальные отличия - вербальные, двигательные, внешность, привычки, темперамент и т.д.; стабильность уровня спортивных результатов), приобретенными стихийно, либо в результате целенаправленной деятельности специалистов по персональному маркетингу. Вот почему важным является знание приемов создания персонального бренда спортсмена – то есть собственно персонального маркетинга.

## МОДЕЛЬ 2. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Вторая модель взаимоотношений «Спортсмен - Болельщики – Спонсор» выстраивается следующим образом. Спортсмен (или его менеджмент), заинтересованный в получении дополнительных источников доходов, может рассчитывать на внимание Спонсора, как мы уже знаем, лишь при наличии аудитории своих Болельщиков. Персональный маркетинг – это создание и развитие бренда конкретного лица (реального человека или вымышленного персонажа) для достижения коммерческих, политических, социальных или иных целей (Рис.2).

Зачем нужен персональный бренд? Ответ на этот вопрос могут дать поразному спортсмен и его клуб. Для первого важны самоутверждение, самореализация в профессии, а также дополнительные гарантии благополучного будущего. Для клуба более значимы: дополнительные возможности

капитализации собственного бренда; получение инструмента повышения внимания зрителей к спортивным событиям с участием клуба; повышение трансфертной стоимости спортсмена; персонифицированный мерчандайзинг; поддержание коммуникаций с болельщиками.

В этом случае инициатором взаимоотношений «Спортсмен - Болельщики – Спонсор» становится именно Спортсмен, задача которого - получить как можно большее количество лояльных поклонников, с тем, чтобы предлагать их Спонсору. По мере развития этих отношений, Спортсмен может перейти от модели «персональный маркетинг» к более интересной для него модели «звездный маркетинг».

Создание персонального бренда в любой сфере публичной деятельности основано на общих принципах - социальной значимости персоны, медийности, атрибутивности, визуализации, Тем не менее, в спорте есть своя специфика, отличающая бренд-билдинг от любых других ...

Так, в основе любого будущего персонального бренда лежит некий достигнутый результат. Но если в политике или шоу-бизнесе эти достижения могут быть во многом - фикцией, то спорт не допускает подобных подделок – здесь все по-настоящему!

Важно также отметить, что персональный маркетинг спортсмена должен рассматривать три этапа в жизни спортсмена: предкарьерный, карьерный и посткарьерный.

В идеале, карьера спортсмена развивается в рамках четырех функций: спортивной, юридической, финансовой и маркетинговой. При этом спортивный агент управляет спортивной карьерой своего подопечного на предкарьерном и карьерном этапах. Юридический – правами спортсмена, в основном в период с начала карьеры до момента окончания существования этих прав. Финансовый агент управляет финансовыми ресурсами, в основном в период развития и зрелости карьеры спортсмена (а иногда и после ее трансформации в другие публичные профессии). Наконец, маркетинговый агент должен помочь спортсмену в управлении персональным брендом.

Все они должны действовать предельно согласованно – только в этом случае можно рассчитывать на общий успех – создание эффективного персонального бренда спортсмена. За каждую из них должен отвечать специальный агент. Но российская практика демонстрирует в лучшем случае осознание самой очевидной функции – спортивного агента. Все остальные функции, в лучшем случае реализует именно он, а в худшем – они остаются вообще не замеченными.

**Процесс построения персонального бренда спортсмена включает в себя следующие этапы:**



Рис. 1



Рис. 2

### 1. Достижение спортивного результата.

**Цель:** добиться максимально значимых спортивных результатов. Ключевая роль отводится функции спортивного агента, который мотивирует спортсмена, а также определяет стратегию развития его спортивной карьеры. Здесь важно учитывать: популярность вида спорта; уровень турнира; уровень клуба; уровень партнеров и соперников; результаты клуба; индивидуальные

результаты спортсмена. Очень важным также является наличие амбиций и харизматичности у самого спортсмена.

### 2. Популяризация спортсмена.

**Цель:** формирование медийного имиджа спортсмена, благодаря хорошо организованной работе с прессой и построению прямых коммуникаций с целевыми аудиториями. На этом этапе важно четко определить целевые аудитории спортсмена и каналы коммуникаций с ними (прямые и медийные), а

также организовать взаимодействие со СМИ.

### 3. Формирование атрибутов персонального бренда.

**Цель:** конвертировать популярность и известность спортсмена в маркетинговый потенциал, закрепленный в атрибутах бренда (см. выше).

Выстроенный персональный бренд требует постоянного контроля и коррекции, в соответствии с изменениями целей и факторов внешней среды. Специалистам известны три стратегии его использования – кросс-маркетинг, коммерциализация и лицензирование.

**Кросс-маркетинг** подразумевает использование персонального бренда в маркетинговых программах других брендов (например, участие спортсмена в рекламе). Таким образом, происходит своеобразная «сдача аудитории персонального бренда в аренду» другим брендам для решения ими своих задач.

**Коммерциализация** дает возможность развивать персональный бренд в различных категориях товаров и услуг, выпускаемых от его имени самим владельцем (или его управленческой командой).

В рамках **стратегии лицензирова-**

**ния** осуществляется передача права использовать персональный бренд при выпуске товаров и услуг различных категорий сторонними лицами.

Особая роль Спортсмена в маркетинге заключается в том, что именно он непосредственно участвует в производстве спортивного продукта. Именно он притягивает внимание болельщиков к себе и удерживает его, а, значит, и к клубу/команде, турниру, виду спорта, к физической активности в целом. Кроме того, Спортсмен может использоваться для переноса внимания собственной целевой аудитории на другие бренды.

Стремление к формированию персонального бренда становится дополнительным мотиватором для самосовершенствования, и в итоге положительно сказывается на повышении зрелищности спорта в целом.

Вместе с тем, как и в любой другой новой сфере спортивной индустрии, есть много пока не решенных до конца проблем, в частности, юридических и маркетинговых, касающихся реализации прав спортсменов. А это значит, что для деятельности спортивных юристов и маркетологов есть огромное количество новых возможностей!

## СОГЛАШЕНИЯ В ОБЛАСТИ СПОРТИВНОГО АРБИТРАЖА

В Торгово-промышленной палате РФ 13 апреля состоялась церемония подписания Соглашений о сотрудничестве в области спортивного арбитража между ТПП РФ и Ассоциацией предприятий спортивной индустрии, Федерацией Косики Каратэ России, Федерацией хоккея на траве России. Соглашения подписали Президент ТПП РФ Евгений Примаков и Президент Ассоциации предприятий спортивной индустрии Вячеслав Старшинов, Президент Федерации хоккея на траве России Сергей Чеченков, Президент Федерации Косики каратэ России Михаил Крысин.

Цель Соглашений с Федерациями - эффективное рассмотрение споров субъектов спортивной деятельности, вытекающих из Уставов, Правил, Регламентов и иных документов Федераций; споров, связанных с определением статуса и порядка переходов (трансфертов) спортсменов; споров в области агентской деятельности; споров, возникающих из спонсорских контрактов; споров, связанных с правами на телетрансляцию спортивных мероприятий, а также любых иных споров, возникающих из договорных и других гражданских правоотношений в спортивной сфере, а также нарушения антидопинговых правил.

Соглашение с АПСИ предусматривает сотрудничество Сторон в области спортивного арбитража с целью эффективного разрешения споров, возникающих у членов Ассоциации в области предпринимательских правоотношений в спортивной индустрии.

В соответствии с подписанными документами Стороны будут содействовать организации и проведению семинаров, круглых столов, конференций в области

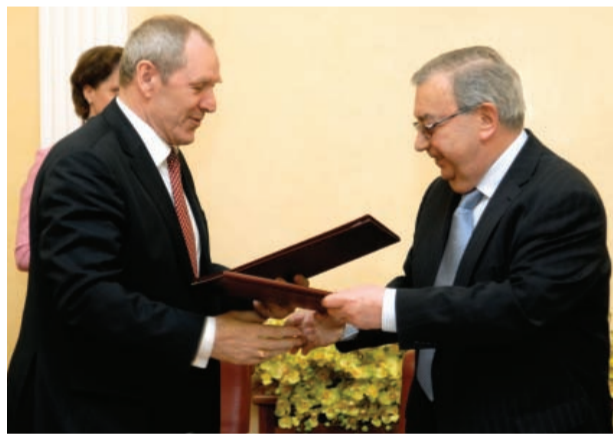
спортивного арбитража и осуществлять информационный обмен.

«Слабое звено в развитии нашего спорта – недостаток правовых начал во взаимоотношениях между субъектами спортивной деятельности: клубами, ассоциациями и т.д.», - сказал по случаю подписания соглашений глава ТПП РФ Евгений Примаков.

Он также выразил надежду, что Арбитраж, работающий при Палате с 2003 года, может оказать существенную помощь в решении этой проблемы. «Спортивный арбитраж – нужное и важное дело, - подчеркнул Евгений Примаков. Достаточно сказать, что в денежном выражении спортбизнес равен трем процентам мировой торговли. Наш арбитраж гарантирует честное и объективное рассмотрение споров, а ТПП РФ обеспечивает все условия для этого».

Глава Ассоциации предприятий спортивной индустрии Вячеслав Старшинов отметил в ответном слове, что ТПП РФ – авторитетная организация, ей верят, споры будут разрешаться справедливо и, что очень

важно, конфиденциально. Президент Федерации Косики каратэ России Михаил Крысин уверен: подписание документов позволит, кроме прочего, уравнивать отношения федерации с государственными и иными структурами.



В. Старшинов и Е. Примаков

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АДРЕСНОЙ РАССЫЛКИ ДЕЛОВОГО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО ИЗДАНИЯ «СПОРТ И ПРАВО»

#### 1. Управляющие структуры:

- Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ;
- Министерство по делам молодежи, спорту и туризму Республики Татарстан;
- Комитет ГД по спорту, туризму и молодежной политике;
- Московский офис партии «Единая Россия», общественная приемная В.В. Путина

#### 2. Олимпийское движение:

- Олимпийский и Паралимпийский комитеты России;
- общероссийские спортивные федерации по зимним и летним олимпийским видам спорта (48 федераций).

#### 3. Профессиональные ассоциации в спортивной сфере:

- Ассоциация предприятий спортивной индустрии;
- Торгово-промышленная палата РФ;
- Ассоциация юристов России, Комиссия по спортивному праву при Ассоциации юристов России;

#### - Ассоциация спортивного права России

- 4. **Спортивные общества и организации:** «Спартак», «Динамо», «Локомотив»; ФСО профсоюзов «РОССИЯ»; Конфедерация спортивных организаций России; Российский союз спортсменов; Российский студенческий спортивный союз

#### 5. Спортивные клубы:

- футбольные: ЦСКА, Торпедо, Спартак, Динамо, Локомотив;
- хоккейные: ЦСКА, Спартак, Динамо, Крылья советов

#### 6. Спортивные юрисдикционные органы:

- Спортивный Арбитражный Суд России при АНО «Спортивная Арбитражная Палата»;
- Спортивный арбитраж при ТПП РФ

#### 7. Образовательные спортивные учреждения

- Высшая школа спортивной индустрии при РЭА им. Г.В. Плеханова;
- Moscow business school;
- Московская государственная юридическая академия им. О.Е. Куфаина;

- RMA «Менеджмент в игровых видах спорта» при Государственном университете управления;
- Распространение на мероприятиях – семинарах, конференциях и т.п.

#### 8. Выставки и конференции:

- Спортивный форум «СПОРТ-СОЧИ-2010», V специализированная выставка «СПОРТИВНАЯ ИНДУСТРИЯ»; 20 - 22 мая 2010 г.
- 4-я Международная научно-практическая конференция «Спортивное право: Перспективы развития»; 31 мая 2010
- Международная выставка конной индустрии «ЭквиФорум»; 28 июня - 4 июля 2010 г
- Международный спортивный форум «Россия – спортивная держава»; 29 июля - 1 августа 2010г.
- 12-я Международная конная выставка «ЭКВИРОС'2010»; 18 - 22 августа 2010 г.

#### «СПОРТ И ПРАВО»

Москва, ул. Ферсмана 1, корп. 1  
Тел./факс: 8(495)505-54-91 (многоканальный)  
E-mail: info@sportipravo.ru, editors@sportipravo.ru  
Web: www.sportipravo.ru  
Учредитель: ООО Юридическое бюро «Диктум-Фактум»  
Издатель: ИП Жукова А.Б.  
Главный редактор: Жукова Анна  
Верстка: Перчина Лилия

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и культурного наследия. Свидетельство о регистрации: ПИ № ФС77-31143 от 20 февраля 2008 года  
Издается с июля 2008 года  
Периодичность: 6 выпусков в год  
Тираж: 5 000 экз.  
Территория распространения: Российская Федерация и зарубежные страны.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь по телефону 8(495) 505-54-91, e-mail reklama@sportipravo.ru

За достоверность рекламных публикаций редакция ответственности не несет.

Типография «В2В-Принт»  
127055, Москва, ул. Бутырский Вал, д.68/70, стр.1