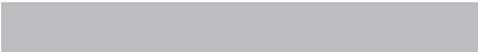


СЕРГЕЙ АЛТУХОВ

ИВЕНТ - МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТЕ

EVENT - MANAGEMENT IN SPORTS

УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНЫМИ МЕРОПРИЯТИЯМИ



Москва 2013

УДК 796/799
ББК 75.4
А52

Рецензенты:

Маршев В. И. – доктор экономических наук, заслуженный профессор Московского Университета, член Международной федерации легкой атлетики IAAF;

Егоров Е. В. – доктор экономических наук, профессор.

Алтухов С. В.

А52 Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие [Текст] / С. В. Алтухов. – М. : Советский спорт, 2013. – 200 с. : ил.

ISBN 978-5-9718-0686-8

В учебно-методическом пособии с современных позиций рассматриваются актуальные проблемы организации и управления спортивными мероприятиями: государственное регулирование, материально-техническое обеспечение, основные компетенции специалистов, методология ивент-менеджмента в спорте, технологические особенности взаимодействия субъектов данного вида деятельности.

Адресовано специалистам физической культуры и спорта, преподавателям, слушателям программ дополнительного образования «Менеджмент в спорте», аспирантам, студентам высших и средних специальных учебных заведений, а также всем тем, кому интересны вопросы планирования, организации и управления спортивными мероприятиями.

УДК 796/799
ББК 75.4

ISBN 978-5-9718-0686-8

© Алтухов С. В., 2013
© Оформление. ОАО «Издательство
“Советский спорт”», 2013

Введение

Когда атлеты выходят на спортивные арены самых значимых международных соревнований, к ним приковано внимание всего мира. Миллиарды людей на земном шаре следят за состязаниями в интернете или на экранах своих телевизоров и переживают за своих любимцев на всех континентах нашей планеты. Это – вершина айсберга. Мало кто знает, что находится за пределами внимания телевизионных операторов, как организуются те самые чемпионаты мира, чемпионаты Европы, серии Гран-при и этапы Кубков мира и другие состязания.

Профессия спортивных организаторов во всем мире называется «ивент-менеджер». Это относительно новая специализация в профессиональном перечне профессий, связанных с управлением людьми и процессами в спорте, однако спрос на специалистов, умеющих организовывать спортивные состязания, постоянно растет. Вызовы современности, направленные на колоссальные изменения в инфраструктуре отдельных городов, регионов и стран, связанных с проведением спортивных состязаний самого высокого уровня, заставляют осваивать новые знания и получать навыки управления спортивными мероприятиями в новых условиях.

Ивент (*event* – англ.) – значит «событие», менеджмент (*management* – англ.) – руководство, управление. Соответственно, ивент-менеджмент – это управление событием. На самом деле, есть несколько определений ивента. Одно из самых коротких и точных такое: «Событие – это то, что отличается от обычной жизни». Это определение принадлежит Роберту Ф. Джани, одному из руководителей парка развлечений Уолта Диснея. В изучаемой нами теме будут особо выделены именно те компетенции спортивных менеджеров, которые могут помочь специалистам в подготовке спортивных мероприятий делать их зрелищными, эффективными и значимыми для людей.

Спортивные соревнования разных уровней – от массовых детских стартов до чемпионата мира – это в каждом конкретном случае отдельные мероприятия со своей спецификой и особенностями организационного характера. Именно с точки зрения организатора мы будем рассматривать управление спортивными событиями и спортивными зрелищами, в которых задействованы не только специалисты спортивного администрирования, но и специалисты различных смежных компетенций: организации спортивного шоу, реализации билетных программ, спортивного маркетинга и т.д. Роль организаторов и творческих работников во всей структуре управления мероприятием в ряде случаев ничуть не ниже, чем роль спортсменов, тренеров и судей. Тесный творческий союз администраторов спортивной части мероприятия и организаторов развлекательной части спортивного зрелища помогает добиваться весьма серьезных экономических результатов.

В нашей стране только разрабатываются образовательные программы и стандарты для высших и средних учебных заведений, пользуясь которыми можно было бы заниматься подготовкой ивент-менеджеров. Содержание нашего учебно-методического пособия носит скорее общий методический характер, но оно может помочь в формировании перечня компетенций ивент-менеджеров с учетом требований различных видов спорта к организации и управлению спортивным мероприятием.

В качестве теоретической основы изучения проблематики использовались труды таких исследователей, как В.С. Родиченко «Спортивные соревнования: информация, управление» (1978), В.В. Галкин «Экономика и управление физической культурой и спортом» (2006), В.И. Жолдак «Менеджмент спорта и туризма» (2001), В.Н. Зуев «Управление системой спортивного соревнования» (2001), И.И. Переверзин «Менеджмент спортивной организации» (2002), А.В. Починкин, С.Г. Сейранов «Экономика физической культуры и спорта» (2011), Б.Н. Петров «Массовые спортивно-художественные представления» (2006), Р. Эдельман «Серьезная забава. История зрелищного спорта в СССР» (2006), Р. Хойя, Аарон С.Т. Смит, М. Николсон «Спортивный менеджмент» (2013.)

Предлагаемая читателю книга представляет собой доступное изложение практических наблюдений, анализа и обобщений автора, принимавшего самое непосредственное участие в организации более ста крупнейших международных соревнований и спортивно-массовых и развлекательных мероприятий в Москве:

Чемпионат мира по греко-римской, вольной и женской борьбе (2010), Чемпионат мира по художественной гимнастике (2010), Чемпионат мира по фигурному катанию (2011), Чемпионат мира среди юниоров по велоспорту на треке (2011), Чемпионат мира по современному пятиборью (2011), Чемпионат Европы по керлингу (2011), Чемпионат мира по скоростному бегу на коньках (2012), Чемпионат Европы по велоспорту-маунтинбайк (2012), Вторая всемирная Конвенция FINA (2012), Кубок мира по регби-7 (2013), Чемпионат мира по легкой атлетике (2013). Систематизация опыта планирования, организации и реализации крупнейших международных спортивных проектов, порядка взаимодействия различных структур и подразделений, оформления необходимых управленческих решений и технических заданий стала методологической основой данной работы без дополнительного исследования основ проведения физкультурных и спортивных соревнований на муниципальном и региональном уровнях.

В Центре спортивного менеджмента МГУ имени М.В. Ломоносова автором разработан и внедрен учебный курс «Ивент-менеджмент в спорте», который пользуется неизменным вниманием и успехом у студентов и слушателей программ дополнительного образования. Организаторы различных уровней – от спортивного праздника до чемпионата мира – найдут много практических советов и полезных рекомендаций в этой работе.

1. Спорт и особенности его организации в разных странах

1.1. Эволюция спорта в эпоху информатизации и глобализации

Система спортивных состязаний, основные правила которой формировались бароном Пьером Де Кубертенем еще в XIX веке, не могла остаться в стороне от информационного и научно-технического прорыва конца века XX. Интеллект, знания, информационные технологии становились важнейшими экономическими активами. Информационная революция, в основе которой стояли компьютер и сети телекоммуникаций, в корне изменила существующую действительность, став своеобразным толчком к совершенствованию старых и появлению новых форм спортивных состязаний и соревнований, к повышению их экономической привлекательности и эффективности. Система фотофиниша, которая считалась верхом совершенства на Олимпийских играх в Хельсинки в 1952 году, уже стала обыденным явлением. Теперь современные требования в спорте – это он-лайн трансляции соревнований, передающиеся с помощью спутников, моментально меняющаяся таблица результатов и статистики, интернет-трансляции спортивных мероприятий в сети и т.д. Исходя из этих нововведений, поменялись и управленческие подходы в продвижении спортивных проектов на глобальные рынки, появились новые организаторы и правообладатели на спортивные мероприятия.

Потребность общения у людей на протяжении столетий удовлетворялась перепиской. Затем появился телефон и телеграф, который заметно ускорил доставку сообщений. Теперь интернет сделал для нас новое чудо – визуальное общение в режиме «реального времени». Во многом, если не во всем, мы должны благодарить за это процессы глобализации, происходящие по всему миру в различных видах жизнедеятельности человека. Спортивные

рынки также очень чутко отреагировали на глобальные процессы, происходящие в обществе и в мире. Субъекты спортивного сообщества стали использовать появившиеся глобальные возможности в своей деятельности не только в бизнес-корпорациях, но и в так называемом «олимпийском» спорте. Спорт стал повсеместно развиваться по новым правилам, продиктованным глобальными изменениями.

Что же такое глобализация? Появление такой новации в научной среде и толкование одного из самых распространенных определений этого явления принято связывать с именем американского социолога Роланда Робертсона, который изучал процессы глобализации с конца прошлого века. Изначально он рассматривал процессы, происходящие с людьми и миром, с точки зрения социологии. Но очень скоро убедился, что глобализация – это более широкое и универсальное явление. В своей лекции на факультете глобальных процессов МГУ им. М.В. Ломоносова, состоявшейся в апреле 2011 года, он подчеркнул: «Понятие глобализации относится как к компрессии мира, так и к интенсификации осознания мира как целого...» Именно восприятие мира как «единого целого» в концепции Р. Робертсона, а не какого-то локального или территориального пространства, стало основой глобализации. Появились невиданные ранее возможности для производственного цикла в мировом масштабе, когда комплектующие узлы можно закупить в Индонезии, произвести продукцию в Китае, а контроль качества продукции осуществлять в Германии. Таким образом размываются границы возможного.



Профессор Роланд Робертсон в Москве

Если говорить о глобализации в применении к спортивной сфере деятельности, то самое главное достижение – это свобода передвижения атлетов, тренеров, судей по всему миру и возможность интеграции сильнейших спортсменов в различные проекты. Этот фактор стал способствовать повышению качественного уровня спортивных состязаний, созданию спроса на спортивные зрелища со стороны потребителей и рекламодателей и формированию глобальных спортивных рынков. Появились рынки спортсменов, тренеров, рынки спортивных вещателей, рынки производителей спортивного питания, рынки спортивной медицины и т.д. Идея позиционирования и продвижения «лучших из лучших» во всем мире, используя каналы средств массовой информации, сделала телевидение ведущим субъектом и катализатором всех глобальных коммерческих процессов в спорте. С учетом интересов рекламодателей, производителей продукции, так или иначе связанной со спортом (напитков, спортивного питания, медикаментов), появилась огромная аудитория потребителей продукции и услуг спортивной отрасли по всему миру. При этом конкуренция спортивных организаций так же приобрела мировой масштаб. Появились в спорте и другие характерные признаки глобализации, среди которых выделяются категории роста:

- рост международного промышленного, научно-производственного и технологического обмена;
- рост процесса миграции рабочей силы по всему миру;
- рост международных политических, информационных, культурных, спортивных связей и контактов.

В качестве основной идеи глобальных изменений можно представить неотвратимость воздействия различных факторов международного значения (например, тесных экономических и политических связей, культурного и информационного обмена) на конкретную страну и ее население. Информационное поле в эпоху глобализации, так или иначе, стало англоязычным. Для удобства и эффективности общения нужно вооружаться знанием английского языка, невзирая на то, в какой части света вам придется работать и на каких аренах вам придется выступать.

Самый мощный фактор глобализации – финансово-экономический – позволил посредством распространения американского доллара по всему миру в качестве средства платежа выстроить систему международной торговли, международную платежную систему, международную систему потребления. Именно потребитель является, в конечном счете, адресатом всех глобальных

изменений в мире. В политическом поле идея глобализации заключается в том, что проблему нужно оценивать не на уровне отдельного государства или нескольких государств. Проблемы необходимо формулировать и решать, опираясь на глобальные процессы, происходящие в мире. И не всегда лидеры государств инициируют или возглавляют эти процессы. Есть еще немало число транснациональных корпораций и организаций, которые не зависят от государственных институтов. В спортивной сфере таковыми, безусловно, являются Международный олимпийский комитет (МОК), международные спортивные федерации (МСФ) и спортивные бизнес-корпорации (спортивные лиги).

Глобализация продолжает вносить свои коррективы в развитие спорта и представляет собой более высокую стадию интернационализации, миграции рабочей силы, ресурсов. Мир становится единым рынком для большинства спортивных организаций и спортсменов, и к тому же большинство регионов открыто для их деятельности. За последние двадцать лет помимо привычных соревнований единого календарного плана (ЕКП) появились совершенно новые форматы спортивных состязаний:

- «Лига Чемпионов УЕФА» в футболе;
- «Мировая лига» в волейболе;
- «Лига М-1» для смешанных единоборств;
- «Континентальная хоккейная лига»;
- «Единая лига ВТБ» в баскетболе;
- «Бриллиантовая лига» легкоатлетов.

В календаре международных федераций и некоммерческих ассоциаций, кроме традиционных Олимпийских игр и континентальных игр, появились довольно необычные состязания:

- Универсиада (организатор – международная федерация студенческого спорта);
- Международные детские игры (организатор – Комитет международных детских игр);
- Всемирные игры (организатор – Международная ассоциация всемирных игр);
- Гей-игры (организатор – Федерация гей-игр);
- Всемирные военные игры (организатор – Международный совет военного спорта);
- Игры Франкофонии (организатор – Конференция министров спорта и молодежи франкоговорящих стран);
- Всемирные экстремальные игры (организатор – компания Entertainment Sport Programming Network Inc).

Пересмотрели стратегии своего развития крупнейшие американские спортивные лиги – НБА, НХЛ, НФЛ в сторону продвижения своего продукта в Юго-Восточную Азию прежде всего, а потом уже – по всему миру. Задача таких изменений также глобальная – экспансия и позиционирование на новых рынках.

В процессе распространения глобальных изменений в спорте создаются ивент-компании и агентства, ориентированные на создание спортивного шоу, организацию телевизионного показа соревнований в режиме он-лайн, продажу коммерческих прав на то или иное событие, повышение зрительского интереса к происходящему с помощью маркетинговых инструментов. Цель всех изменений – стремление к экономической эффективности и к коммерческому успеху спортивного зрелища. И если деятельность спортивных корпораций изначально строится на принципах рыночной экономики, то мировое Олимпийское движение до 1980 года, являясь безусловным лидером среди всех спортивных событий в мире, оставалось общественным, неполитическим и некоммерческим. Изменения начались в 80-е годы прошлого века.

Толчком к переменам в олимпийском спорте послужили удручающие показатели Олимпийских игр в Монреале в 1976 году. Организаторы оказались в долгах, расчеты на рентабельность себя не оправдали. Тогдашний президент МОК лорд М. Килланин в ответ на многочисленные предложения о реформировании Олимпийского движения заявил: «Опасность профессионализма спорта состоит в том, что он превращает спорт в “шоу-бизнес”. Спортсмен теряет свою свободу и становится инструментом в руках коммерческого агента, который определяет, где он или она должны выступать и против кого, обращая особое внимание на доходы от продажи билетов и прав на телетрансляции. Я лично ничего не имею против профессионального спорта. Но если на Олимпийские игры будут допущены профессионалы, то Олимпийское движение попадет в руки менеджеров и импресарио»¹. Несмотря на такую категоричность и противодействие олимпийского лобби, сторонники перемен оказались сплоченнее, и профессиональные спортсмены, сильнейшие атлеты в своих видах спорта попали на Олимпийские игры.

¹ Братановский С.Н. Организационно-правовые проблемы управления физической культурой и спортом в условиях рынка. – Саратов. – 1996, С. 126.

В 1981 году по предложению нового президента Международного олимпийского комитета (МОК) маркиза Хуана-Антонио Самаранча понятие «любительство» было исключено из «Олимпийской хартии». И начиная с Игр XXIV Олимпиады, в борьбе за медали стали участвовать сильнейшие профессиональные спортсмены мира. В дальнейшем Олимпийский конгресс 1994 года в Париже поддержал концепцию Х.-А. Самаранча о профессионализации и коммерциализации спорта, но одновременно призвал не допустить того, чтобы «дух коммерции пришел на смену олимпийским идеалам»².

Процессы глобализации постепенно и ненасильственно в корне изменили приоритеты в олимпийском спорте. Превращение Международного олимпийского комитета в мощнейшую транснациональную корпорацию сделало сам факт проведения Олимпийских игр событием мирового масштаба, как в общественной жизни, так и в политической сфере. Определение Олимпийским играм дает «Олимпийская хартия» (п. 6.1): «Олимпийские игры – это соревнования в индивидуальных или командных видах спорта среди спортсменов, но не среди стран. Они объединяют спортсменов, отобранных соответствующими Национальными олимпийскими комитетами (НОК), заявки которых были приняты МОК. Спортсмены соревнуются под техническим руководством соответствующих международных спортивных федераций». По сути своей, именно система соревнований зимних и летних Олимпийских игр является самой престижной и для атлетов, и для бизнеса. После взаимных бойкотов Игр 1980 и 1984 годов в угоду политическому противостоянию «холодной войны» разум возобладал. Доходы бизнеса от проведения Игр стали неуклонно расти. А именно бизнес можно считать индикатором здорового развития тех или иных процессов в обществе.

Нужно заметить, что деньги и меценатство, а затем спонсорство в спорте были всегда. Олимпийские игры в Древней Греции, которые проводились с 776 г. до н. э. по 393 г. н. э., представляли собой важнейшее историческое событие, во время которого проводились не только спортивные состязания, но и справлялись религиозные обряды, устраивались торговые ряды для купцов, устраивались театрализованные постановки на площадях для развлечения для горожан, проводились конкурсы поэтов в рамках спортивных состязаний. В многочисленные храмы древней

² Сучилин А.А. Олимпийское образование. – Волгоград, 2004. – С. 176.

Олимпиады приносили жертвоприношения богам участники Олимпийских игр наряду со знатными гражданами и просили богов о помощи и милости.

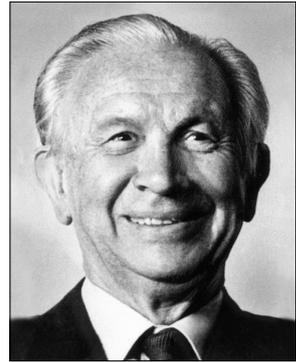
В 1896 году первые современные Олимпийские игры в Афинах под патронажем барона Пьера де Кубертена тоже не смогли обойтись без меценатов. Деньги для организации Игр поступали не только от жителей Греции, но также из Лондона, Марселя, Константинополя и других городов, где существовали богатые греческие общины. На средства греческого бизнесмена Георга Авероффа из Александрии был восстановлен древний Олимпийский стадион в Афинах. Одним из спонсоров первых Олимпийских игр современности, в частности, была фирма «Кодак». И это сотрудничество продолжается до сих пор.

Около десятка шведских компаний купили права на участие в подготовке Игр в Стокгольме-1912. В Антверпене-1920 было столько рекламы, что почти не осталось места для изобразительных символов самих Олимпийских игр. А в 1928 году спонсором Игр стала крупнейшая международная компания «Кока-Кола». Принято считать, что первые Олимпийские игры, которые принесли организаторам доход, состоялись в Лос-Анджелесе в 1932 году.

После паузы, связанной с событиями Второй мировой войны, только в Хельсинки в 1952 году организаторы создали специальный коммерческий отдел, который привлек спонсоров и поставщиков из 11 стран для совместного участия в подготовке и проведении Олимпийских игр. Затем от Олимпиады к Олимпиаде их число постоянно увеличивалось: в Риме-1960 – 46 компаний, в Токио-1964 – 250, в Монреале-1976 – 628 фирм-спонсоров и поставщиков. Тем не менее, Игры долгое время считались мало доходным мероприятием, а некоторые из них даже оказывались убыточными. Складывалась парадоксальная ситуация, когда при наличии параметров роста проекта его доходы не могли покрыть затраты на проведение Игр. Хуже всего пришлось Монреалу-1976. Из-за проблем со строительством олимпийских сооружений убыток организаторов достиг миллиарда долларов. И этот факт стал «точкой невозврата» в мировом олимпийском спорте. Существующая на тот момент система управления олимпийским движением не успевала за мировыми изменениями. Нужны были перемены. Новый лидер Международного олимпийского комитета испанский маркиз Хуан Антонио Самаранч, избранный президентом на конгрессе МОК во время Олимпийских игр в Москве в 1980 году, принял этот вызов. В историю олимпийского движе-

ния седьмой президент МОК вошел как великий реформатор, поднявший олимпийские идеалы на новую высоту.

В чем же состояла глобальная суть реформ, предложенных Самаранчем? Прежде всего была изменена стратегия Олимпийского движения. Хуан Антонио Самаранч впервые за всю историю предложил проводить зимние и летние Игры в разные сроки. Подобное решение во многом облегчило подготовку спортсменов к участию в олимпийских состязаниях, а также позволило наиболее эффективно осуществлять подготовку к Олимпийским играм. Напомним, что с 1924 по 1992 годы зимние Игры проводились в те же годы, что и летние. Начиная с 1994 года они стали проводиться со сдвигом в 2 года. Тогда же был решен вопрос организации Паралимпийских игр сразу после Олимпийских игр. Более того, начиная с 1992 года Паралимпийские игры проводятся в тех же городах, что и Олимпийские игры. В 2001 году эта практика была закреплена соглашением между Международным олимпийским комитетом (МОК) и Международным паралимпийским комитетом (МПК).



Хуан Антонио Самаранч

В организационном плане Хуан Антонио Самаранч поспособствовал разработке абсолютно новой формулы подготовки и проведения Игр национальными организационными комитетами предстоящих Олимпийских игр с правом получения лицензий на олимпийскую символику от своих Национальных олимпийских комитетов до момента окончания Игр. Эти оргкомитеты централизованно проводили реализацию маркетинговых программ, координировали строительство и реконструкцию олимпийских объектов, создавали билетные программы и т.д.

При поддержке Самаранча была создана «Программа ТОП» для мировых брендов – спонсоров Олимпийских игр. Согласно этой программе Международный олимпийский комитет предоставлял спонсорам право на использование олимпийской символики, а оргкомитеты Игр – свою территорию для распространения продукции спонсора. Таким образом, государства и правительства получили доступ к олимпийским программам в качестве гаранта олимпийской заявки той или иной страны. И сразу же во всем мире возник конкурс среди городов, желающих получить Олимпийские игры.

Маркиз Хуан-Антонио Самаранч стал первым профессиональным менеджером в системе олимпийского движения. Он стал руководить, используя не политические, а экономические механизмы регулирования. В результате его политики участниками Олимпийских игр стали спортсмены-профессионалы НХЛ и НБА, приносящие организаторам Игр миллионы долларов от рекламодателей и билетных программ соревнований. В целом нужно констатировать, что Олимпийские игры в эпоху глобализации стали мощнейшим общественным ресурсом с распространением влияния олимпийского движения на социально-экономические процессы в государствах всего мира.

Кроме олимпийских структур управления спортом и государственных спортивных министерств в ряде стран серьезную нишу на глобальном спортивном рынке занимают профессиональные спортивные лиги. Они неоднородны по своей природе, но процесс эволюции видов спорта и все большая интеграция спорта в жизнь общества в различных странах позволяют спортивным корпорациям добиваться высоких экономических и спортивных результатов, исключительно благодаря глобальным изменениям в обществе. Форматы профессиональных лиг давно переросли национальные границы. В Континентальной хоккейной лиге, например, выступают клубы России, Украины, Белоруссии, Казахстана, Латвии, Словакии, Чехии.

Система скаутинга распустила свои щупальца по всему миру. От внимания опытных скаутов и агентов не ускользнет ни один талантливый атлет в любой точке мира. В разных уголках нашей планеты создаются своеобразные фермы-инкубаторы по подготовке из талантливых детей спортсменов высокой квалификации. Таким образом, централизованно происходит процесс воспроизводства самих атлетов. Профессиональные клубы и хедж-фонды финансируют эти проекты. Рекламодатели выстраиваются в очередь за подписанием рекламных контрактов с известными спортсменами. Болельщики готовы на руках носить своих кумиров и отправляются за ними на выездные матчи и соревнования. Самыми эффективными являются американские лиги: Национальная баскетбольная ассоциация (NBA), Национальная футбольная лига (NFL), Национальная хоккейная лига (NHL) и т.д. Комиссионер НБА Дэвид Стерн, выступая перед участниками конгресса Beyond Sport United – 2012, собравшего представителей клубов, лиг и других отраслей, имеющих отношение к спорту, заявил, что доход НБА в сезоне 2012–2013 гг. впервые в истории

может превысить отметку в 5 млрд долл. США. Это на 20% больше, чем прибыль лиги в последнем на данный момент полном сезоне. Для сравнения: наиболее финансово успешной является Национальная футбольная лига (NFL), доход которой оценивается в 9 млрд долл. США, а ежегодная прибыль Главной лиги бейсбола (MLB) составляет 7,5 млрд долл. США. Национальная хоккейная лига (NHL) в долокаутный сезон 2011–2012 гг. получила 3,3 млрд долл. США доходов. Ключевой особенностью построения бизнеса американских профессиональных лиг стала независимость от государственных институтов. Как и в любой другой стране мира, в США и Канаде право на проведение чемпионатов США и Канады по любому виду спорта принадлежит Национальным спортивным федерациям. Владельцы профессиональных клубов с самого начала становления лиг отказались от проведения централизованных хоккейных соревнований на определение чемпиона Канады или США и избрали другой путь развития, обеспечивающий им самостоятельность принятия стратегических решений по развитию бизнеса.

В Национальной хоккейной лиге, например, не все клубы одинаково успешны. Однако вместо обычных в таких случаях для нашей страны процедур банкротства и введения внешнего управления начинают работать системы стимулирования и поддержки отстающих партнеров по хоккейному бизнесу, которые на ледовых площадках являются непримиримыми соперниками. Ведь ни для кого не секрет, что каждый клуб борется за своего зрителя, за своего болельщика, за свой бизнес. Выравниванию профессионального уровня команд способствуют механизмы, утвержденные лигой для повышения общего качества продукта и непредсказуемости результата. **Вот эти основные механизмы:**

- потолок зарплат;
- драфт новичков;
- обмен игроками;
- статус несвободного агента.

Каждый из подобных регуляторов выполняет свою функцию. Один не дает богатым слишком сильно оторваться от бедных по финансовому потенциалу. Второй позволяет сегодняшним аутсайдерам, не испытывая конкуренции со стороны грандов, укрепляться лучшими молодыми хоккеистами мира. Третий и четвертый обеспечивают надежнейшую страховку – потерять хоккеистов, не получив за них адекватную компенсацию, практически нереально. Все вместе они создают ситуацию, при которой

высококвалифицированный генеральный менеджер, имея в распоряжении эти ресурсы, может построить вполне боеспособную команду. Таким образом, достигается главная цель создания лиги – экономическая эффективность спортивного бизнеса и рост доходов.



Вопросы для самопроверки:

1. *Что такое глобализация?*
2. *Как процессы глобализации отразились на развитии спорта во всем мире?*
3. *Какое отражение нашли процессы глобализации в Международном олимпийском движении?*
4. *В чем заключалась суть олимпийских реформ, предпринятых Хуаном Антонио Самаранчем?*
5. *По каким принципам создаются профессиональные спортивные лиги?*
6. *Какие механизмы способствуют выравниванию профессионального мастерства команд в американских лигах?*

1.2. Формы государственного участия в управлении спортом

Спорт как вид состязательности людей давно и прочно занимает свое особенное место в жизни различных народов и культур. Прежде чем мы начнем исследовать особенности организации спортивных зрелищ, нужно представить себе, что сама спортивная победа – это очень важное достижение. Но наряду с этим не менее важными являются факторы инфраструктуры, ресурсов, традиций и совершенствования спортивных проектов как зрелищно-развлекательных мероприятий, которые в современных рыночных условиях имеют свою цену.

Экономическая эффективность спортивных проектов уровня Олимпийских игр, например, в настоящее время напрямую связана с возведением целых городов с сетью транспортных магистралей, коммуникаций, аэропортов, гостиниц, стадионов и объектов их обеспечения. Различные структуры выступают в роли правообладателей, организаторов и операторов таких спортивно-зрелищных мероприятий, и каждая из них решает свои задачи. Но при этом следует отметить, что ни одно крупное спортивное

мероприятие уровня чемпионата мира или Олимпийских игр не обходится без участия государственных институтов и государственных структур в организации и проведении такого события.

История знает много примеров управления зрелищем и толпой. Все руководители государств без исключения нуждались и нуждаются в средствах и ресурсах воздействия на общественные массы и массовое сознание. Организация массовых зрелищ для большого количества людей с целью достижения политических результатов, исполнения ритуалов, жертвоприношений и просто развлечений высоко ценилась у руководителей государств. На разных этапах развития человечества возникали и развивались различные традиции, обряды, связанные с жизненными обстоятельствами героев тех времен и сопровождаемые ярким и красочным зрелищем и народными гуляниями. Итальянский ученый Антонио Банфи³ (1886–1957) разделил все виды зрелищ на три типа: *художественный, традиционный, коммуникационный*. Приверженность традициям и последовательность тех или иных действий и ритуалов должны были регулироваться специально обученными и подготовленными людьми. Именно эти люди и выполняли организационные функции во время проведения зрелищных мероприятий.

К художественному типу зрелищ Банфи отнес театр, кино и цирк как зрелища сферы искусств. При этом за художественным представлением обязательно должны наблюдать зрители. Сценарий художественного представления должен быть специально подготовлен, постановка отрепетирована. Особое значение Антонио Банфи придавал эстетической и нравственной стороне воздействия на публику в ходе представления.

Традиционный тип зрелища – это религиозные обряды и традиции в обществе: свадьбы, похороны, инаугурации, военные парады. Исторические примеры доказывают, что традиции предков служат очень весомой частью культурного развития общества, его идеологического содержания для большинства народов и национальных культур.

К коммуникационному типу зрелищ относятся, по классификации Антонио Банфи, массовые праздники (народные турниры, карнавалы, танцы, состязания).

Именно эта третья категория зрелищ коммуникационного типа, к которым относятся и массовые спортивные мероприятия,

³ Банфи А. Философия искусства – М.: Искусство, 1989. – С. 46.

будет являться предметом нашего изучения, поскольку спорт давно и прочно занял свое почетное место в жизни общества и государства.

Развитые государства с высокотехнологичной экономикой и ресурсами с ревностью следят за экспансией олимпийской монополии и развитием по всему миру субъектов мирового Олимпийского движения. Вместе с тем спорт высших достижений имеет огромную общегосударственную и социальную значимость во всех развитых экономиках мира. За право принять у себя турниры самого разного уровня борются сильнейшие в экономическом плане страны. Они реально соперничают в заявочных гонках городов-кандидатов на проведение крупнейших спортивных мероприятий, просчитывая как объемы капиталовложений, так и планируемые доходы от реализации программ и прав на такое мероприятие.

Процессы глобализации стали диктовать новые требования и правила участия к кандидатам на спортивное событие. Международный олимпийский комитет теперь «не заходит» сам в ту или иную страну для организации Игр, а делегирует полномочия организационному комитету Игр (ОКОИ) под государственные гарантии правительств стран, подавших заявку на проведение Игр. Таким образом, возникла легальная модель создания материально-технической базы и инфраструктуры Игр за счет бюджета государства без вмешательства того же государства в спортивные процессы и регламенты Международного олимпийского комитета, международных спортивных федераций. Благодаря этому, государства и государственные корпорации наряду с международными спонсорами стали одними из самых заметных игроков в Олимпийском движении и в спортивном бизнесе на всех спортивных рынках мира. По этой же причине в большинстве стран после реформ Самаранча изменились формы управления спортом высших достижений. Анализ различных форм управления спортом в ряде стран позволил сделать вывод о существовании трех базовых моделей партнерских взаимоотношений государства и спорта на этих примерах.

Первая модель – китайская. До распада Советского Союза эту модель можно было смело назвать «советской». В основе такой модели лежит принцип государственного подхода к управлению спортом. Но после распада СССР и целого ряда реорганизаций органа управления спортом в стране (комитет – министерство – агентство – министерство) общий уровень авторитета спор-

тивного руководства страны снизился практически во всех видах спорта на международном уровне. Олимпийский комитет России, Национальный фонд спорта пытались изменить советскую централизованную систему управления по линии Госкомспорта, учитывая развитие рыночных отношений в спортивном мире, появление сетевых спонсоров, призовых денег за победу и т.д. Изменения касались, в основном, коммерческих турниров и статуса спортсменов, делами и деньгами которых стали управлять агенты. В силу известной инерционности еще продолжались учебно-тренировочные и соревновательные процессы в России на базе советской системы подготовки, но во всем мире в это время происходили другие, значительно более глобальные изменения в структуре и управлении спортом высших достижений.

Изменение государственного курса на развитие спорта в России и установление приоритета на пропаганду спортивного образа жизни, прославление достижений российских спортсменов и все большее привлечение известных людей из мира спорта к управлению обществом стало возможным в начале XXI века. Структурная перестройка системы государственного управления спортом в стране, принятие Федеральной целевой программы развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2015 года, успешные заявки российских городов на проведение Универсиады в Казани в 2013 году, Олимпийских игр в Сочи в 2014 году, Чемпионата мира по футболу в 2018 году сделали российский спорт одной из самых заметных отраслей экономики страны. О степени государственного участия в управлении спортом в России можно будет судить после окончания Олимпийских игр в Сочи, когда все маркетинговые и спортивные права на олимпийские символы и состязания будут возвращены от Оргкомитета Сочи–2014 в адрес Олимпийского комитета России. Тогда станут понятными задачи, которые предстоит решать по линии государственной вертикали управления спортом и по линии олимпийской (некоммерческой). Исходя из этого, станет понятной и модель управления спортом в России.

Следует заметить, что не все участники глобальных преобразований в мире отказались от государственного доминирования в управлении спортом. Самым ярким примером тотального государственного контроля и участия в развитии спорта в конце XX века стал Китай. Китайцы смогли перенять все лучшее из системы подготовки атлетов в СССР и странах социалистического лагеря, добились права на проведение Олимпийских игр

2008 года и показали всему миру эффективность такого подхода. Коммунистическая партия Китая и органы государственной власти замкнули на себя все управление спортивной отраслью, принимая всю ответственность перед обществом за развитие спорта в стране.

Как правило, ответственность «за спорт» в таком случае становится тождественной ответственности «за результат» и возлагается на специализированное Министерство спорта и всю государственную инфраструктуру, предусмотренную для реализации медальных планов. Такая модель управления сформировалась в России, Франции, Великобритании, Испании, Греции, Португалии, Финляндии, Нигерии и других странах. Схема государственно-частного партнерства позволяет использовать различные варианты финансирования спортивных проектов, выдерживая условия невмешательства государства в деятельность общественных организаций, которыми являются все национальные олимпийские комитеты и национальные спортивные федерации.

Так, в Австрии осуществляет свою деятельность Министерство обороны и спорта Австрии, в Бразилии – Министерство спорта Бразилии (Ministério do Esporte), в Венесуэле Министерство народной власти Венесуэлы (Ministerio del Poder Popular), в Гватемале – Министерство образования Гватемалы (Ministerio de Educación) и Министерство культуры и спорта Гватемалы (Ministerio de Cultura y Deportes), в Колумбии – Министерство национального образования (Ministerio de Educación Nacional), в Уругвае – Министерство туризма и спорта Уругвая (Ministerio de turismo y deporte de la República Oriental del Uruguay), во Франции – Министерство спорта, молодежи и народного образования Франции (Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire), в Люксембурге – Министерство спорта (Département ministériel des sports)⁴.

Деятельность государственных спортивных министерств заключается в аккредитации и частичном финансировании спортивных федераций и обществ, строительстве и эксплуатации сооружений, содержании специальных служб (антидопинговое

⁴ Понкина А.И. Государственное управление и автономная институализация в области спорта / Комиссия по спортивному праву Ассоциации юристов России; Национальное объединение спортивных юристов Российской Федерации. – М., 2013. – С. 26–28. (Серия: «Актуальные проблемы спортивного права». Вып. 19.)

обеспечение, спортивная медицина, спортивная наука), обучении кадров и проведении научно-методического сопровождения деятельности спортсменов и тренеров. В этом случае государство объявляет спорт одним из приоритетов в политике. Именно так организовано Министерство спорта в Российской Федерации.

Организация работы государственного Министерства спорта в России регулируется положениями Федерального закона от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и заключается в представлении полномочий России в спортивной отрасли и оперативном управлении отраслью в целом:

«Статья 6. Полномочия Российской Федерации в области физической культуры и спорта.

К полномочиям Российской Федерации в области физической культуры и спорта относятся:

1) разработка и реализация государственной политики в области физической культуры и спорта, принятие и реализация программ развития физической культуры и спорта в Российской Федерации;

2) участие в организации мероприятий по подготовке спортивных сборных команд Российской Федерации к Олимпийским играм и другим международным спортивным соревнованиям и по участию в таких соревнованиях;

3) организация и проведение межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятий;

4) участие в организации межрегиональных и всероссийских официальных спортивных мероприятий;

5) участие в организации на территории Российской Федерации Олимпийских игр, чемпионатов и кубков мира, чемпионатов и кубков Европы, Всемирных универсиад, иных международных спортивных соревнований с учетом требований, установленных соответствующими международными спортивными организациями;

6) организация и проведение всероссийских спортивных соревнований инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, международных спортивных соревнований указанных лиц, включая Паралимпийские игры и Сурдлимпийские игры, Всемирные специальные олимпийские игры, а также подготовка к таким спортивным соревнованиям;

7) аккредитация общероссийских спортивных федераций;

8) организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области физической культуры и спорта;

9) организация разработки требований к спортивному инвентарю и оборудованию для использования в спортивных соревнованиях;

10) материально-техническое обеспечение, в том числе обеспечение спортивной экипировкой, финансовое, научно-методическое, медико-биологическое, медицинское и антидопинговое обеспечение спортивных сборных команд Российской Федерации;

11) организация проведения всероссийских смотров физической подготовки граждан допризывного и призывного возрастов к военной службе, разработка программ и методических рекомендаций по физической подготовке таких граждан;

12) осуществление пропаганды физической культуры, спорта и здорового образа жизни;

13) научно-методическое обеспечение в области физической культуры и спорта, а также организация издания научной, учебной и научно-популярной литературы по физической культуре и спорту;

14) организация строительства и реконструкции объектов спорта;

15) разработка и утверждение программ и учебных планов занятий физической культурой и спортом для различных групп населения;

16) подготовка военнослужащих и лиц, проходящих специальную службу, по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта;

17) организация научных исследований в области физической культуры и спорта;

18) учреждение государственных наград Российской Федерации, иных наград и почетных званий, премий и других форм поощрения Российской Федерации в области физической культуры и спорта;

19) обеспечение общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий на объектах спорта;

20) организация функционирования единой системы учета спортивных паспортов;

21) содействие развитию детско-юношеского спорта, школьного спорта, студенческого спорта, массового спорта, спорта высших достижений и профессионального спорта;

21.1) организация разработки и утверждение федеральных стандартов спортивной подготовки;

21.2) осуществление контроля за соблюдением организациями, созданными Российской Федерацией и осуществляющими спортивную подготовку, федеральных стандартов спортивной подготовки в соответствии с законодательством Российской Федерации;

22) иные установленные настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами полномочия».

Мы предоставили полный перечень функций государственного участия и контроля в спортивной отрасли нашей страны с ясным пониманием того, что централизация материальных, финансовых, научно-технических и прочих ресурсов в государственном аппарате практически лишает динамики действий все остальные сегменты спортивной отрасли, включая олимпийскую вертикаль управления и массовый спорт.

Государство подчеркивает приоритет спорта в развитии общества и принимает «Стратегию 2020», в которой отражены этапы развития спортивной отрасли в стране с учетом всех преобразований в экономике и обществе. Еще одним показательным примером государственного участия в развитии спортивной отрасли стало принятие отдельного Федерального закона от 01.12.2007 № 310-ФЗ «Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, развитии города Сочи как горноклиматического курорта». Понимая всю сложность и значимость заявленной олимпийской темы, законодатели впервые приняли такой уникальный Закон.

Отрицательной чертой системы прямого государственного управления спортом является приоритет «медального плана» в ущерб созданию и развитию спортивных рынков внутри страны, а также реализация «медального плана» на самых крупных международных соревнованиях через государственный Центр спортивной подготовки и структуры, аффилированные с ним. Все ресурсы в таком случае направляются на достижение результата любой ценой. При этом требования высоких результатов на международной арене практически уничтожают внутрироссийские спортивные рынки. Звезды спорта гастролируют по международным стартам, а российские болельщики следят за результатами по телевизору. Деятельность спортивных федераций по развитию собственных видов спорта дублируется госструктурами и мало поддается регулированию со стороны общественных организаций.

Вторая модель – американская. Суть этой модели заключается в том, что государство не оказывает прямой поддержки из бюджета, но освобождает от уплаты налогов национальные олимпийские комитеты в знак признания социальной значимости спорта в жизни общества. При этом признается приоритет национальных олимпийских комитетов в организации управления спортом в стране, и такая конфигурация, как правило, обходится без создания спортивного министерства.

Государственная власть возлагает ответственность за развитие физической культуры на НОКи как субъекты международного олимпийского движения. Это практикуется в США, Канаде, Германии, Дании, Австралии, Норвегии. В США, кроме того, уже более 60 лет спортивным организациям оказывается косвенная финансовая помощь через механизмы налоговой политики.

В мае 2012 года Олимпийский комитет США (USOC) подписал соглашение с Международным олимпийским комитетом, утверждающее новые правила распределения средств, поступающих от американских компаний в МОК. На данный момент действует договор 1996 года, согласно которому НОК США получает 12,75% от средств, получаемых МОК от реализации телевизионных контрактов, плюс 20% от средств, перечисляемых американскими спонсорами в МОК. Деньги от МОК получают все национальные олимпийские комитеты, но никто из них не может сравниться с НОК США, потому что практически все спонсоры МОК – это американские компании, а больше всех за телевизионные права платят такие телекомпании из США.

Американский бизнес и сейчас лучше других представлен в числе спонсоров МОК, но НОК США вынужден идти на уступки в ряде вопросов. В США посчитали, что именно несговорчивость и упрямство американской стороны послужили причиной провала олимпийской заявки Чикаго, претендовавшего на Игры-2016. В итоге НОК США согласился на новый контракт, рассчитанный на 20 лет – с 2020 по 2040 год. Согласно этому соглашению, доля НОК США в части, касающейся средств, поступающих от телевидения, снизится до 7%, а от спонсорской программы МОК в НОК США будет перечисляться только 10%.

Успехи Канады в спорте стали возможными благодаря четкому планированию процессов и самоотверженности отдельных небольших групп людей и организаций, которые не всегда действовали согласованно и взаимосвязанно. Перед Олимпийскими играми в Ванкувере была создана программа «Завладей пьеде-

сталом» как мастер-план спортивного проекта, в котором были задействованы пять различных источников финансирования и 13 федераций по зимним олимпийским видам спорта, которые смогли объединить все свои ресурсы для более эффективной работы. В результате такого подхода канадцы добились феноменального результата, завоевав 15 золотых медалей на домашних Олимпийских играх.

Еще одним примером взаимодействия государства и НОК может служить Италия, где еще во времена правления Бенито Муссолини (1883–1945) был принят закон, по которому 5% прибыли от любой лотереи шло в бюджет Национального олимпийского комитета Италии (CONI). И этот закон действует до сих пор. Кроме того, без участия CONI не допускается проведение никаких азартных игр, кроме скачек. Доход CONI в настоящее время составляет более 500 млн долл. США.

Третья модель – бразильская. Национальный совет по вопросам спорта Бразилии (Conselho Nacional do Esporte – CNE) является государственно-общественной структурой, наделенной до недавнего времени одновременно отдельными полномочиями нормотворческой, исполнительной и судебной власти в спортивной сфере. В этой конфигурации государство занимается объектами инфраструктуры и возлагает финансирование спортивных мероприятий и организаций на спонсорство в счет уплаты части налогов. Национальный совет по вопросам спорта строит политику финансирования спортивных организаций на системе налоговых послаблений для спонсоров. Начиная с 2008 года, спонсоры получили возможность переводить на счета аккредитованных в Национальном совете по вопросам спорта организаций по 1% от сумм налога на прибыль в счет уплаты этого налога. По официальным данным, сумма пожертвований за первый год действия постановления составила около 230 млн долл. Цифра вполне сопоставима с бюджетами национальных олимпийских комитетов развитых стран, но был использован совершенно иной механизм финансирования – децентрализованный, где нет одной организации-заказчика, которая получает и распоряжается денежными средствами.

Бразильской такую модель принято именовать из-за уникальности опыта, который получается при реализации этого подхода в управлении во время организации Олимпийских игр 2016 года и Чемпионата мира по футболу 2014 года.

Отрицательными моментами во второй и третьей моделях являются:

– коррупция и «откаты» (обратные выплаты скрытых вознаграждений спонсорам). Это и подтверждают расследования в МОК и ФИФА, проводимые с целью очистить ряды организаций от коррупционеров;

– финансовая поддержка спонсоров касается только профессиональных клубов и организаций спорта высших достижений, но не организаций массового спорта.

В сложившейся реальности те или иные политические и социально-экономические устои и традиции государств определяют и порядок управления спортом на территории каждой страны.



Вопросы для самопроверки:

- 1. Почему государства отдают приоритет развитию спорта на своих территориях?*
- 2. Антонио Банфи разделил все виды зрелищ на три типа. Чем они различаются?*
- 3. Какие модели участия государства в развитии спорта вы знаете, и в чем заключаются особенности каждой из них?*
- 4. Каковы недостатки каждой модели участия государства в развитии спорта?*

2. *Планирование спортивных мероприятий*

2.1. Формы и виды спортивных мероприятий. Единый календарный план

В начале каждого дела должен стоять замысел, идея. В спортивной отрасли появление новых соревнований – достаточно распространенное явление. Если вам пришла в голову идея организовать спортивный турнир или фестиваль, то вы должны определить для себя, что это будет за мероприятие по форме и на какое время его следует запланировать. Дело в том, что в окружающем нас глобальном мире существует система спортивных состязаний, которая имеет четко выстроенный календарь соревнований на разных уровнях спортивной иерархии и свою систему организации. Более того, практически у всех крупнейших спортивных проектов любого уровня есть законные правообладатели. Поэтому компании-организаторы соревнований должны определиться, как они интегрируют свой проект в существующий календарный план спортивных мероприятий, попутно решая все организационные вопросы.

Спортивное мероприятие – это составная часть сферы услуг. Атлеты соревнуются и борются за победу на спортивных аренах, а зрители получают эмоциональный подъем от предлагаемых им спортивно-зрелищных услуг и потому готовы оплачивать их. При этом складывается ситуация, при которой чем выше качество предоставляемых услуг и престиж соревнований, тем выше их цена. Услуга – это особый вид блага, не имеющий вещной формы. Потребительная ценность услуги заключается в полезном эффекте спортивного соперничества, который может быть объектом купли-продажи, предметом потребления. В отличие от материальных благ, услуги не обладают свойством накапливаемости, сохранности в течение длительного отрезка времени. Вместе с тем, одно из самых основных преимуществ спортивных услуг –

это их неповторимость. Невозможно остановить время, невозможно повторить прыжок, бросок, удар. Точнее, повторить можно, но это будет новый удар, бросок, прыжок. Процесс оказания и потребления услуг, как правило, совпадает во времени и пространстве. Нельзя, к примеру, воспользовавшись ростом спроса на тот или иной вид спортивной услуги, быстро предоставить их рынку. Субъекты, занятые в формировании тех или иных спортивных услуг, как правило, ограничены рамками календарных планов, обязательствами перед спонсорами и партнерами и т.д. Поэтому прежде чем вы решитесь организовать тот или иной турнир, нужно еще раз подумать о сроках проведения, участниках, их занятости в это время, судействе и многих других аспектах спортивного события.

В новой редакции Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД), который вступил в силу 1 января 2013 года, спортивные услуги представлены в разделе 93. Он называется «Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений» и включает в себя четыре подраздела:

- 93.1. Деятельность в области спорта.
- 93.11. Деятельность спортивных объектов.
- 93.12. Деятельность спортивных клубов.
- 93.13. Деятельность фитнес-центров.
- 93.14. Прочая деятельность в области спорта.

В этом классификаторе поименованы и сгруппированы все виды экономической деятельности в области спорта, в частности, деятельность организаторов спортивных мероприятий. Предоставляемые организаторами спортивные услуги имеют свои отличительные особенности, которые делают их уникальными по своим свойствам. Эта уникальность, эксклюзивность спортивных услуг позволяет спортивно-зрелищным мероприятиям успешно конкурировать со всеми иными услугами аналогичного свойства и качества, представленными на рынках шоу-бизнеса, и находить компромиссные варианты сроков проведения своих спортивных событий.

Самым основным календарным спортивным событием в мире принято считать Олимпийские игры. По сложившейся исторической традиции Олимпийские игры представляют собой высшую степень соперничества спортсменов всего мира и проводятся один раз в четыре года. Между зимними и летними Играми существует двухлетний интервал, и во время проведения Олимпийских игр в мире не проводится никаких других спортивных соревнований.

В некоторых видах спорта (футбол, баскетбол, легкая атлетика и т.д.) существуют квалификационные отборочные соревнования для участия в Олимпийских играх, которые также имеют свой календарь. Все права на Олимпийские игры (соревновательные, телевизионные, маркетинговые, рекламные и т.д.) принадлежат Международному олимпийскому комитету (МОК) как организатору этих Игр.

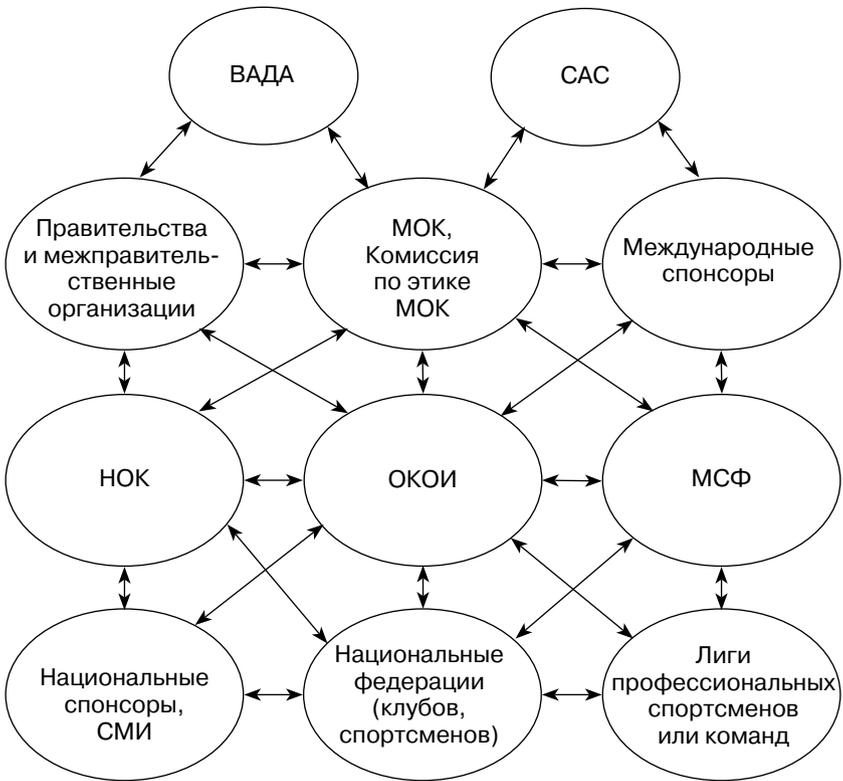


Рис. 1. Олимпийская система и регулирующие органы⁵

МОК – Международный олимпийский комитет; CAS – Спортивный арбитражный суд в Лозанне; ВАДА – Всемирное антидопинговое агентство; ОКОИ – Оргкомитет Олимпийских игр; НОК – Национальные олимпийские комитеты; МСФ – Международные спортивные федерации.

⁵ Шашле Ж-Л, Кюнда-Маббот Б. Международный олимпийский комитет и олимпийская система, – М.: «Рид Медиа», 2012. – С. 34.

Мы так подробно останавливаемся на структуре Международного олимпийского движения (рис. 1) потому, что МОК и МСФ разрабатывают и утверждают международный календарь. Именно соревнования, входящие в международный календарь, являются приоритетными в спортивном мире. Структуры континентальных спортивных федераций, национальных спортивных федераций на основе международного календаря верстают свои национальные календари спортивных соревнований. В результате появляется Единый календарный план (ЕКП), в котором отражены не только соревнования, но и учебно-тренировочные сборы, восстановительные сборы для спортсменов. Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий является документом, определяющим перечень межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятий, перечень спортивных мероприятий, проводимых на территории Российской Федерации, а также перечень спортивных мероприятий в целях подготовки спортивных сборных команд Российской Федерации к международным спортивным мероприятиям и обеспечения участия спортивных сборных команд Российской Федерации в международных спортивных мероприятиях⁶.

В Российской Федерации выработан и утвержден Министерством спорта РФ Порядок включения физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий. Важно для организаторов понимать, что идея проведения всероссийских соревнований по любому виду спорта, которая пришла в голову любому человеку, должна будет пройти согласование в Министерстве спорта РФ на соответствие ЕКП. Особенно это важно в случае привлечения к участию в соревнованиях иностранных участников соревнований.

Аналогичные процедуры могут ожидать организаторов при подготовке чемпионата республики, края, города или области по любому виду спорта. Практически во всех субъектах Российской Федерации зарегистрированы региональные спортивные федерации, обладающие правами организатора на проведение соревно-

⁶ <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139846>

ваний в своем регионе и исполняющие ЕКП. Во всяком случае, прежде чем начать работу, нужно выяснить, кому принадлежат права на проведение соревнований по выбранному вами виду спорта.

Отдельной категорией можно выделить любительские спортивные мероприятия детского спорта, ветеранского спорта, ведомственные соревнования, корпоративные соревнования, носящие массовый характер. Под *массовыми мероприятиями* следует понимать групповые или массовые сборы людей, организованные физическими и юридическими лицами, на открытых и закрытых площадках с целью проведения концертных, развлекательных, театрално-зрелищных, рекламных, спортивных и других развлекательных программ, не входящих в Единый календарный план профессиональных соревнований.

Массовые мероприятия являются важным средством пропаганды культуры, спорта, здорового образа жизни, способствуют активному отдыху горожан и воспитанию личности. Массовые мероприятия могут организовываться на коммерческой и некоммерческой основе. В качестве организаторов таких мероприятий могут выступать юридические и физические лица, непосредственно участвующие в подготовке и проведении массовых мероприятий, а именно:

- предприятия любых форм собственности, в уставной деятельности которых предусмотрена организация и проведение культурно-массовых, развлекательных, спортивных и зрелищных мероприятий;
- департамент культуры органа исполнительной власти в соответствии с постановлением руководителя;
- комитеты по физической культуре и спорту, комитеты по делам молодежи в соответствии с постановлением и районные отделы по физической культуре и спорту, районные отделы по делам молодежи в соответствии с распоряжениями глав администраций районов и утвержденными годовыми планами проведения районных массовых мероприятий;
- администрации спортивных и театрално-зрелищных сооружений, клубов, домов и дворцов культуры, парков и иных предприятий, в помещениях и на территориях которых проводятся массовые мероприятия;
- органы внутренних дел, прокуратуры, спецподразделения силовых ведомств.

Массовые мероприятия проводятся на спортивных сооружениях, площадях, набережных, в парках, скверах, клубах, домах

и дворцах культуры при строжайшем соблюдении всеми участвующими в их проведении организациями действующих норм безопасности, правил эксплуатации сооружений, инженерных систем, спортивно-технического оборудования и инвентаря, а также соответствующих инструкций, других нормативных актов.

Кроме того, организаторы могут проводить коммерческие турниры с участием как профессиональных, так и непрофессиональных атлетов. Большой популярностью пользуются «Кубок вызова», «Кубок губернатора», «Кубок мэра», «Кубок легенд», которые можно провести компактно в течение двух-трех дней без дополнительных согласований с правообладателями, поскольку эти соревнования при всей своей звучности носят локальный характер.

Победители и призеры соревнований могут определяться по различной методике. Организаторы до начала турнира оповещают всех участников о формате соревнования и системе определения победителя, проводят рекламную кампанию, разрабатывают билетную программу, решают вопросы телевизионных трансляций, информационной поддержки и.д. Об основных функционалах организаторов соревнований мы подробнее поговорим в следующей главе.



Вопросы для самопроверки:

1. *Какими отличительными качествами обладают спортивные услуги?*
2. *Что такое Единый календарный план (ЕКП)?*
3. *Какие мероприятия называются массовыми?*
4. *Кто может быть организатором массовых мероприятий?*
5. *Какими правами наделяется организатор спортивных мероприятий?*

2.2. Внешняя среда спортивной организации. Стейкхолдеры

Прежде чем перейти к изучению внешней среды спортивной организации, нужно четко себе представлять, что спортивная организация – это фирма, которая не может существовать без соперничества с другими такими же фирмами. Все спортивные организации четко осознают свою взаимозависимость. Бизнес

спортивной организации – это не бизнес магазина и не бизнес кинокомпании, которые были бы счастливы стать монополистами в своем секторе экономики. Спортивная организация является субъектом какой-либо спортивной корпорации/лиги или общественной структуры и предлагает рынку эмоциональную услугу – «соперничество». Именно за соперничество атлетов на спортивных площадках готовы платить потребители услуг. И организация такого соперничества (ивент-менеджмент) становится самостоятельным разделом менеджмента со своими особенностями и правилами функционирования. Сами спортсмены, тренеры, персонал спортивного клуба в редких случаях становятся организаторами состязания. Спортивные клубы могут принимать участие сразу в одном или сразу нескольких спортивных проектах, организованных лигами, федерациями, дирекциями и прочими структурами организационных комитетов соревнований.

В процессе организации соперничества возникают бизнес-интересы различных компаний, поддерживающих либо само соперничество, либо одну из сторон соперничества. Появляются билетные программы, маркетинговые стратегии, телевизионные трансляции, ивент-концепции, результаты статистики, атлеткумиры. Одновременно с этим формируются рынки спортсменов, тренеров, судей, устанавливаются экономические показатели деятельности спортивной организации, появляется бизнес, т.е. формируется взаимодействие спортивной организации с внешней средой.

Все экономические показатели деятельности спортивной организации будут напрямую связаны с разогревом рынка, созданием образа своего героя и образа противника, умением вовлечь в сопереживание соперничеству различные категории потребителей. Профессионалы СМИ создают различные информационные поводы, связанные со спортом и со спортсменами, информируют нас о достоинствах и преимуществах победителей и их наставников, анализируют причины неудач и поражений. Задачей всех организаторов является привлечение потребителей на стадион, на котором потребитель получит соперничество как продукт и эмоциональную услугу. Хотя совсем не факт, что эмоции от соперничества всегда будут положительными.

Перед тем как приступить к деятельности по организации какого-либо турнира, нужно отдавать себе отчет в том, что спортивный мир уже не одну сотню лет живет по своим законам. Мы уже знаем, что проблемы глобализации на нашей планете не

обошли стороной спорт и все, что с ним связано. Система управления спортивной отраслью в нашей стране также претерпела изменения. В части организации спортивных мероприятий мы в первую очередь будем руководствоваться положениями «Олимпийской хартии», когда речь идет о соревнованиях олимпийской программы, и Федерального закона № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» во всех остальных случаях. Организация всероссийских официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий (за исключением мероприятий по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта) допускается только при условии включения в состав их организаторов общероссийских спортивных федераций по соответствующим видам спорта или федерального органа исполнительной власти в области физической культуры и спорта⁷.

Закон обязывает нас обращаться в федеральный орган исполнительной власти – Министерство спорта России или общероссийскую спортивную федерацию для реализации организационных мероприятий любого всероссийского соревнования. На уровне региональном или муниципальном также внешняя среда спортивной организации будет формироваться при участии республиканских, городских, районных спортивных комитетов и спортивных федераций. В случаях проведения коммерческих соревнований или корпоративных состязаний можно обойтись распоряжениями бизнес-руководителей, но все возможные воздействия на внешнюю среду обязательно нужно использовать и добиваться эмоционального восприятия соперничества. В противном случае, будут достигаться не спортивные результаты, а какие-либо еще.

В п. 4 раздела VIII, программного документа «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года», посвященном организации спортивных мероприятий, рекомендуется «развивать сотрудничество с зарубежными спортивными организациями и организациями спортивного шоу-бизнеса, проводить в Российской Федерации чемпионаты мира и Европы по наиболее популярным видам спорта, а также комплексные международные спортивные мероприятия, включая Олимпийские игры». Соревнования такого высокого уровня уже заявлены для проведения нашей страной. Универсиада 2013 года

⁷ <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139846>

в Казани, Олимпийские зимние игры в Сочи в 2014 году, Чемпионат мира по хоккею 2015 года, Чемпионат мира по футболу 2018 года и т.д. Заявки на проведение этих спортивных событий во всех случаях подкреплялись гарантиями Правительства РФ.

В стране в настоящий момент создана целая система организаций и структур, которая занимается планированием и проведением спортивных мероприятий международного уровня на территории России. В Министерстве спорта РФ создано Управление спортивных мероприятий, в крупнейших субъектах Российской Федерации – Москве, Санкт-Петербурге, Московской области созданы Дирекции спортивных и зрелищных мероприятий для реализации таких проектов. Глобально меняющийся мир предъявляет новые высокие требования для организаторов Олимпийских игр, чемпионатов мира и континентальных первенств. Проекты самого высокого уровня становятся доступными все большему количеству потребителей и демонстрируют растущие экономические показатели, открывают новые рынки и расширяют взаимодействие с субъектами внешней среды.

Стейкхолдеры

Внешняя среда спортивной организации, как и любой другой, включает множество различных субъектов и элементов, на которые в спортивной сфере не очень-то принято обращать внимание. Вместе с тем потребители услуг или продукции, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, подрядчики и субподрядчики, финансовые учреждения и многие другие структуры прямо или косвенно влияют на успех организации. В практике менеджмента таких субъектов принято называть стейкхолдерами.

Стейкхолдеры (англ. *stakeholders* – заинтересованные стороны) – достаточно широкий круг лиц или организаций, имеющих отношение к предприятию. Самое короткое и емкое определение этому понятию дал Бредли Гугинс, директор Центра по корпоративному гражданству Бостонского колледжа (Boston College Corporate Citizenship Center): *стейкхолдеры – это группы компаний, организации или люди, на которые влияет ваша организация и от которых она зависит.*

Стейкхолдеры формируют взаимозависимую систему, своеобразную паутину, которая способствует плановому развитию спортивной организации и качественному оказанию спортивных услуг болельщикам и потребителям (рис. 2) По своей значимости принято различать стейкхолдеров прямого воздействия

и стейкхолдеров косвенного воздействия. Установление приоритетов относительно различных групп стейкхолдеров необходимо для преодоления трудностей позиционирования и продвижения спортивной организации на рынке и для приобретения лояльности тех или иных групп влияния. Другими словами, речь идет о способности спортивной организации определить успешный курс развития в окружающей внешней среде. Но вместе с этим есть и другие примеры, когда интересы различных групп стейкхолдеров могут вступать в прямой конфликт. Высшим пилотажем можно считать умение формировать конфликты, а затем их «разруливать». Но чаще всего конфликты возникают из-за невежества или недостатка опыта управления.

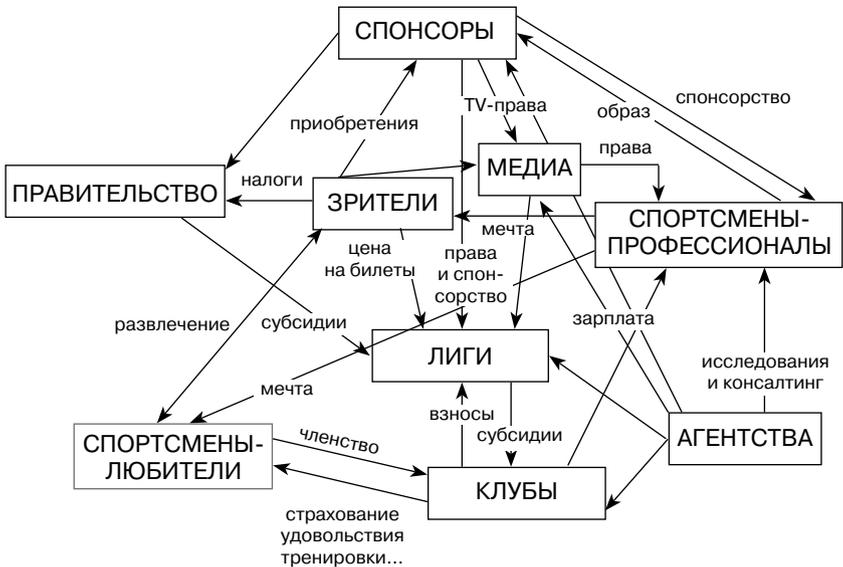


Рис. 2. Стейкхолдеры в спорте

Можем рассмотреть небольшой кейс. Федерация карате России подала заявку и получила право на проведение в июне 2012 года Чемпионата Европы по карате в командном первенстве решением Международной федерации карате. Для реализации всех стоящих перед организаторами задач был создан оргкомитет, определены источники финансирования, порядок взаимодействия подрядчиков, субподрядчиков, утверждены технические задания, направлены письма руководству телекомпании ВГТРК с предложением организовать телевизионную трансляцию Чем-

пионата Европы. Стали поступать заявки от участников и судей. Одним словом, была сделана обычная для таких случаев плановая работа. В один прекрасный день руководители телеканала ВГТРК сообщили, что к ним поступило еще одно предложение от Федерации киоку-шинкай карате России принять участие в освещении Чемпионата Европы по киоку-шинкай карате, который будет проводиться в Москве в те же самые сроки, но на другом спортивном объекте. Как видите, получилось наложение по срокам проведения двух однотипных спортивных проектов на территории одного города. Почему такая ситуация стала возможной? Ответы могут быть различными, но налицо очевидное пренебрежение интересами стейкхолдеров, входящих в систему спортивных единоборств в России.

Теперь мы более подробно рассмотрим каждую из групп стейкхолдеров. Стейкхолдеры прямого воздействия, которые оказывают или могут оказывать прямое и непосредственное влияние на организацию:

- потребители;
- органы государственной власти;
- органы спортивного руководства;
- конкуренты;
- поставщики;
- средства массовой информации.

Потребители – те, для кого спортивная организация оказывает услуги или производит продукцию. Болельщики, зрители, телезрители, клубы фанатов, воспитанники детских школ, их родители, члены ветеранских спортивных организаций и многие другие представители спортивного сообщества входят в эту категорию. Это – основная группа, на удовлетворение потребностей которой направлена деятельность всех спортивных организаций. Поклонники таланта атлетов существуют столько же лет, сколько сам спорт. За своих кумиров болели зрители в Древнем Египте, где проходили соревнования боевых колесниц, тысячи поклонников собирали древнегреческие Олимпийские игры и гладиаторские бои в Древнем Риме. Эти люди всегда страстно и темпераментно реагировали на происходящие на арене события. В Древнем Риме таких любителей состязаний стали называть «тиффози», по аналогии с людьми, больными тифом с высокой температурой. В русском языке такую группу поклонников спорта также стали называть нездоровыми людьми – «болельщиками».

Масса болельщиков, как правило, неоднородна. Одни болельщики фанатично любят свою команду, следят за результатами,

знают до мелочей биографии отдельных спортсменов и тренеров, ведут статистику выступлений команды, отлично знают историю ее создания и развития. Другие болельщики более сдержанны, они любят не только одну какую-либо команду или вид спорта, а стараются следить за событиями во многих видах спорта. Эта категория болельщиков избирательно приходит на соревнования в тот период, когда команда показывает хорошие спортивные результаты или когда в соревнованиях участвуют звезды мирового уровня. Третья категория болельщиков – это случайные зрители, то есть те люди, которые попадают на стадионы или в спорт-комплексы случайно, в компании друзей или родственников для того, чтобы интересно провести время. Для этой категории первое посещение спортивных соревнований может оказаться ключевым: они или приобщаются к спорту и его атмосфере или становятся противниками и критиками такого вида отдыха. К сожалению, именно такие критические высказывания доводится часто слышать после первого соприкосновения с представителями фан-движений, группировок, фанатских клубов. Эта категория ультра-фанатов стремится к самореализации на фоне спортивных традиций своего клуба всеми доступными и иногда запрещенными средствами пиротехники, визуальных эффектов и агрессивного поведения.

С экономической точки зрения болельщики представляют огромный интерес для производителей самых разнообразных товаров и услуг, так как они являются потребителями той же самой спортивной продукции, питания, спортивной одежды и обуви, клубной атрибутики и активными участниками околоспортивных процессов в букмекерском бизнесе, в различных лотереях, социальных сетях.

Огромное значение для развития спортивной отрасли приобретает участие болельщиков в волонтерском движении, в подготовке черлидеров, в работе на спортивных соревнованиях и т.д.

Конкуренты – субъекты спортивной отрасли, ведущие борьбу за потребителя на спортивных, информационных, производственных, технологических рынках. К конкурентам можно отнести спортивные клубы, с которыми соперничает наш клуб, наша федерация, наша лига. Конкурентами могут быть и компании, выпускающие лицензионную продукцию различных наименований товаров с логотипами разных клубов. Конкурирующими можно назвать телевизионные компании, которые борются за право показа спортивных соревнований с другими телекомпаниями. Конкуренция – это борьба между субъектами рыночных отношений

за получение максимального эффекта. В этом процессе принимают участие представители практически всех бизнесов, работающих в спортивной сфере.

Поставщики – организации, без которых не могут обойтись спортивные организации. Это поставщики экипировки, спортивного инвентаря, транспортных услуг, услуг ИТ-компаний, ивент-агентства и т.д. Удовлетворяя потребности болельщиков в части предоставления спортивной информации и зрелищ, компании-поставщики этих услуг параллельно решают и собственные экономические задачи по получению прибыли от рекламодателей. Вставляя в спортивные трансляции рекламные ролики и сообщения, электронные и печатные СМИ получают от рекламодателей соответствующую оплату, которая является финансовой основой их эффективного функционирования. Развитие партнерских взаимоотношений привело к тому, что поставщики не только бесплатно поставляют свою продукцию или услуги спортивной организации, но и платят дополнительные денежные средства за возможность представлять свою продукцию командам, спортсменам, федерациям. Оргкомитет «Сочи-2014» и группа компаний «BOSCO DI CILIEGI» подписали соглашение, согласно которому ООО «Спорттовары Боско» стало генеральным партнером Олимпийских и Паралимпийских игр 2014 года в категории «спортивная одежда, обувь». Кроме партнерского контракта ООО «Спорттовары Боско» получило лицензию на выпуск продукции с символикой «Сочи-2014» и стало официальным поставщиком экипировки для Игр в Сочи, а также для российской олимпийской сборной до 2016 года. Сумма спонсорского контракта превысила 100 млн долл. США. Российский футбольный союз подписал спонсорский контракт с фирмой «Adidas». Немецкий производитель спортивной одежды и обуви стал официальным экипировщиком всех футбольных сборных России до 2018 года. «Adidas» заплатит РФС 100 млн евро и будет выплачивать около пяти процентов от доходов, которые компания получит за счет продажи товаров с символикой сборной России. Кроме того, этот контракт предусматривает бонусы в случае успешного выступления сборной России на международной арене.

Органы государственной власти – учреждения государственного или регионального, муниципального управления спортивной отраслью и другими структурами на различных уровнях. В странах с развитой рыночной экономикой спорт развивается при самом активном участии государства, причем с каждым го-

дом его роль возрастает. Государство обеспечивает спортивные организации финансами, кадрами и материальными ресурсами. Разработана и действует «Федеральная целевая программа развития физической культуры и спорта в Российской Федерации» для претворения в жизнь государственной политики в области спорта. Кроме того, органы государственной власти в других областях госуправления оказывают непосредственное влияние на деятельность спортивной организации. При составлении мастер-плана необходимо предусматривать согласование концепций транспортного обеспечения в ГИБДД, медицинского обеспечения участников и зрителей в региональных департаментах здравоохранения, концепции безопасности в соответствующих силовых структурах, согласование плана мероприятий с органами МЧС и т.д.

Органы спортивного руководства – это организации, обладающие правами на проведение тех или иных видов спортивных соревнований или субъекты спортивных соревнований. Национальные олимпийские комитеты, федерации по видам спорта разных уровней, судейские коллегии, профсоюзы спортсменов и тренеров, антидопинговые ассоциации, спортивные лиги относятся к стейкхолдерам этой группы организаций. Организаторы спортивных мероприятий должны учитывать особенности функционирования и планирования работы этих организаций и сверять свою работу с Единым календарным планом соответствующего уровня.

Средства массовой информации – печатные, электронные, телекоммуникационные ресурсы, оказывающие непосредственное влияние на информационное освещение и продвижение продукта деятельности спортивной организации – спортивного соперничества – в среде потребителей. Стейкхолдеры этой группы – телевидение, интернет-телевидение, газеты, журналы, радиостанции.

Кроме стейкхолдеров прямого воздействия на развитие спортивной организации существуют **стейкхолдеры косвенного воздействия**. Факторы воздействия этой категории таковы:

Научно-технический фактор. Любое научно-техническое или технологическое изобретение может оказать сильное влияние на спортивные результаты. Поэтому научные центры, институты, лаборатории и внедренческие организации могут способствовать революционным изменениям в технологиях производства спортивного инвентаря, оборудования, покрытий и т.д. В числе стейкхолдеров этой категории можно назвать производителей

экипировки или инвентаря, разработчиков спортивного питания, программистов, научно-исследовательские институты спорта и образовательные учреждения и т.д.

Политический фактор. Кроме органов государственного управления спортом существуют фонды, наблюдательные и попечительские советы спортивных федераций, в которые входят политики и государственные деятели, имеющие определенный вес на политической арене. К стейкхолдерам этой категории можно отнести Фонд поддержки олимпийцев, Совет при Президенте России по развитию физической культуры и спорта, Комитет Государственной Думы по физической культуре и спорту и т.д.

Экономический фактор. Спонсоры, попечители, меценаты, партнеры – это стейкхолдеры, которые являются субъектами рыночной экономики и могут стать участниками тех или иных процессов или проектов с участием спортивной организации. Варианты сотрудничества при этом могут быть различными: от спонсорства и рекламной программы до покупки пакета акций спортивной организации.

Природный фактор. При проведении спортивных соревнований необходимо обращать внимание на природную среду, климатические условия, экологические проблемы того или иного региона. При подаче заявки на организацию и проведение крупнейших международных соревнований в Заявочной книге обязательно должен быть раздел, посвященный экологическим вопросам и развитию экологических программ региона, принимающего чемпионат. Стейкхолдеры этой группы – Росприроднадзор, комитет по экологии, организации МЧС и т.д.

Социокультурный фактор. При принятии управленческих решений нужно учитывать национальные традиции и культурные ценности населения региона, в котором планируется проведение спортивных мероприятий. Нужно учитывать наиболее примечательные аспекты социальной структуры: религию, отношение полов, распределение бедности и богатства и (что наиболее интересно для существования спорта как системы) динамику роста населения. Не менее важна и политико-экономическая ситуация в стране, качество и характер образования. Стейкхолдеры этой группы – местные церковные общины, органы управления культурой, общественные организации, благотворительные организации.

Относительная власть, степень воздействия и участие различных групп влияния является ключевым моментом при оцен-

ке их значимости. Спортивные организации часто ранжируют их по отношению друг к другу, создавая определенную иерархию и приоритетность. Вместе с тем между стейкхолдерами также могут существовать определенные отношения, которые не всегда носят кооперативный характер, а в иных случаях могут становиться конкурентными. Однако при всем многообразии групп воздействия всех стейкхолдеров нужно рассматривать как единое противоречивое целое, которое влияет на деятельность организации, с тем чтобы выстраивать верные стратегии дальнейшего развития спортивной организации.

Вопросы для самопроверки:

1. *Что предлагают рынку спортивные организации?*
2. *Каким образом государство участвует в организации спортивных событий?*
3. *Кто такие стейкхолдеры и чем они характеризуются?*
4. *Чем стейкхолдеры прямого действия отличаются от стейкхолдеров косвенного действия?*
5. *Какие факторы среды косвенного воздействия вам известны?*

2.3. Система определения победителей в соревнованиях

В ходе обсуждения формата, названия мероприятия и подготовки Регламента соревнований необходимо решить организационно-спортивный вопрос определения победителей. От особенностей системы определения победителей во многом зависят общая продолжительность состязаний, количество встреч, поединков, матчей, кругов и многие другие факторы, определяющие в конечном итоге зрелищность соревнований и их привлекательность для болельщиков. Наиболее существенное значение для организаторов в процессе определения формулы спортивного мероприятия имеют следующие характеристики:

- 1) равенство условий для всех участников;
- 2) проведение финалов в заключительной части турнира;
- 3) возможность встреч между всеми призерами состязаний;
- 4) нарастание интереса болельщиков к финальной части соревнований;
- 5) объективное судейство.

В результате многолетнего опыта организации спортивных событий сложилось несколько способов определения победителей соревнований, послуживших для формирования систем. Они общеизвестны и доступны. Выбор той или иной системы/формулы определения победителей зависит от правил вида спорта, спортивных традиций, задач организаторов, требований телевидения и т.д.

Круговая система определения победителей

Формат соревнований, в котором используется круговая система, является одним из самых популярных у организаторов. При круговой системе проведения соревнований каждый участник / команда встречается со всеми другими участниками / командами, участвующими в соревнованиях, по очереди: по одному разу, если соревнование проводится один круг, и по два раза, если соревнуются в два круга. Чаще всего круговая система применяется в игровых видах спорта – футболе, волейболе, баскетболе и т.п.

Такая система розыгрыша позволяет наиболее объективно определить соотношение сил соревнующихся соперников и назвать не только победителя соревнований, но и распределить места всех других участников. При этом практически исключается элемент случайности в общем итоге соревнований. Команда, набравшая наибольшее количество очков в результате всех проведенных игр, считается победительницей. При равенстве очков у двух или нескольких команд победитель определяется в соответствии с разработанным положением о соревновании (по результату переигровки, по разнице забитых и пропущенных голов, по количеству забитых голов и т.д.).

Огромным преимуществом круговой системы является то, что для проведения соревнований и определения победителя требуется много времени. Такой временной период называется «сезон». В течение сезона участники проводят поединки дома и в гостях у своих соперников. Это создает равные и объективные условия для соревнующихся команд и различные организационные преимущества, связанные с протяженностью самого турнира. Появляются различные информационные поводы для продвижения соревнований, привлекается дополнительное внимание болельщиков к событиям внутри команд и позиционированию лидеров, созданию рынков спортсменов, судей, тренеров, персонала и т.д. Победитель чемпионатов России по волейболу, хоккею, гандболу определяется в течение 8–9 месяцев. Победители чемпионатов

России по плаванию, легкой атлетике, борьбе, боксу, фехтованию определяются за 2–3 дня. Нужно ли говорить, что мероприятия круговой системы выигрывают в борьбе за зрителя, за рекламные контракты, за возможность телевизионных трансляций, за финансовые ресурсы у других турниров?

Формула определения победителя по круговой системе.

Порядок встреч (матчей) противников друг с другом при круговой системе не имеет особого значения. Соперники определяются так: каждому из участников соревнований присваиваются порядковые номера от 1 до N . Если число участников чётное, то есть $N=2K$, то записывают в правом столбце сверху вниз номера от 1 до K , а в левом столбце – номера от $K+1$ до N снизу вверх. Участники, номера которых написаны напротив друг друга, встречаются в первом туре. Номер 1 оставляют на месте, а все остальные номера передвигают против часовой стрелки по кругу, каждый раз на один шаг. В связи с этим система проведения соревнований и называется «круговой» (рис. 3).

Если число участников нечётное, то добавляют номер ноль, и для получившегося набора номеров, количество которых теперь чётное, выполняют вышеозначенные процедуры. Участник, против номера которого в каком-либо туре стоит «0», в этом туре свободен, не играет. Количество встреч по круговой системе определяется по формуле:

$$I = N(N - 1)/2,$$

где N – количество команд (участников).

Количество туров (при наличии технической возможности одновременного проведения достаточного количества игр) равно $N-1$ для четного числа участников и N для нечетного числа участников.

Команда	«Ветер»	«Ураган»	«Тайфун»	«Торнадо»	Набранные очки	Место в турнире
«Ветер»		2:0	3:1	1:4	6	1
«Ураган»	0:2		2:2	3:1	4	2
«Тайфун»	1:3	2:2		3:3	2	4
«Торнадо»	4:1	1:3	3:3		4	3

Рис. 3. Таблица кругового турнира

По результатам каждой игры участнику начисляется определённое количество очков. Например, в футболе начисляют три очка за победу, одно очко – за ничью. В хоккее начисляют три очка за победу, два очка за победу в овертайме или в серии буллитов, одно очко – за ничью. В шахматах начисляют 1 очко за выигрыш и 0,5 очка за ничью. В волейболе практикуется более сложная (итальянская) система. Суть ее такова:

3 очка – за победу в матче со счетом 3:0 или 3:1;

2 очка – за победу на «тай-брейке» – 3:2;

1 очко – за поражение на «тай-брейке» – 2:3;

0 очков за поражение со счетом 1:3 или 0:3.

При равенстве очков победитель определяется по результату личной встречи, разнице забитых и пропущенных голов, количеству забитых голов. Правила турнира определяют применяемые в нём дополнительные критерии распределения мест у участников с равным числом набранных очков. Если по всем критериям участники оказываются равными, то проводится дополнительная встреча или победитель определяется жребием.

Олимпийская система определения победителей

Олимпийская система определения победителей в спортивных соревнованиях характеризуется тем, что один из соперников выбывает из турнира после первого же проигрыша. Олимпийская система применяется для быстрого выявления победителя соревнований. Здесь при жеребьевке необходимо расставить игроков в номерах таблицы в соответствии с их уровнем подготовки или рейтингом участников. Применение этой системы удобно для массовых соревнований с большим количеством участников – до 100 и более. Применяется в таких видах спорта, как настольный теннис, шашки, шахматы и т.п. В обиходе эту систему еще называют «кубковой».

Формула определения победителей по олимпийской системе.

Количество участников розыгрыша по олимпийской системе обязательно должно быть степенью двойки (2, 4, 8, 16, 32 и так далее). В случае другого числа команд проводятся один или несколько предварительных кругов розыгрыша, в результате которых общее число участников сокращается до ближайшей степени двойки.

Для определения количества команд, играющих в первом круге, используется формула:

$$(A-2^*)2 = x,$$

где A – количество участвующих команд; 2 в степени^(*), при которой получается ближайшее меньшее число к числу участвующих команд.

Если, например, в турнире принимает участие 9 команд, ближайшее число 2 в степени^(*) будет 2 в 3-ей степени, т.е. 8. Получаем:

$$(A - 2^*)2 = (9 - 2 \times 2 \times 2)2 = (9 - 8)2 = 2.$$

Значит, в первом (предварительном) круге должны играть 2 команды. Победитель соперничества станет восьмой командой в основной сетке.

В индивидуальных видах спорта, где практикуется система набранных очков в личном рейтинге, возможен отбор в сетку турнира нужного количества игроков с наибольшим на момент отбора рейтингом. Общее число игр – на единицу меньше числа участников. Круги розыгрыша обычно называются по количеству пар участников: для 1 пары – «финал» (он определяет победителя), для 2 пар – «полуфинал», для 4 пар – «четвертьфинал», для 8 пар – «одна восьмая финала», для 16 пар – «одна шестнадцатая финала» и так далее. В каждом круге из участников составляются пары, играющие между собой. Из каждой пары в следующий круг выходит победитель, а побеждённый выбывает из турнира. Участник, выигравший финал, становится победителем, его последний соперник получает второе место. Если регламент турнира требует присвоения и третьего места, то проводится дополнительный матч за него между двумя участниками, проигравшими в полуфинале.

Принципы отбора пар на первый этап могут быть различными. Чаще всего применяется жеребьёвка, хотя возможен отбор по рейтингу. Пары на втором и последующих этапах формируются чаще всего по принципу «жёсткой сетки». Сетка турнира готовится заранее, в ней четко задаётся порядок, как будут составляться пары из победителей каждого этапа. Всё последующее распределение пар определяется порядком заполнения сетки на первом этапе. Иногда используется вариант, в котором некоторые участники начинают игру в турнире не с первого, а с одного из следующих кругов. Например, возможна схема, когда отбираются 24 участника, из которых 8 имеют лучшие результаты в предварительном турнире или наибольшее значение рейтинга. В таком случае лучшие 8 становятся «сеянными» и вступают в борьбу со второго тура, а в первом между собой играют остальные 16 участников (рис. 4).

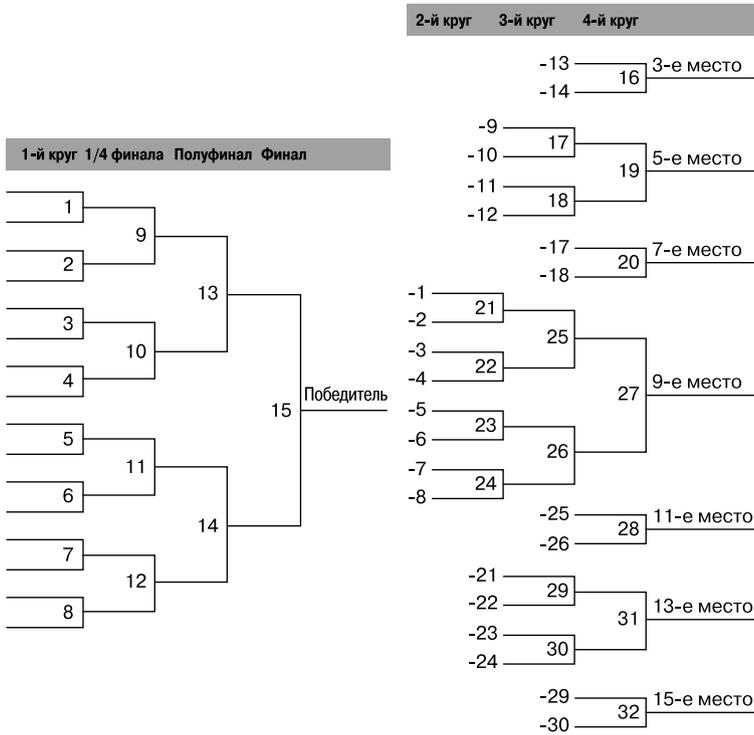


Рис. 4. Сетка олимпийской системы розыгрыша турнира

К достоинствам олимпийской системы можно отнести минимальное количество игр по сравнению с другими вариантами турниров, а также бескомпромиссность. Формат соревнований нацелен на максимально быстрое выявление сильнейшего участника и обеспечивает победу по спортивному принципу. Чемпионом становится тот, кто никому не проиграл. Недостаток олимпийской системы – жесткие требования к количеству участников и отсутствие соревновательной практики у выбывших на ранних стадиях.

Олимпийская система с утешением

Утешительная система представляет собой одну из разновидностей олимпийской системы и предназначена для розыгрыша среди участников соревнований не только призовых, но и всех других мест. Иными словами, после поражения спортсменов выбывает не из соревнования, а лишь из борьбы за определенное место. В результате победителем становится участник, не проиграв-

ший ни одной встречи, а последнее место занимает спортсмен, не одержавший ни одной победы. Все другие места распределяются между остальными участниками в зависимости от последовательности их побед и поражений. Такая сложная система подсчетов поражений на разных этапах соревнований часто используется в единоборствах. Турнир делится на несколько турнирных сеток – «основную» (сетка для победителей) и «дополнительную» (сетка для проигравших), которую называют «утешительной сеткой» (рис. 5).

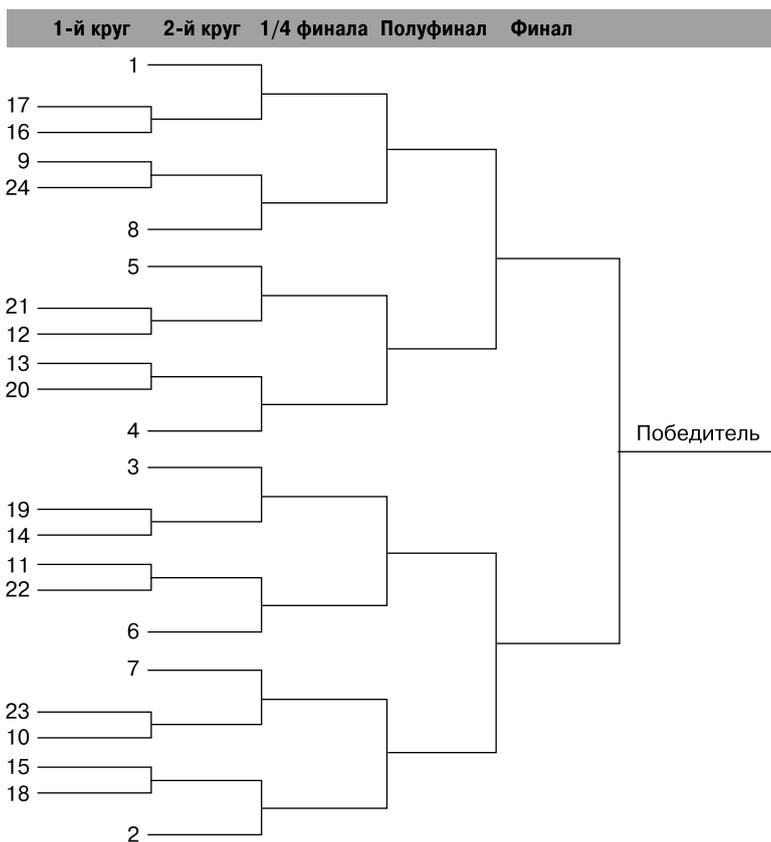


Рис. 5. Сетка олимпийской системы с утешением

Все участники начинают турнир в основной сетке. Принцип формирования основной сетки такой же, как и в олимпийской системе. В утешительные сетки участники соревнований попадают

после первого же поражения в зависимости от того, в каком круге он проиграл. В каждом круге, начиная со второго, должны встречаться участники, имеющие одинаковые последовательности побед и поражений в предыдущих кругах соревнования. Каждой паре в сетке, начиная с 1-го круга, присвоен свой номер. Спортсмену, проигравшему поединок (матч) в своей паре, присваивается номер. Из проигравших участников формируется утешительная сетка, соответствующая определённому разыгрываемому месту.

Утешительная система до 2-х поражений

Утешительная система до 2-х поражений позволяет участникам, проигравшим в первых кругах, продолжить участие до следующего поражения. Дополнительные сетки составляются, как и для обычной утешительной системы, однако в них разыгрываются не все места. Например, для сетки на 16 участников определяются 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9 и 10 места, а для 64 участников – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 17, 18, 33, 34.

Принцип продвижения участников по основной и дополнительным сеткам такой же, как и в варианте утешительной системы. Участник, проигравший один матч в течение всего соревнования, выступит всего на один раз меньше, чем победитель соревнования.

Олимпийская система «плюс 2»

Олимпийская система «плюс 2» предполагает участие спортсмена в соревнованиях до 2-х поражений⁸. У специалистов она получила название «минусовка», поскольку спортсмены после поражения в матче (поединке) попадают в дополнительную сетку следующего круга соревнований. Эта система является более объективной, чем олимпийская система. Основной отличительной особенностью является то, что спортсмен, однажды проиграв, не теряет права выиграть турнир. Соревнование проводится по двум сеткам – верхней (основной) и нижней (дополнительной) (рис. 6). В основной сетке матчи/поединки проходят по олимпийской системе. В каждой паре соперников победитель проходит в следующий круг. Участники, проигравшие в 1-м круге верхней сетки, переходят в нижнюю сетку во 2-й круг. В дальнейшем отсчёт кругов ведётся по верхней сетке. Участник, проигравший во 2-м круге верхней сетки, попадает в нижнюю сетку в 3-й круг и т.д.

⁸ Харин А.А. Организация и проведение соревнований: Методическое пособие. – Ижевск, 2011.

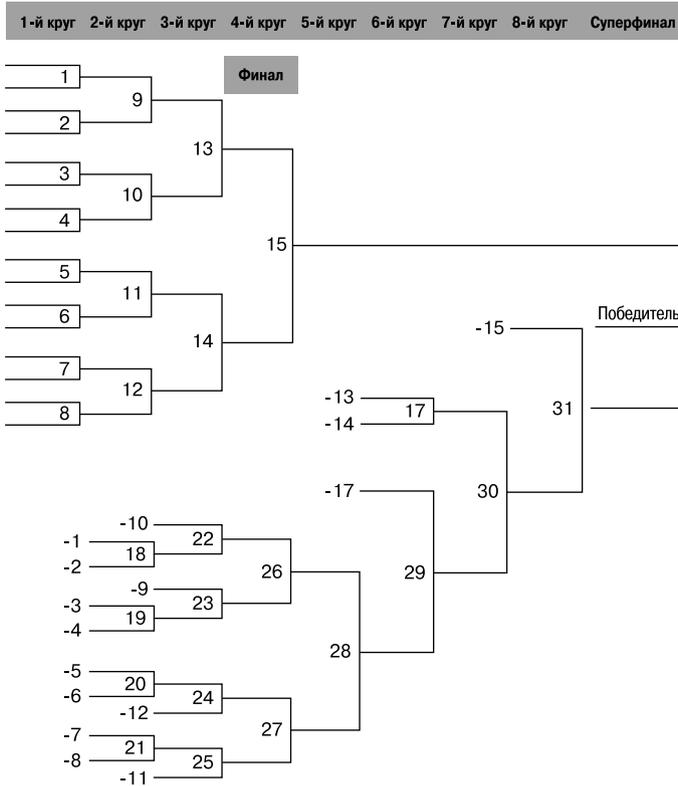


Рис. 6. Схема олимпийской системы «плюс 2» на 16 участников

Участник, проигравший в нижней сетке, выбывает из соревнования. В последнем круге (суперфинале) встречаются: участник, прошедший по основной сетке без поражений, и участник, дошедший до суперфинала по нижней сетке. Третье место занимает проигравший финал в нижней сетке.

Преимущество данной системы в том, что она работает одинаково при любом количестве участников и является наиболее объективной при определении победителя и призёров. Недостаток – определение только первых трёх мест и большое количество поединков.

Швейцарская система определения победителей

Швейцарская система определения победителей соревнований впервые была применена на шахматном турнире в Цюрихе (Швейцария) в 1895 году, откуда и получила своё название. Чаше все-

го организаторы используют швейцарскую систему для четного количества участников соревнований в интеллектуальных играх, таких как шахматы, шашки, го, а также в настольном теннисе. Швейцарская система характеризуется тем, что турнир проходит без выбывания и позволяет для определения победителей обойтись небольшим числом туров при большом числе участников.

Порядок проведения соревнований.

В турнире участвует чётное число игроков.

В первом туре пары разбиваются по рейтингу игроков на две количественно равные группы: группу сильнейших и группу слабейших. После этого формируются пары участников по принципу «сильный против сильного». Сильнейший по рейтингу игрок из первой группы против сильнейшего игрока из второй группы, второй по рейтингу игрок из первой группы против второго по рейтингу из второй и т.д. Если в турнире 40 участников, то первый по рейтингу играет с 21-м, второй – с 22-м и т.д. В следующих турах все игроки разбиваются на группы с одинаковым количеством набранных очков. Поэтому после первого тура групп становится две: «победители» и «проигравшие».

Пары игроков для следующего тура составляются из одной очковой группы по тому же рейтинговому принципу (лучший игрок из верхней половины группы по возможности встречается с лучшим игроком из нижней половины этой группы). При этом не допускается, чтобы одна и та же пара играла в турнире более одной игры. Количество туров считают следующим образом:

$$[\log_2 N] + [\log_2(k-1)],$$

где N – число участников, k – число призовых мест (для $k = 1$ вторая часть выражения принимается равной нулю).

Для выявления победителя в турнире из 8 участников достаточно три тура, при 16 участниках требуется 4 тура и т.д. Чтобы выявить четвёртку сильнейших, нужно соответственно четыре тура при 8 участниках, пять – при 16 и т.д. Места в турнире распределяются по набранному количеству очков.

Каждый игрок может играть весь турнир и набирать свои очки, даже если ему не повезло встретиться в первом туре с сильнейшим игроком. Этот фактор особенно важен в турнирах с участием игроков различного уровня, в которых все игроки не доберутся до призовых мест, но получают соревновательный опыт и возможность соперничать с участниками своего уровня.

В швейцарской системе справедливо и объективно определяются победители и аутсайдеры. Из-за небольшого общего числа матчей иногда случается так, что два победителя, набравшие равное количество очков, не встречаются между собой в течение турнира. Победителя приходится определять по дополнительным показателям, что, конечно, не так интересно, как финальный матч претендентов.

Одним из основных недостатков швейцарской системы в шахматах и шашках является то, что принцип чередования цвета при определенном количестве игр белыми и чёрными не всегда удаётся выдержать. Правила формирования пар в настоящее время составляются при помощи компьютерных программ.

Прямая система определения победителей

Прямая система определения победителей соревнований применяется при проведении личных и лично-командных соревнований, в которых результаты участников фиксируются метрическими единицами (в легкой атлетике, лыжном, конькобежном, велосипедном спорте, плавании, пятиборье) или системой баллов, присуждаемых за качественное или технико-эстетическое исполнение упражнений (в гимнастике, акробатике, фигурном катании). Суть прямой системы заключается в последовательном или одновременном исполнении соревновательных упражнений всеми участниками на одной спортивной арене. При лично-командном или командном определении мест чаще всего командные результаты определяют по сумме мест зачетных участников – например, в зачет идут 10 первых мест. Здесь очки коллективу приносят лишь спортсмены, занявшие места с 1-го по 10-е. Пришедший первым при оценке первых 10 мест получает 10 очков, второй – 9 очков, пришедший десятым – 1 очко.

Так же применяются специальные таблицы. В этом случае результаты участников соревнований по таблице результатов переводят в очки. По сумме очков определяют место команды.

Смешанные системы определения победителей

Смешанные системы представляют собой различные комбинации круговой, олимпийской и/или олимпийской системы с учетом на различных этапах соревнования. Наибольшее распространение получила смешанная система, предусматривающая на первом (предварительном) этапе соревнования по круговой системе в подгруппах, а на втором (финальном) – по олимпийской

системе. Так называется раунд плей-офф. Число групп и число участников от каждой группы, участвующих в финальной части соревнований, должно быть указано в положении турнира. По системе плей-офф разыгрывается большое число титулов и высших наград в командных соревнованиях по игровым видам спорта, таким как хоккей, футбол, баскетбол, бейсбол и другие.

По общему мнению экспертов, именно смешанная система проведения соревнований позволяет повышать градус и объективность соперничества. Зрительский интерес к матчам плей-офф неуклонно возрастает. Точно так же возрастают суммы телевизионных контрактов на трансляцию таких спортивных соревнований и количество рекламодателей.

После того как формат соревнований организаторами выбран, начинается этап подготовки всех необходимых ресурсов для успешной реализации проекта.



Вопросы для самопроверки:

1. *Как определяется победитель в круговой системе соревнований?*
2. *Как определяется победитель в олимпийской системе соревнований?*
3. *Что такое плей-офф в спортивных соревнованиях?*
4. *Что представляет собой олимпийская система с утешением?*
5. *Как определяются победители и призеры в прямой системе соревнований?*
6. *Каковы особенности швейцарской системы соревнований?*

3. Организация спортивных соревнований

3.1. Организационный комитет мероприятия и его задачи

Каждое спортивное событие уникально по своей специфике, значимости и результатам. Даже соревнования по одному и тому же виду спорта, проводящиеся в разных городах, – это разные события (ивенты). В заявочных книгах, предлагающих тот или иной город в качестве хозяина чемпионата мира или Европы, предусмотрены преимущества этого предложения:

- по географическому положению;
- удобству логистики;
- культурным традициям;
- современной инфраструктуре;
- гарантиям государства;
- бюджету;
- лояльности болельщиков;
- экологическим условиям.

После того как решение в пользу конкретной заявки будет принято, наступает время формирования оргкомитета и его активных действий. В большинстве случаев Заявочный комитет преобразовывается в Организационный комитет спортивного мероприятия.

Оргкомитет по подготовке и проведению соревнований как временный рабочий орган управления создается согласно распоряжению первого должностного лица исполнительной власти субъекта Федерации (если соревнования проводятся на городском или международном уровне) или председателя правления организации, непосредственно проводящей соревнования. Именно от четкой работы и взаимодействия членов оргкомитета зависит успех в процессе подготовки и управления спортивным мероприятием. Прежде всего оргкомитет решает политические и государственные вопросы, связанные с гарантиями и обязательствами государства. Решения оргкомитета могут быть направлены к исполнению в различные структуры стейкхолдеров, которые

будут связаны с организацией и проведением спортивного мероприятия. Законодательные изменения также внесены в этой части в Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»:

«12. Организация спортивного соревнования по военно-прикладному либо служебно-прикладному виду или видам спорта, имеющего статус и наименование чемпионата, кубка или первенства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования, допускается только при условии включения в состав организаторов данного спортивного соревнования федерального органа исполнительной власти, осуществляющего руководство развитием этого военно-прикладного или служебно-прикладного вида или видов спорта.

13. Статус и наименование чемпионата, кубка или первенства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования могут иметь только официальные спортивные соревнования.

14. Международные спортивные мероприятия могут проводиться на территории Российской Федерации только при условии согласования решений об их проведении с общероссийскими спортивными федерациями по соответствующим видам спорта, с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, на территориях которых планируется проведение таких международных спортивных мероприятий, и с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта. Направление заявки на проведение на территории Российской Федерации международных спортивных мероприятий, в том числе на участие в конкурсе на право проведения таких мероприятий, может осуществляться общероссийской спортивной федерацией по соответствующему виду спорта в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

В состав оргкомитета входят представители государственной власти, обеспечивающие оперативную работу подразделений государственного контроля, представители спортивного руководства по виду спорта и органа управления спортом в регионе, представители спортсооружения, представители силовых структур, медицинских учреждений. На начальном этапе работы разграничиваются полномочия между структурами оргкомитета, ставятся задачи и определяются разделы мастер-плана. Для более детальной проработки какой-либо темы (визовая поддержка для участников, специфика телевизионного производства и т.д.) воз-

можно формирование отдельных рабочих групп. Дальнейшие заседания оргкомитета проводятся по принципу «постановка задачи – ответственный – сроки выполнения – отчет». Все решения и предложения членов оргкомитета оформляются протоколом и становятся обязательными для исполнения. Оргкомитет решает следующие задачи:

- готовит и выпускает распорядительные документы;
- утверждает смету затрат мероприятия и источники финансирования;
- осуществляет директивное управление службами по различным направлениям во время подготовки и проведения мероприятия;
- осуществляет контроль за исполнением мастер-плана.

При организации Чемпионата мира по фигурному катанию 2011 года в Москве было создано сразу два оргкомитета – «федеральный» на базе Министерства спорта Российской Федерации и «городской» на базе Правительства Москвы и Департамента физической культуры и спорта города Москвы. Сразу были разграничены сферы управления и принятия решений по возникающим проблемам на федеральном и городском уровнях, чтобы обходиться без дублирования решений. Это было вызвано необходимостью принимать оперативные решения в кратчайшие сроки.

Заседания оргкомитета или рабочей группы крупного международного спортивного мероприятия могут проводиться с периодичностью один раз в квартал для координации решений и возникающих проблем. Оперативную работу по подготовке спортивного мероприятия в ежедневном режиме проводит Оператор/Исполнительная дирекция мероприятия. Если соревнования не вызывают особой сложности в подготовке и организации, оргкомитет или правообладатель осуществляют процесс планирования, организации и управления самостоятельно.



Вопросы для самопроверки:

1. *Что такое оргкомитет соревнований?*
2. *Какие задачи решает оргкомитет соревнований на этапе планирования и подготовки мероприятия?*
3. *Кто входит в состав оргкомитета спортивного мероприятия?*
4. *Чем отличается оргкомитет международного спортивного мероприятия от российского оргкомитета?*
5. *По каким разделам формируется заявка города-кандидата на проведение крупного спортивного события?*

3.2. Исполнительная дирекция и мастер-план мероприятия

Создание исполнительной дирекции мероприятия может быть обусловлено делегированием полномочий оргкомитета, связанным со сложностью и трудоемкостью организационно-плановой работы всех структур. На политическом, директивном и контрольном уровнях члены оргкомитета сами производят те или иные действия и принимают решения, а на исполнительском уровне работает структура, больше напоминающая по функционалам оператора мероприятия.

Формирование исполнительной дирекции мероприятия может строиться вокруг спортивной федерации, имеющей права на это мероприятие и соответствующий опыт работы, или на базе ивент-агентств или спортивных структур местных органов управления, имеющих подобный опыт и серьезную репутацию на рынке. Допускается также и взаимное участие и спортивной федерации, и спортивной дирекции в статусе организатора и оператора по проведению мероприятия по взаимному решению и с разграничением полномочий. Нужно представлять себе, что деятельность и спортивной федерации, и спортивной дирекции направлена на получение дохода от проведения этого мероприятия. Поэтому очень важно для этих структур представлять себе все договорные обязательства на это мероприятие еще на стадии подачи заявки.

На начальном этапе подготовки определяется круг организаций и структур, связанных с подготовкой, планированием и реализацией всех задач предстоящего события. Для воплощения замысла требуется большая инициативная, творческая, организационная и координационная работа специалистов разных направлений, которая охватывает вопросы привлечения спонсоров и партнеров, рекламу в СМИ, логистики, согласования регламента, организации торжественных церемоний, судейства, проведения допинг-контроля и медицинского обеспечения. Самые первостепенные обобщенные задачи системного планирования, которые решает организатор, принимая решения самостоятельно и делегируя полномочия соответствующим структурам и специалистам, представлены в табл. 1.

Разделы подготовки и проведения спортивного мероприятия

№ п/п	Наименование раздела	Ответственные
1.	Формирование оргкомитета	Постановление или распоряжение Правительства РФ и/или региона
2.	Утверждение мероприятия в едином календарном плане, в перечне особо значимых мероприятий	Оргкомитет, правообладатель
3.	Разработка и утверждение регламента соревнований	Оргкомитет
4.	Разработка и утверждение сметы мероприятия	Оргкомитет
5.	Выбор и подготовка спортивного сооружения (заключение договора аренды, инспектирование, дополнительное оснащение техническими средствами и т.д.)	Дирекция
6.	Служба протокола мероприятия, приглашение ВИП-гостей	Дирекция
7.	Оформление спортивного объекта	Дирекция
8.	Маркетинг, спонсоры, реклама	Дирекция, рекламные агентства
9.	Транспортная концепция мероприятия	Дирекция, структуры ГИБДД
10.	Медицинская концепция мероприятия	Оргкомитет, дирекция, орган здравоохранения региона
11.	Программа гостеприимства, проживание участников и гостей мероприятия	Дирекция
12.	Организация питания участников и гостей	Дирекция
13.	Концепция безопасности мероприятия	Оргкомитет, дирекция, силовые структуры
14.	Торжественные церемонии открытия, закрытия и награждения. Развлекательные программы для болельщиков и культурные программы для участников	Дирекция режиссерско-постановочная группа

№ п/п	Наименование раздела	Ответственные
15.	Организация телевизионной трансляции мероприятия	Оргкомитет, дирекция, телекомпания ХБ
16.	Система аккредитации участников, гостей и персонала	Дирекция
17.	Организация судейства, службы статистики и результатов, презентация соревнований	Судейская коллегия, технические делегаты
18.	Организация пресс-центра	Дирекция
19.	Организация работы прессы на арене	Дирекция
20.	Страхование мероприятия и участников	Дирекция
21.	Концепция допинг-контроля	Оргкомитет, РУСАДА
22.	Визовая поддержка участников и гостей мероприятия	Оргкомитет, консульский отдел МИД
23.	Другое (средства связи и радиочастоты, техника подготовки снежных склонов и трасс, средства транспортировки и корма для животных, место хранения оружия для стрелковых видов спорта и т.д.)	Дирекция

Получив заказ на проведение спортивно-зрелищного мероприятия, организаторы приступают к разработке мастер-плана мероприятия. Мастер-план – это сводный план всех действий и событий, которые определены местом и временем с указанием исполнителей и контролирующих (ответственных) лиц. Именно его разделы и дэд-лайны будут являться ключевыми факторами при планировании и реализации проекта. Неисполнение или несвоевременное исполнение пунктов мастер-плана ведет к ужесточению графиков выполнения работ/услуг и зачастую оказывает влияние на качество предполагаемых (ожидаемых) результатов.

По решению правообладателей или оргкомитета утверждается название мероприятия и его формат (кубок, турнир, первенство и т.д.). Вместе с этим определяется место и время проведения спортивных соревнований, культурных программ и официальных церемоний. Обсуждается наличие и состояние социальной и транспортной инфраструктуры, спортивных сооружений, гостиниц, развлекательных центров и культурных достопримечательностей.

Определение времени начала соревнований и церемонии открытия мероприятия играет ключевую роль при планировании спортивных соревнований. Во-первых, основная масса болельщиков, фанатов и любителей спорта могут принимать участие в мероприятии только в выходные и праздничные дни, когда они свободны от работы или учебы. А, во-вторых, все развлекательные и увеселительные заведения тоже считают своей задачей привлечение массового зрителя в театры, на концерты, на цирковые представления и т.д. В такой конкурентной среде очень важно выбрать время, удобное для потребителей. Если основными потребителями и рекламодателями соревнований в королевских гонках «Формулы-1» являются европейцы, то для их удобства старты гонок из Сингапура начинают в ночное время, когда в Европе «прайм-тайм». В календаре Международного союза биатлонистов с недавних пор значатся не только дневные гонки, но и ночные биатлонные гонки на Этапах Кубка мира. Это также сделано в угоду телевизионной аудитории в глобальном масштабе.

Иными словами, график работы организаторов соревнований, подрядчиков, артистов спортивного шоу должен находиться в противофазе к графикам обычных работников. Ивент-менеджеры работают тогда, когда все отдыхают. И это тоже одна из издержек профессии. Очень часто работа организаторов похожа на работу «спортивного МЧС», когда нештатные ситуации возникают неожиданно и требуют оперативного вмешательства и решения.

Самым ярким примером преодоления организаторами трудностей и сложностей различного уровня стал московский Чемпионат мира по фигурному катанию на коньках 2011 года. Тот Чемпионат должен был состояться в Токио. Но 11 марта 2011 года в Японии произошло мощное землетрясение, сопровождаемое огромным цунами, человеческими жертвами, разрушениями и трагедией на атомной станции Фукусима. Проводить Чемпионат мира в таких условиях было невозможно. Международный союз конькобежцев (ISU) склонялся к отмене мирового первенства. Но 22 марта со словами поддержки к пострадавшим и предложением провести Чемпионат мира в Москве выступил Премьер-министр России Владимир Путин. После нескольких дней консультаций и обсуждений различных вариантов (Канада, Австрия, Россия) ISU принял решение провести Чемпионат мира в Москве. За 22 дня была проделана вся организационно-плановая работа двух оргкомитетов (федерального и московского), и 25 апреля Чем-

пионат мира открылся на арене «Мегаспорт». Ни до этого случая, ни позже никто не «запускал» Чемпионат мира фактически за три недели.

Прежде всего предстояло составить мастер-план мероприятия и решить задачи организационного порядка: прилета и размещения спортсменов, транспортной концепции, системы безопасности, организации телевизионной трансляции, антидопингового сопровождения, билетной программы, рекламной кампании и маркетинговой программы, системы аккредитации гостей и специалистов и многого другого. Поскольку ситуация была нештатной, то руководящими органами государства было принято решение о создании двух оргкомитетов. Один – федеральный – занимался вопросами инфраструктуры, государственных гарантий и финансирования, предоставлением визовой поддержки по упрощенной форме всем официальным лицам, гостям и участникам. Другой оргкомитет – московский – выполнял функции исполнительной дирекции и отвечал за ежедневную плановую работу по формированию мастер-плана Чемпионата мира и его реализации. Параллельно с этим Федерация фигурного катания на коньках России вела работу с Международным союзом конькобежцев (ISU) по организации соревновательной программы, судейства, системы результатов и прочих профессиональных вопросов.

По каждому направлению деятельности возникали неожиданные вопросы, требовавшие оперативного вмешательства и на этапе организационном, и на этапе проведения Чемпионата. Мало кто знает, но организаторы смогли договориться с Министерством обороны РФ о переносе репетиции военного Парада Победы, которая планировалась на Ходынском поле, поскольку 27 апреля была назначена официальная церемония открытия Чемпионата мира с прибытием огромного количества зрителей и гостей Чемпионата. Сценарий церемонии открытия, посвященный поддержке японского народа после трагедии, также был изменен по предложению советников по культуре Посольства Японии за 6 дней до старта Чемпионата мира. Японцы посчитали, что «картины приближающегося цунами, звуки надвигающегося землетрясения, лица людей, охваченные ужасом, и другие изображения этой тематики могут произвести негативное впечатление на японских зрителей...» Режиссерско-постановочная группа с уважением отнеслась к просьбе японцев, и сценарий церемонии был отредактирован заново.

История с билетной программой на этот Чемпионат мира сразу подняла волну спекуляций на хорошо раскрученной теме. Видимо, такова специфика российского бизнеса. Организаторы еще не напечатали ни одного билета, а интернет был завален предложениями любых билетов на фигурное катание по астрономическим ценам. Сами спекулянты создавали ажиотаж в сети, организовывали обращения к Мэру Москвы, в Министерство спорта России с жалобами на организаторов, которые не выставили в продажу все билеты на все соревновательные дни Чемпионата мира. Такая задержка в билетном предложении была продиктована как раз темой борьбы со спекуляцией. Организаторы обратились в правоохранительные органы, и вопрос спекуляции билетами во время Чемпионата мира был решен в административном порядке. Эти примеры только подтверждают, что для профессионалов в ивент-менеджменте «невозможного» практически нет. Для любого решения найдутся верная логика и вектор движения.

В части подготовки мастер-плана мероприятия, технических заданий, функциональных концепций необходим опыт. Сразу не получается ничего. Только путем проб и ошибок появятся представления и практические навыки работы на стадионе, в бассейне, на хоккейном льду, конькобежном овале, гребном канале, велотреке, на татами, в гимнастическом зале и т.д. Пока в России нет высшего учебного заведения, целенаправленно готовящего ивент-менеджеров, хотя в программу некоторых вузов включены курсы «Организация спортивных соревнований». При желании можно получить одну из смежных специальностей, например, продюсер или режиссер театральных представлений и праздников.

В настоящее время в профессию в большинстве случаев приходят люди, вообще не имеющие специального образования. Работодатели сами готовят нужных сотрудников, принимая на работу стажеров и зачисляя впоследствии лучших из них в штат. Практика показывает, что ни в одном образовательном учреждении не могут научить специфике организации спортивного события без постоянной практики, поэтому каждому дипломированному специалисту все равно придется осваивать навыки профессии с азов. Успеху может способствовать сочетание накопленного жизненного опыта и личных качеств. А еще очень важны любовь к спорту, позволяющая со временем постичь все тонкости профессии, и огромное желание добиться высот в любимом деле.

Каждый отдельно взятый проект требует собственного подхода и индивидуальных технических заданий. Мастер-план меро-

приятия становится законом действий на все время подготовки и проведения соревнований. Основные разделы мастер-плана – это календарные даты с одной стороны графика и выполняемые действия или события в эти даты – с другой. Обязательно нужно помнить, что содержание мастер-плана может меняться в силу объективных и субъективных причин. Главное – это постоянная координация сроков и событий, которые в эти сроки должны состояться.

В целом организация спортивного мероприятия представляет собой единый комплекс управленческих решений, обеспечивающий четкое соблюдение регламента соревнований и взаимодействие всех структурных подразделений оргкомитета на этапе организационного планирования и реализации мастер-плана. Мы отмечаем обязательность двух последовательных этапов: этапа подготовки и этапа реализации мероприятия. Ключевым звеном, связывающим все функционалы организаторов, являются регламент мероприятия, составление сметы и техническое задание. В *Приложении 5* вы сможете ознакомиться с мастер-планом Чемпионата мира по легкой атлетике 2013 года.



Вопросы для самопроверки:

1. *Как формируется исполнительная дирекция мероприятия?*
2. *Какие разделы подготовки и проведения спортивного мероприятия вы знаете?*
3. *Как формируется мастер-план мероприятия?*
4. *Как правильно выбрать время начала спортивного мероприятия?*

3.3. Подбор персонала и профессиональные компетенции организаторов

Планирование и организация спортивно-зрелищного мероприятия – это долгий путь от рождения идеи, ее анализа и генерирования до творческой концепции, использование отлаженных технологий менеджмента на этапах воплощения идеи в реальный проект. Реализация современного спортивного проекта – занятие весьма сложное, требующее определенных знаний и квалификации. При наличии самых современных технологических средств, финансовых ресурсов, поддержки на государственном и полити-

ческом уровне все ваши усилия будут напрасны, если нет главного ресурса – профессионалов.

Специалистов, занимающихся планированием, организацией и проведением спортивных мероприятий, принято называть *ивент-менеджерами*. Организаторы спортивных событий – это люди совершенно особых компетенций и навыков. Им приходится учитывать в своей работе массу факторов культурного, экономического, правового и психологического характера, действовать в условиях постоянного стресса. Их деятельность связана с многочисленными встречами-переговорами с представителями бизнеса и государственных структур, с телеведущими, с национальными и международными спортивными федерациями, со страховыми компаниями, кредитными организациями и т.д. Таких универсальных специалистов очень мало на рынке, поэтому рекомендуется строить команду, представляя себе функциональную структуру организации.

На этапе планирования мероприятия нужно решить вопросы использования имеющихся кадров и подбора новых специалистов. Самый тонкий и щепетильный вопрос, связанный с созданием команды, почти всегда состоит из трех частей:

- ✓ подбор персонала;
- ✓ обучение и сохранение персонала;
- ✓ замена персонала.

Для работы в определенном спортивном проекте может и не потребоваться решение всех трех проблем сразу. Можно привлечь и использовать недостающие в дирекции кадровые ресурсы на стороне, а нужные и наиболее востребованные кадры обучать внутри организации. Поскольку каждый проект имеет свои совершенно конкретные сроки проведения, то очень удобно планировать использование кадровых ресурсов привлекаемых специалистов в свете решаемых задач.

Организатору спортивного события не обойтись без умения расставлять приоритеты и любой ценой добиваться поставленных промежуточных и конечных задач, без способности работать с большим количеством разнообразной информации, везде успевать и уметь договариваться. К тому же в этой профессии сложно обойтись без художественных, творческих способностей, однако нужно быть еще и немного технарем, чтобы понимать специфику технических заданий, особенности энергообеспечения объектов, устройство аудио- и видеоаппаратуры, световых приборов и технологических решений подвеса оборудования, генераторов тумана, механики сцены.

Не всегда все указанные выше специалисты работают в одной организации. Скорее, такого в принципе никогда не бывает. Поэтому специалистов нужных навыков с соответствующим опытом нужно всегда иметь где-то рядом. Но общее управление, требования к работе и контроль за исполнением задания останется за руководителем того или иного подразделения в дирекции. Предлагаем вместе изучить перечень основных компетенций и практических навыков специалиста по организации спортивных мероприятий, который сформировался опытным путем:

- знание спорта и правил проведения соревнований по различным видам спорта;
- стрессоустойчивость;
- умение брать на себя ответственность;
- умение улаживать любые конфликты в процессе проведения мероприятия и принимать оперативные решения;
- умение готовить мастер-план мероприятия и его творческую концепцию;
- определение необходимых участников проекта, площадки, заказ оборудования;
- подготовка технического задания организатора, разделов конкурсной документации, договоров с подрядчиками и контроль за выполнением условий контракта;
- управление персоналом, участвующим в подготовке и реализации проекта, эффективное взаимодействие со стейкхолдерами;
- подготовка сметы затрат мероприятия, актов приемки-сдачи выполненных работ;
- умение создавать и интегрировать творческие шоу-программы в спортивную программу мероприятия.

В числе ключевых навыков мы называем стрессоустойчивость совершенно неслучайно. Идеальных условий для работы ивент-менеджеров не бывает никогда по целому ряду объективных и субъективных причин. Есть причины технического характера, есть человеческий фактор, есть фактор непростых отношений стейкхолдеров в проекте, есть доминанта госзаказа и т.д.

Зрелищные особенности спортивного мероприятия требуют творческих навыков от организаторов, связанных с созданием сценарного плана мероприятия, организацией церемоний открытия, закрытия, награждения победителей, организацией спортивного шоу и т.д. В большинстве случаев для решения задач зрелищности и работы с болельщиками привлекаются специалисты режиссерско-постановочных групп и творческих коллективов.

При исследовании навыков управления мы особо отмечаем умение руководить процессами и людьми для создания рабочей обстановки и ответственной работы всего персонала, вовлеченного в процесс. Условия, как уже говорилось, идеальными не будут никогда, а ответственность за конечный результат создает новые мотивационные механизмы для каждого специалиста. Самореализация для профессионалов – вещь недооцененная в наши дни, когда все виды стимулов и мотивации сведены к деньгам и благам. Постановка задачи как создание того, что никто и никогда не делал, – это очень серьезный вызов для мастеров своего дела. Зачастую именно желание доказать самим себе, что невозможное – возможно, заставляет преодолевать самые невероятные сложности и барьеры в организаторском бизнесе.

Выделим еще одно качество для организатора – умение взять на себя ответственность. Тут нет преувеличения. Мы сознательно выделяем ответственность как одну из ключевых особенностей нашей работы. Именно организатор является конечной инстанцией, с которой всегда особый спрос. Что мешало организаторам молодежного Чемпионата мира по хоккею 2011 года в Соединенных Штатах Америки достойно завершить Чемпионат? Российские хоккеисты проигрывали в финале канадцам 0–3. Потом удивительное преображение, и счет стал 5–3 в пользу сборной России. Все – чемпионы! Награждение, праздничный ужин, отъезд делегаций. Однако вместо этого появились новости, что пьяных и шумных российских хоккеистов американская авиакомпания отказалась посадить на борт. К решению конфликта были подключены дипломатические работники российского посольства. Спортсмены уехали из Баффало на автобусе, потом в другом городе пересели на самолет и улетели. Так вот, сложившаяся ситуация – это просчет организаторов. Они выпустили ситуацию из-под контроля, не стали сопровождать команду, не разъясняли молодым людям специфику американских законов и правил. Бро-сили их, и все.

В 2007 году Москва принимала Чемпионат мира по хоккею, который, кстати, выиграли канадцы. И что вы думаете, все были трезвыми и послушными, никто не орал от радости и счастья и не рыдал от огорчения? Да ничего подобного! Американские хоккеисты, проигравшие в четвертьфинале, разнесли с досады мебель в номерах и устроили дебош в лобби отеля. Представьте себе, что они тоже не вызывали у организаторов теплых чувств. Однако, члены группы, отвечающей за проживание, встречи и проводы

терпеливо собирали всех хоккеистов по барам, доставили их в автобус, довезли до трапа самолета и проводили всех до одного. Почти без конфликтов. Хотя это и стоило огромных человеческих усилий. Генеральный директор «Дирекции спортивных и зрелищных мероприятий» Департамента физической культуры и спорта города Москвы Александр Полинский, который является одним из самых авторитетных профессионалов в области организации спортивных мероприятий в России, считает, что «любой чемпионат заканчивается только тогда, когда страну покидает последний участник мероприятия».



Вопросы для самопроверки:

1. *Дайте определение ивент-менеджменту.*
2. *Какими компетенциями должен обладать организатор спортивных мероприятий?*
3. *Из каких частей состоит работа с персоналом?*

4. Реализация мастер-плана спортивного мероприятия. Основные функциональные подразделения

4.1. Регламент соревнований

Основным документом спортивного мероприятия является регламент соревнований или положение о соревнованиях. Составление регламента и программы (расписания) соревнований, разнесение по времени наиболее интересных поединков, матчей, финальных встреч, церемоний награждения победителей и призеров, финансовые обязательства всех задействованных структур, страхование – все должно найти свое место в этом документе. Всякое неверное планирование отдельных этапов соревнований, места и времени их проведения автоматически приводит к потере зрительского интереса и части доходов, возникновению спорных ситуаций и конфликта интересов. Регламент соревнований – основной управленческий регулятор, который определяет цели, задачи, состав участников соревнования, порядок и способы определения победителей.

Статья 20 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» содержат несколько основных положений, касающихся Регламентов соревнований:

«...6. Организация и проведение физкультурного мероприятия или спортивного соревнования осуществляются в соответствии с положением (регламентом) о таком физкультурном мероприятии или таком спортивном соревновании, утверждаемым его организаторами.

7. Общие требования к содержанию положений (регламентов) о межрегиональных и всероссийских официальных физкультурных мероприятиях и спортивных соревнованиях, предусматривающие особенности отдельных видов спорта, устанавливаются федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

8. Порядок утверждения положений (регламентов) об официальных физкультурных мероприятиях и спортивных соревнова-

ниях субъекта Российской Федерации, требования к их содержанию устанавливаются органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области физической культуры и спорта.

9. Порядок утверждения положений (регламентов) об официальных физкультурных мероприятиях и спортивных соревнованиях муниципального образования, требования к содержанию этих положений (регламентов) устанавливаются органами местного самоуправления.

10. Порядок утверждения положений (регламентов) об официальных физкультурных мероприятиях и спортивных соревнованиях, проводимых по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта, требования к их содержанию устанавливаются федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими руководство развитием военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта.

11. В случае, если организаторами физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия являются несколько лиц, распределение прав и обязанностей между ними в отношении такого мероприятия осуществляется на основе договора и (или) положения (регламента) о таком мероприятии. Если иное не предусмотрено указанными документами, организаторы физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия несут солидарную ответственность за причиненный вред участникам мероприятия и (или) третьим лицам⁹.

Регламент определяет все отношения между организаторами соревнования, его участниками и судьями. Многолетней практикой проведения соревнований в России выработана четкая типовая структура регламента соревнований.

Основные разделы регламента:

1. Название соревнований и общие положения.
2. Порядок заявки участников и визовая поддержка (если нужно).
3. Транспорт.
4. Аккредитация всех категорий участников и персонала.
5. Размещение и питание участников.
6. Медицина.
7. Официальные церемонии. Церемонии награждения.
8. Спортсооружения мероприятия.
9. Реклама.

⁹ <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139846>

10. Телевидение.
11. Пресс-центр соревнований.
12. Расходы организаторов.
13. Обеспечение безопасности.
14. Компенсации.
15. Страхование.
16. Расписание соревнований.

Если соревнования носят командный или лично-командный характер, в регламенте указывается система определения победителей в командном зачете. В каждом отдельном случае она может быть разной. В разделе «Система определения победителя соревнований» мы подробно рассмотрели эти вопросы.

Разработанный регламент соревнований обязательно утверждается оргкомитетом и заблаговременно рассылается всем потенциальным участникам соревнования и заинтересованным организациям и лицам. В каждом виде спорта есть свои отличительные особенности и специфика, которая также должна быть представлена в регламенте. В *Приложении 1* можно изучить Регламент международного турнира по баскетболу «Кубок А.Я. Гомельского».

4.2. Финансы и смета затрат мероприятия

Практически во всех случаях организационной работы по проведению спортивных мероприятий вопрос формирования бюджета становится одним из самых первоочередных для оргкомитета. Нужно представлять размеры и статьи затрат, источники получения доходов, готовить правоустанавливающие документы. В тех случаях, когда финансовые ресурсы поступают для нужд оргкомитета из разных источников, создается единая консолидированная смета с указанием источников финансирования и разделов затрат.

В международных спортивных турнирах бюджет предстоящего мероприятия обеспечивается местным оргкомитетом той страны, которая получила право на проведение турнира после заявочной кампании. Немаловажную роль при этом с недавних пор играют государственные гарантии правительства страны на выполнение всех обязательств оргкомитетом соревнований. Как правило, при прочих равных, именно правительственные гарантии и убедительность заявки по созданию условий, инфраструктуры, развитию транспортных коммуникаций становятся определяющими при голосовании.

Организаторы соревнований имеют право в соответствии с положениями ст. 20 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» на финансирование отдельных статей своей сметы за счет федерального, регионального и муниципального бюджетов:

«1. Организаторы физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий определяют условия их проведения, в том числе условия и порядок предоставления компенсационных выплат спортивным судьям, связанных с оплатой стоимости питания, спортивного снаряжения, оборудования, спортивной и парадной формы, получаемых ими для участия в спортивных соревнованиях, несут ответственность за организацию и проведение таких мероприятий, имеют право приостанавливать и прекращать такие мероприятия, изменять время их проведения и утверждать их итоги.

1.1. Организаторы физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий определяют условия и порядок предоставления волонтерам компенсационных выплат, связанных с оплатой стоимости питания, проезда, проживания, условия и порядок предоставления на безвозмездной и безвозвратной основе форменной одежды и иных предметов вещевое имущества, а также условия и порядок предоставления спортивного снаряжения, оборудования, спортивной и парадной формы. В случае, если финансовое обеспечение проведения физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий осуществляется за счет средств федерального бюджета, условия и порядок предоставления волонтерам компенсационных выплат и материально-технического обеспечения, указанных в части 1 настоящей статьи, подлежат согласованию с федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта. Финансовое обеспечение предоставления волонтерам компенсационных выплат и материально-технического обеспечения, указанных в части 1 настоящей статьи, осуществляется организаторами соответствующих физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий. При организации физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий, финансовое обеспечение проведения которых осуществляется не за счет средств федерального бюджета, предоставление волонтерам компенсационных выплат и материально-технического обеспечения, указанных в части 1 настоящей статьи, может осуществляться за счет средств соответствующих общероссий-

ских спортивных федераций, если это предусмотрено нормами, утвержденными этими общероссийскими спортивными федерациями.

1.2. Нормы предоставления спортивным судьям, волонтерам форменной одежды, иных предметов вещевого имущества, спортивного снаряжения, оборудования, спортивной и парадной формы, порядок пользования в период проведения физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий указанными имуществом, снаряжением, оборудованием, нормы питания, обеспечения временного проживания для спортивных судей, волонтеров определяются организаторами таких физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий»¹⁰.

Наряду с этим, международные организации (федерации), как правило, берут на себя обязательство оказания финансового содействия оргкомитету международных соревнований. Это могут быть расходы на страхование по отмене мероприятия или страхование гражданской ответственности третьих лиц, затраты на билеты и проживание отдельных категорий специалистов и почетных гостей и т.д.

Смета затрат на проведение мероприятия представляет собой финансовый документ, определяющий категории затрат, доходов и источники финансирования. Основным руководством для формирования сметы является Регламент (меморандум) спортивного мероприятия или какой-либо другой регламентирующий документ, на основании которого можно относить затраты на те или иные виды работ или услуг. В различных спортивных организациях устанавливаются свои требования, но, как правило, они разумны и достаточно демократичны. В случаях, когда финансирование мероприятия ЕКП производится за счет средств федерального бюджета, специалисты руководствуются приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 16 апреля 2010 г. № 365 «Об утверждении норм расходов средств на проведение физкультурных и спортивных мероприятий, включенных в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий».

Основные разделы Сметы затрат на мероприятие представлены в табл. 2.

¹⁰ <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139846>

Основные разделы сметы затрат на мероприятия

Наименование затрат	Сумма
Торжественные церемонии открытия, награждения, закрытия	x
Размещение участников и гостей	x
Организация питания участников и гостей	x
Аренда спортсооружений	x
Визовая поддержка	x
Аккредитация всех категорий участников, гостей и персонала	x
Художественное оформление спортивной арены	x
Система статистики и результатов	x
Материально-техническое обеспечение, аренда оборудования	x
Услуги связи и телекоммуникаций	x
Наградная атрибутика и сувенирная продукция	x
Печатная продукция	x
Организация пресс-центра	x
Информационно-пропагандистская кампания	x
Обеспечение безопасности мероприятия	x
Транспортные услуги	x
Спортивная медицина	x
Организация телетрансляции	x
Компенсация расходов на перелет	x
Страхование	x
Другие статьи затрат	x

В данном примере сметы затрат спортивного мероприятия представлены максимально полно виды услуг, которые потребуются организаторам для создания и проведения спортивного события. Есть такие турниры, которые могут ограничиться в силу ряда причин только некоторыми основными разделами из указанных выше в своей смете затрат. А есть турниры, которые будут использовать и другие статьи затрат кроме заявленных.

Важным моментом в формировании финансовой стратегии спортивного мероприятия будут играть доходные разделы сметы. В большинстве случаев доходы определяются выручкой от

билетной программы соревнований, оказанием различных услуг Match-day (торговля сувенирами, атрибутикой, едой, напитками, предоставлением торговых площадок для всех желающих и т.д.) и поступлениями от реализации телевизионных прав и коммерческих прав на мероприятие.

Основные задачи при формировании сметы:

- Определение всех источников финансирования.
- Определение категорий затрат на мероприятие.
- Определение источников дохода от проведения мероприятия.
- Подготовка единой сметы затрат.
- Координация подготовки конкурсных технических заданий в случае финансирования из средств госбюджета.
- Регулирование норм финансирования в соответствии с регламентами и руководящими документами.

4.3. Материально-техническое обеспечение и подготовка технического задания

Одним из самых трудоемких блоков в работе оргкомитета является блок материально-технического обеспечения. Именно это подразделение централизованно принимает все требования, пожелания и технические задания от спортивного руководства мероприятия и других служб, составляет единое техническое задание для спортивного объекта и выстраивает техническую концепцию мероприятия.

Что касается технических заданий организаторов, то это один из самых главных регуляторов для организаторов спортивных событий, выполняющий функции кровеносной системы в живом организме. Нормальное функционирование спортивного мероприятия начинается на этапе планирования, когда все подразделения или службы оргкомитета формируют свои требования и пожелания технического и технологического характера для обеспечения деятельности своих функционалов: транспорт, пресс-центр, церемонии, питание, аккредитация и т.д. В результате формируются технические задания для спортсоружения и подрядчиков.

Основные разделы технического задания для проведения спортивно-развлекательного мероприятия

- Количество и перечень занимаемых помещений на объекте.
- Перечень технического оборудования, задействованного на мероприятии, и сертификаты соответствия на это оборудование.

- Объемы требуемой электроэнергии для работы оборудования и необходимость резервного питания.
- Условия подключения к сетям, схемы подключений к сетям и схемы подвесов оборудования.
- Количество мебели в каждой зоне/помещении и ее спецификация.
- Количество и размеры сборных конструкций, подиумов, платформ.
- Схемы возводимых помещений и специальных зон, схемы их оснащения оборудованием, мебелью и подключениями к сетям.
- Количество аккредитаций для персонала и приглашенных специалистов.
- Количество автомобильных пропусков для организаторов, персонала, приглашенных специалистов и гостей.

Еще на этапе планирования в тесном сотрудничестве с персоналом спортивной арены, органами технического регулирования, спецслужбами, медицинскими подразделениями, органами государственной власти и другими стейкхолдерами происходит процесс формирования и согласования технических заданий для дальнейшей подготовки мастер-плана мероприятия. В результате учета всех предложений и требований формируется единое техническое задание (ТЗ) для спортооружения с целью обеспечения качественного проведения спортивного мероприятия.

В качестве примера рассмотрим подготовку Чемпионата мира по фигурному катанию. Требования Международного союза конькобежцев (ISU) к разделам технического задания были и есть очень высокие.

Прежде всего обращаем внимание на необходимость предоставления помещений на ледовых аренах (основной и тренировочной) для персонала и сервисов оргкомитета и федераций.

Необходимые помещения на главной и тренировочной аренах

А) Главная арена

Мужская раздевалка

Женская раздевалка

Комната отдыха спортсменов

Точильня коньков

Костюмерная

Парикмахерская

Косметический салон

Офис федерации и технических делегатов

Офис Генерального секретаря

Офис Координатора соревнований

Музыкальная студия

Помещение для допинг-контроля
Рабочая комната судей
Помещение для видео-повтора
ВИП-гостиная федерации
ВИП-гостиная коммерческих партнеров федерации
Офис оргкомитета
Комната собраний оргкомитета
Склад оргкомитета
Помещение волонтеров
Дикторская комната
Транспортный отдел
Комната первой медицинской помощи
Физиотерапевтическая комната
Медицинский кабинет
Помещение распространения печатной информации
Офис коммерческого партнера
Помещение промежуточной жеребьевки
Помещение для участников церемоний
Пресс-центр
Склад МСФ

Б) Тренировочная арена

Мужская раздевалка
Женская раздевалка
Звуковая аппаратная
Комната отдыха спортсменов
Комната отдыха волонтеров
Офис оргкомитета
Транспортный отдел
Медицинский кабинет
Минипресс-центр

Как видим, перечень обязательных помещений на аренах достаточно объемный, но этим дело не ограничивается. Теперь нужно предусмотреть конструктивные решения для выделения и строительства определенных зон.

● Вход и выход спортсменов

Рекомендуется, по возможности, отделить вход на арену для спортсменов от выхода с арены в зону ожидания результатов.

● Судейская зона

Организация рассадки в Судейской зоне будет осуществляться в соответствии с инструкциями ISU. Во избежание беспокойства судей нужно предусмотреть, чтобы билеты не продавались в зону, располагающуюся по бокам (на 3 м) и сзади (на 2 м) от судейского подиума. Эта зона должна быть огорожена барьерами.

● **Зона ожидания результатов**

Зона ожидания результатов в фигурном катании иначе называется зоной “kiss and cry”. Эта зона монтируется из специальных конструкций и представляет собой «зону отдыха» после проката, декорируется в соответствии со стилистикой мероприятия. Перед диванами, на которых размещаются спортсмены, устанавливается видеомонитор. В этой зоне запрещается любое размещение рекламы, брендированных бутылок с водой, брендированных салфеток и т.д. по требованиям ISU. Обязательно наличие на заднике изображения логотипа чемпионата и федерации в зоне видимости телекамер.

● **Лед**

Требования по качеству льда в большей степени относятся к ледоварам арены. Организаторы должны составить график работ по замораживанию рекламы под лед и последующих тренировок и соревнований в соответствии с готовностью льда. Для обеспечения хорошего состояния льда на арене соревнований за три дня до начала Чемпионата запрещается проведение хоккейных игр или тренировок. Специалисты знают, что лед для хоккея отличается по качеству от льда для соревнований фигуристов. В керлинге, шорт-треке, конькобежном спорте определены свои требования к качеству льда.

Для фигуристов технические требования ко льду такие:

- глубина льда: 3,5 – 4 см;
- температура: от –7,7 до –5,5 градусов по Цельсию (от 18 до 22 градусов по Фаренгейту);
- цвет льда: RAL 7035 (Европейский стандарт).

Необходимы две моторизованные машины по производству льда для обеспечения нового покрытия. Должно иметься в наличии не менее шести устройств по заделыванию отверстий и выбоин до обеспечения нового покрытия.

● **Освещение арены**

Для проведения спортивных соревнований и создания телевизионной картинки этих соревнований требуется высокий уровень освещенности арены. В соревнованиях по фигурному катанию требования такие:

- а) не менее 150 свечей / 1400 люкс;
- б) уровень освещения должен быть одинаковым над всей поверхностью льда;
- в) между выходом спортсменов со льда и зоной «слёз и поцелуев» также должен поддерживаться высокий уровень света;
- г) в зоне выхода спортсменов на лёд и местом нахождения тренеров (если оно находится отдельно от зоны «слёз и поцелуев») должен поддерживаться высокий уровень света;

д) арена должна быть полностью освещена. Сектор/край, смежный с поверхностью льда, должен иметь постоянный уровень света в пределах 25 свечей (не менее 150 свечей / 1400 люкс), который поддерживается над всей поверхностью льда;

е) достаточная освещённость для работы телекамер должна быть и в смешанной зоне.

● **Часы на арене**

Серьезный момент, о котором часто забывают. У всех участников событий часы должны быть выставлены одинаково. Часы, синхронизированные с часами хост бродкастера, должны размещаться в раздевалках и на арене, где должны быть отчетливо видны из зоны выхода спортсменов и с судейской трибуны.

● **Помещения в отеле**

В отеле, кроме номеров для проживания участников и гостей соревнований, должны быть предусмотрены помещения для технических и протокольных нужд оргкомитета:

а) помещение для аккредитации на установленных участках;

б) заседания судей и жеребьевка будут проводиться индивидуально в каждой дисциплине. Для таких встреч требуется зал вместимостью до 20 человек, DVD, экран, мультимедийный проектор;

в) необходимо похожее помещение для собрания координатора и местного ассистента координатора с представителями команд. Главный стол на 10 персон (ассистент локального координатора, представитель федерации, представитель оргкомитета) и сидячие места с раскладкой «театр» на 50–60 персон;

г) похожее небольшое помещение требуется для собрания арбитров и технических контролеров. Неформальная раскладка для приблизительно 20 персон;

д) необходимы помещения для обзорного собрания судей и арбитров по каждому завершившемуся соревнованию. Собрание проводится на следующий день после соревнования, если нет другого специального решения. Каждая комната должна быть оборудована экраном, DVD-проигрывателем и большим мультимедийным проектором;

е) все помещения, используемые спортсменами, должны быть обозначены как зоны, где не разрешается курение.

Техническое оборудование

● **Музыкальная система на арене**

а) Записывающая система должна быть одобрена техническими делегатами и координатором МСФ в ходе их инспекционного визита. Рекомендуются системы CD, MD, DAT или общий компьютерный повтор.

б) Запись должна производиться отдельно от катка соревнований и тренировочного катка так, чтобы музыка проигрывалась на той же аппаратуре, на которой и записывалась. Перезапись музыки спортсменов должна быть завершена не менее чем через три часа после представления оригинальной музыки или на следующее утро. Должны использоваться индивидуальные кассеты. Время звучания музыки спортсменов и время, оставшееся на тренировочной сессии, должно быть объявлено.

в) Должна быть адекватная система коммуникации между арбитрами, музыкальным оператором и диктором.

г) Музыкальная информация должна быть предоставлена всеми участниками соревнований по прибытии. Аккредитация не будет выдана тем спортсменам, которые не снабдят оргкомитет точной информацией о своей музыке (название/композитор/продолжительность).

д) Гимн и фанфары федерации должны проигрываться в начале каждого вида соревнований и церемонии награждения. Подходящая фоновая музыка может проигрываться при входе и выходе официальной стоны.

е) Разрешенный уровень громкости музыки 85–90 dB. Измеритель громкости должен быть на арене для замера уровня звука.

ж) Необходимо отметить, что продолжительность музыки для Обязательных танцев должна быть тщательно замерена при записи.

з) Тихая фоновая музыка должна проигрываться во время периодов разминки на тренировках и соревнованиях. Если это не противоречит требованиям телевидения, музыка может играть во время заливки льда. Во время соревнования тихая музыка может играть после выступления спортсмена до момента объявления результатов.

и) Система ротации проигрывания музыки фигуристов на тренировках должна быть подготовлена координатором мероприятия и опубликована задолго до тренировок.

● *Судейские ящики и протоколы*

Необходимое количество протоколов для Технической группы, арбитров и коллегии судей каждой части соревнований будут предоставлены отделом статистики, информации и результатов. Оргкомитет несет ответственность за обеспечение достаточного числа клип-бордов, карандашей и ластиков в комнате судей.

Организаторы должны разместить рядом с рабочим местом каждого судьи лоток для бумаги, в который судья может положить маркированные документы после выступления каждого фигуриста.

● *Видео-экран*

Организаторы обеспечивают видео-экран размером от 4×5 м для информирования публики со всеми необходимыми данными и повторами, одобренными координатором соревнования. Сигнал с видео-экрана должен быть совместим с компьютерной системой результатов. Все необходимое оборудование для судей и арбитров по показу оценок будет предоставлено информационной компанией по статистике и результатам, включая необходимый интерфейс. Промежуточные результаты после выступления каждого спортсмена, пары или дуэта должны быть показаны на видео-экране, включая последнюю группу, согласно существующему правилу.

Вот такие технические требования предъявляются к организаторам Чемпионата мира по фигурному катанию. В результате

внутренних взаимодействий и планово-подготовительных работ в оргкомитете формируется техническое задание – тот самый главный рабочий документ для специалистов, на основе которого выстраивается работа функционалов мероприятия.

Следует заметить, что технические требования в каждом отдельном случае индивидуальны и зависят от многих факторов: регламентов и правил МСФ, традиций вида спорта, требований к телевизионному показу и т.д.

В Приложении 4 вы можете ознакомиться с содержанием Технического задания Этапа Кубка мира по сноуборду.

Основные задачи работников материально-технической службы

- Определение спортивного объекта для проведения мероприятия и подготовка договора аренды.
- Перечень технического оборудования, задействованного на мероприятии, и сертификаты соответствия на это оборудование.
- Объемы требуемой электроэнергии для работы оборудования и необходимость резервного питания.
- Условия подключения к сетям, схемы подключений к сетям и схемы подвесов оборудования.
- Количество мебели в каждой зоне/помещении и ее спецификация.
- Количество и размеры сборных конструкций, подиумов, платформ.
- Схемы возводимых помещений и специальных зон, схемы их оснащения оборудованием, мебелью и подключения к сетям.
- Количество и перечень занимаемых помещений на объекте.
- Спецификация тканевых покрытий и ковровина для оформления спортооружения.

4.4. Служба протокола мероприятия

Определение «протокол» относится к обычаям и правилам вежливости и этикета, принятым в обществе между отдельными личностями и обществом в целом. Соблюдение требований протокола делает общение с другими более предсказуемым и устанавливает основные социальные понятия, в рамках которых происходит сотрудничество и взаимодействие высокопоставленных гостей, официальных лиц и руководителей государственных структур на спортивном мероприятии. Протокол обеспечивает единообразие

и соблюдение этикета на всех мероприятиях спортивного события: на арене, на конгрессе, на банкете, на приеме и т.д.

Для любого значимого мероприятия первостепенной задачей является организация работы с персонами категории VIP. Спортивные мероприятия так прочно стали ассоциироваться с успехом и престижем, что все большее число людей, достигших высокого положения в обществе, связывают себя со спортом в той или иной форме – попечители, руководители, спонсоры, партнеры. Для многих из них появление в ложе VIP означает принадлежность к особой категории персон, связанных со спортом в широком смысле этого слова.

Оргкомитет соревнований должен назначить из числа своих сотрудников руководителя службы протокола, который будет организовывать работу службы протокола на всем протяжении соревнований по всем вопросам, связанным с передвижением и работой официальных лиц и приглашенных гостей. Конкурентоспособные преимущества таких специалистов очевидны: располагающая внешность, вкус в одежде, знание иностранных языков, умение располагать к себе собеседника, память на имена и лица, умение держать себя нейтрально по отношению к разным категориям гостей.

На этапе планирования спортивного мероприятия служба протокола составляет списки для приглашения официальных лиц и гостей на соревнования и формирует категории гостей. Затем начинается работа на арене по организации зон гостеприимства и лож для различных категорий гостей, «вырезке» мест для гостей на трибунах.

КАТЕГОРИИ ПРОТОКОЛА

Категория VVIP /Руководство

Президент Международной спортивной федерации (МСФ)

Члены Совета МСФ

Президент МОК

Президент Местного Организационного комитета (ЛОК)

Глава государства (или уполномоченные представители)

Президент федерации-организатора

Мэр города-организатора

Высшее руководство региона

Гости категории VIP

Министры правительства – представители высшего ранга

Члены Исполкома МОК

Президенты Международных федераций
Члены МОК
Президенты континентальных федераций МСФ
Почетные члены МСФ
Руководство города
Руководство региона
Президент НОК страны-организатора
Президент Организационного комитета будущего чемпионата мира
Президент Организационного комитета будущих Олимпийских игр
Представители высокого ранга официальных партнеров МСФ
Руководители официальных телевизионных компаний МСФ
Директора МОК
Другие гости категории VIP

Категория семьи МСФ

Председатели комитетов/комиссий МСФ
Делегаты конгресса МСФ
Президенты национальных федераций МСФ
Члены комитетов МСФ
Члены комиссий МСФ
Представители континентальной Ассоциации
Сотрудники МСФ
Представители официальных спонсоров и телевизионных компаний

Организаторы соревнований МСФ

Члены Организационного комитета следующего чемпионата мира
Президенты/генеральные секретари Организационных комитетов будущих соревнований МСФ
Директора международных соревнований МСФ по приглашению

Категория «Гость» семьи МСФ

Члены Организационного комитета Олимпийских игр и Директора департаментов
Дети /семьи членов Совета МСФ
Сотрудники МОК
Члены Совета других континентальных Ассоциаций
Победители Всемирного легкоатлетического дня
Различные гости МСФ

Национальные и местные спонсоры

Представители национальных и местных спонсоров

Местный Организационный комитет

Совет/комитеты национальной федерации-организатора

Совет местного Организационного комитета

Сотрудники местного Организационного комитета

Гости местного Организационного комитета

Члены НОК страны-организатора

Другие гости Местного Организационного комитета

Команды /делегации

Спортсмены

Руководители команд

Врачи команд

Официальные лица команд

Атташе команд

Судьи

Назначенные МСФ судьи

Руководство соревнованиями

Сотрудники, обслуживающие соревнование

Биомеханические бригады

СМИ

Пишущая пресса

Фотографы

Сотрудники технических служб

Международные вещательные компании

Руководители телекомпаний и радиокompаний

Телепродюсеры /комментаторы

Технические сотрудники телекомпаний

Бригада, снимающая официальный фильм

Хост бродкастер

Руководители хост бродкастера

Сотрудники, осуществляющие вещание

Технические сотрудники хост бродкастера

Службы

Представители спонсорских компаний, занимающиеся обслуживанием оборудования

Безопасность

Полиция

Официальная хронометражная компания

Официальная компьютерная компания

Служба питания на стадионе и клининговая служба

Технические сотрудники

Медицинское обслуживание

Врачи

Сотрудники медицинской службы

Допинг-контроль

Технический персонал

Переводчики / лингвистические услуги

Водители / сопровождающие

Служба поддержки

Наблюдатели

Представители городов – кандидатов на проведение соревнований МСФ

Представители городов – кандидатов на проведение Олимпийских игр

Примечание: жены/мужья относятся к той же категории, что и их супруги.

От слаженной и четкой работы службы протокола зависит также и оперативность получения информации о предстоящих изменениях, связанных с прибытием официальных лиц на мероприятие, и оперативное реагирование на внесение изменений в сценарий мероприятия.

Основные задачи работников службы протокола

- Подготовка списка VIP-гостей.
- Подготовка именных приглашений для VIP-гостей.
- Рассылка приглашений, аккредитаций и автопропусков.
- Резервирование зрительских мест зоны VIP на арене.
- Резервирование гостевых лож.
- Организация встречи гостей на арене и их сопровождение.
- Координация перемещений официальных лиц.

- Взаимодействие со службами протокола официальных лиц.
- Взаимодействие со службой безопасности арены и мероприятия по организации зон доступа VIP-гостей.
- Организация схемы рассадки гостей на приветственном ужине, банкете, торжественном приеме.
- Осуществление коммуникаций со всеми службами оргкомитета.

4.5. Безопасность спортивного мероприятия

Стремительное совершенствование информационных технологий, рост влияния средств массовой информации и ограниченные возможности неформального общения людей в рамках мегаполиса вызывают потребности в выплеске эмоций на спортивных событиях, и организаторы спортивно-развлекательных мероприятий должны быть к этому готовы.

Огромное значение в процессе планирования спортивно-зрелищных мероприятий занимают вопросы безопасности. В состав оргкомитета обязательно входит представитель, отвечающий за план безопасности на соревнованиях и координацию действий различных служб. Оргкомитет утверждает Концепцию безопасности соревнований, несет ответственность за ее реализацию в части безопасности участников и зрителей. Соответствующая структура оргкомитета обязана организовать, реализовать и финансировать все необходимые меры безопасности на мероприятии, уделяя особое внимание месту проведения, отелям и транспортной системе. Меры безопасности должны также удовлетворять требованиям национальных, региональных и местных государственных структур.

Служба безопасности и распределение обязанностей

Команда службы безопасности или частное охранное предприятие (ЧОП) мероприятия назначаются оргкомитетом для тесного сотрудничества с профильными государственными структурами.

Подразделение службы безопасности должно согласовать концепцию безопасности турнира с органами внутренних дел и учесть особенности мероприятий безопасности спортивного объекта, деятельность служб безопасности транспорта и отелей, а также других структур, которые оргкомитет считает необходимыми для данного мероприятия. Имя каждого члена подразделения службы безопасности, отвечающей за свой участок обеспечения

безопасности на мероприятии, должно быть указано в составленном документе вместе с его телефоном, электронным адресом и контактными данными, позицией и занимаемой должностью на мероприятии, названием организации, которую он представляет.

Также должна быть утверждена специальная группа быстрого реагирования, в которую входят члены местной службы безопасности и которая будет решать все возникающие вопросы по мерам безопасности в месте проведения мероприятия. До начала мероприятия должно быть организовано как минимум одно совещание с группой быстрого реагирования и представителями оргкомитета.

Концепция безопасности

Команда службы безопасности должна подготовить письменную «Концепцию безопасности», которая включает в себя распределение зон доступа на арене для различных категорий аккредитованных лиц, входы-выходы, «План эвакуации» с места проведения мероприятия и отелей и которая должна быть утверждена оргкомитетом. Копии «Концепции безопасности» должны являться открытой информацией и быть доступными для всех тех официальных лиц, которых подразделение службы безопасности считает имеющими право доступа к данной информации, но при условии соблюдения конфиденциальности.

На международных мероприятиях «Концепция безопасности» должна быть составлена на английском языке и на языке страны, проводящей соревнования. «Концепция безопасности» должна содержать требования, перечисленные в Положении соревнований, а также иные дополнительные требования, которые считает необходимыми подразделение службы безопасности. Концепция должна содержать четко изложенные обязанности по мерам обеспечения и соблюдения безопасности для всех аспектов мероприятия и фамилии ответственных сотрудников подразделения службы безопасности.

Оценка риска

Организаторы должны провести оценку угроз безопасности на арене для определения уровня рисков и угроз и выявления точек уязвимости. Данные оценки должны проводиться компетентными лицами с соответствующими навыками и опытом. Возможно, потребуется консультация специалиста. При этом персонал арены, ответственный за проведение мероприятия, должен использовать

свой собственный опыт и знания об арене, в том числе включая действия во время проведения мероприятий и нештатных ситуаций.

Оценка рисков должна проводиться в несколько этапов, причем каждый из них должен быть зафиксирован документально:

- Определение опасностей, которым могут подвергнуться зрители.
- Оценка рисков и выработка комплекса мер предосторожности.
- Фиксирование результатов исследования и принятие конкретных превентивных и защитных мер.
- Оценка и анализ адекватности и эффективности подобных мер и их пересмотр по мере необходимости.

Выявленные факторы уязвимости должны быть устранены путем определенных мер, включая осуществление контроля за доступом зрителей, использование CCTV камер видеонаблюдения и дополнительного освещения, досмотр при входе, проверку сумок и рюкзаков, развитие систем связи, а также разработку и обновление планов по реагированию на чрезвычайные ситуации и планов эвакуации.

При проведении оценки риска рекомендуется, чтобы организаторы и служба безопасности мероприятия консультировались с соответствующими спецслужбами.

Резервный план

Организаторы и руководство арены должны также оценить риск возникновения любого инцидента на территории арены, который может нанести ущерб общественной безопасности или стать причиной нарушения нормальной работы, например: пожара, отключения электроэнергии, угрозы взрыва, задержки начала мероприятия или массовых беспорядков. Подобные случаи часто возникают без предупреждения или практически без предупреждения, и сотрудники, привыкшие действовать в нормальных условиях, могут оказаться не в состоянии действовать адекватно в возникших обстоятельствах. Таким образом, руководство должно подготовить план реагирования в подобных ситуациях, в котором определить конкретные действия и возможность привлечения соответствующих специалистов.

Резервные планы должны быть структурированной и действенной инструкцией, содержащей четкие указания о мерах, принимаемых в конкретных обстоятельствах, с учетом как внутренних, так и внешних факторов, характерных для данной арены.

Крайне важно, чтобы все сотрудники, задействованные в области безопасности и медицинского контроля, полностью владели резервными планами. Порядок действий, предусмотренный резервными планами, должен быть также известен всему персоналу, работающему на территории арены, а не только сотрудникам, исполняющим обязанности в сфере обеспечения безопасности.

Скорая медицинская помощь

Планы по оказанию услуг экстренной помощи в случае возникновения серьезных инцидентов, как на территории арены, так и вблизи нее, готовятся соответствующими аварийными службами, однако такие планы должны быть совместимы с Резервным планом арены. Поэтому между организаторами, руководством арены, полицией, службами МЧС и скорой помощи, местными органами здравоохранения и другими местными органами власти должны проводиться консультации с целью выработки согласованного плана реагирования в чрезвычайных ситуациях, включая вопросы доступа машин аварийных служб, для всех инцидентов, которые можно предусмотреть.

Противопожарная безопасность

Имеющиеся средства пожаротушения и предусмотренные меры противопожарной безопасности должны быть одобрены и сертифицированы местными органами службы МЧС, равно как все требования по обеспечению противопожарной безопасности во всех помещениях арены.

Система громкой связи

Важно обеспечить, чтобы персонал, отвечающий за проведение мероприятия, а также сотрудники арены, отвечающие за охрану и безопасность, имели возможность ясно и четко обратиться к зрителям, находящимся как внутри арены, так и снаружи, с помощью достаточно мощной и надежной системой громкой связи.

Входы и выходы

Въездные ворота и турникеты должны быть сконструированы таким образом, чтобы избежать заторов и обеспечить беспрепятственный поток зрителей. Для VIP-персон, спонсоров и гостей должен быть предусмотрен специальный вход, отдельный от общего входа.

Обычно моментом наибольшего риска безопасности зрителей является процесс выхода с арены. Все выходные двери должны

быть оснащены блокирующим устройством, которое может быть приведено в действие быстро и просто любым человеком с внутренней стороны. При этом входные двери должны быть сконструированы таким образом, чтобы оставаться незапертыми во время нахождения зрителей внутри арены.

Подходы к арене должны быть оборудованы необходимым количеством указателей (например, с помощью пиктограмм) для направления потока зрителей к своим секторам, при этом все турникеты, входные и выходные ворота и двери должны быть в рабочем состоянии и содержать четкую и общепонятную информацию. Эти указатели должны быть выполнены в аналогичном ключе с информацией, напечатанной на билетах, с тем, чтобы время, необходимое зрителям для прохода на свои места, было минимальным.

Система аварийного освещения

В целях обеспечения безопасности и ориентировки зрителей арена должна быть оборудована системой аварийного освещения, утвержденной местными органами власти, для использования в случае отключения освещения во всех частях арены, где могут находиться зрители, включая все выходы и маршруты эвакуации зрителей.

Следует сказать о необходимости тесного сотрудничества и постоянного контакта организаторов, менеджеров (директоров соревнований) и руководства арены с полицией, спецслужбами, участниками спортивного мероприятия, службой безопасности, пожарными, представителями местных властей. Все это в данном случае преследует одну цель – предотвратить возникновение нештатных ситуаций, угрожающих здоровью и жизни людей в местах большого скопления народа.

Основные задачи работников службы безопасности спортивно-го мероприятия:

- Подготовить инструкции по проведению мероприятия и обеспечению безопасности для подразделений службы и каждой категории участников.
- Ограничить, а в некоторых случаях полностью запретить продажу спиртных напитков.
- Определить приоритет выполнения команд руководителей службы, обязанность и ответственность всего персонала – от менеджера (директора) мероприятия до продавца билетов – при возникновении нештатной ситуации (пожар, отключение электроэнергии, беспорядок среди зрителей и т.д.).

- Весь персонал организации, проводящей соревнования, должен пройти специальную тренировку и обучение действиям в случае нештатных ситуаций.
- Менеджер (директор) соревнований должен лично убедиться, что все руководители подразделений разъяснили своим сотрудникам их обязанности.
- Исключить продажу билетов без обозначения мест.
- Контролировать количество проданных билетов с целью привлечения дополнительных сил сотрудников и служб безопасности, если спрос на билеты превышает предложение.
- Разработать и распространить среди всех сотрудников инструкции по вежливому обращению с посетителями.
- Конфисковать стеклянные бутылки, металлические банки, а также другие предметы, которые могут нанести вред и ущерб здоровью окружающих.
- Установить максимальное количество зрителей, допускающихся на конкретное мероприятие, и письменно заверить его у представителя пожарной охраны и у представителя инспекции по зданиям.
- Провести занятия с работниками службы безопасности по знанию архитектурного плана здания спортивного комплекса или арены и умению ориентироваться в нем.
- Разработать план эвакуации.
- Проверить функционирование системы громкоговорящей связи.
- Проверить, что выходы, проходы, коридоры в здании свободны от посторонних предметов.
- Не выключать полностью свет; проходы между рядами и секторами должны быть освещены светящимися дорожками, которые указывают направления к выходам, над которыми должны постоянно гореть таблички «ВЫХОД».

4.6. Служба размещения участников и гостей

Программа размещения всех категорий участников и гостей соревнований утверждается оргкомитетом на этапе планирования мероприятия и согласуется с федерацией (заказчиком). Предложения массового заселения спортивных делегаций практически всегда очень выгодны для отелей. Поэтому при исследовании рынка предложений размещения спортивных делегаций целесообразно рассматривать отели в статусе стейкхолдеров мероприятия с предложением партнерского пакета рекламных услуг на

мероприятия для отеля и специальных цен для делегаций. Это помогает оргкомитету выстраивать политику размещения и финансирования.

В программе размещения делегаций предусматривается много специфических моментов. Для удобства работы и транспортной логистики спортсмены, тренеры, представители команд обычно размещаются (если это возможно) в одной гостинице. Эта гостиница должна располагаться недалеко от места проведения мероприятия и иметь удобную транспортную доступность. Спортсменам могут предоставляться двухместные номера с ванной или душем и отдельными кроватями. Представители разных делегаций при этом не могут размещаться в одном номере. Руководитель или капитан команды, медицинский персонал команды также обеспечивается одноместным номером. Организаторы, как правило, прилагают все возможные усилия для предоставления максимально комфортных условий для проживания участников мероприятия. Требования от участников могут быть различными. Так, например, участники Кубка мира по регби-7 в Москве желали селиться таким образом, чтобы каждая команда и ее персонал жили на одном этаже. Это существенно осложняло задачу для службы размещения. После изучения многих предложений такой отель был предоставлен. Кроме участников, есть различные категории лиц, требующих к себе отдельного отношения в вопросах проживания.

Гостиница для официальных лиц

Официальные лица оргкомитета, представители международной федерации, члены судейской коллегии и технические делегаты могут размещаться в отдельном отеле, если это предусмотрено регламентом соревнований. Уровень комфортности и сервиса предлагается, исходя из требований регламента соревнований для этой категории лиц.

Гостиница прессы

Оргкомитет, как правило, предлагает представителям прессы размещение в отелях трех типов. Ценовая политика отелей должна быть разного уровня – три звезды, четыре звезды, пять звезд. Предполагается, что бронирование отелей будет производиться работниками прессы самостоятельно. Оргкомитет в таком случае выступает в роли помощника-координатора при бронировании отеля.

Предоплата гостиничных расходов

Оргкомитет прорабатывает со всеми гостиницами ценовую политику размещения (по возможности цены должны быть самими низкими в данной конкретной гостинице) и заключает договоры с этими гостиницами. Специальные цены на проживание должны быть применены ко всем участникам и гостям, независимо от того, кто будет оплачивать размещение. Строго воспрещается подселать третьих лиц в номер к участникам для достижения специальной цены. Оплата всех услуг может быть произведена банковскими картами.

Основные задачи работников службы размещения:

- Определение категорий лиц для размещения на мероприятии.
- Определение сроков проживания всех категорий лиц.
- Формирование цены проживания для каждой категории лиц.
- Оформление заявок на проживание от делегаций и бронирование номеров в отелях.
- Предоставление специальных помещений в отелях для технических нужд организаторов.
- Обеспечение помещениями для официальных встреч, конгрессов и банкетов на мероприятии.

4.7. Аккредитация

Для эффективности проведения всех спортивных мероприятий и соблюдения «Концепции безопасности» каждого такого мероприятия необходимо предусмотреть процедуру аккредитации различных категорий спортсменов, тренеров, членов делегаций, гостей, работников всех служб мероприятия. Аккредитационные карты должны быть единого стандарта и иметь символы и надписи, которые позволяют обладателю аккредитации попадать в зоны доступа на мероприятия. Наряду с этим формируются зоны доступа на арене для каждой категории аккредитованных лиц. Представители службы безопасности проводят инструктаж со своими сотрудниками по порядку допуска в различные зоны аккредитованных участников, гостей, организаторов и т.д.

Для оперативного решения вопросов аккредитации различных категорий персонала и гостей создаются пункты аккредитации на спортивной арене и в отеле. Представители прессы и телевидения получают свои аккредитации, как правило, перед стартовой пресс-конференцией.

Контроль доступа

Для соблюдения всех правил аккредитации рекомендуется строгое соблюдение следующих пунктов:

а) в зоны, которые будут приняты ограниченными, не должны иметь доступ не аккредитованные лица;

б) зрители, не имеющие билетов, не должны иметь доступ к арене (месту проведения соревнований);

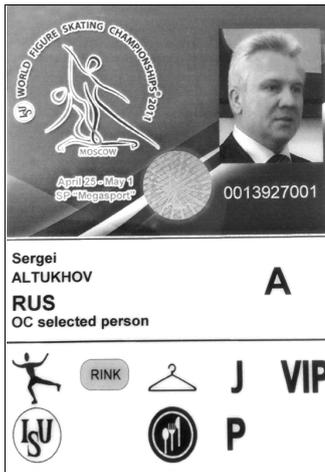
в) во время соревнований в зоне, предназначенной для выхода спортсменов, может находиться ограниченное число людей на каждого спортсмена/команду участников. Остальные члены

команды должны оставаться за пределами данной зоны;

г) главный тренер (лицо, представляющее команду участников и/или спортсмена) является ответственным за то, что его спортсмен и/или команда непосредственно сразу после выступления следует в нужную зону для объявления оценок (результата);

д) ни один человек, не имеющий доступа, не должен находиться в зоне соревнований, а также должны быть исключены любые попытки нарушения прохода или попытки проникнуть силой.

В Приложении 3 представлены виды аккредитационных карт «Кубка Кремля» по современному пятиборью.



*Аккредитационная карта
Чемпионата мира
по фигурному катанию
в Москве с отметками зон
доступа*

Основные задачи работников службы аккредитации

- разработка макета аккредитационной карты;
- формирование категорий лиц для аккредитации;
- согласование перечня зон доступа для аккредитованных лиц;
- установка пункта аккредитации в официальном отеле соревнований и на арене;
- проверка и тестирование оборудования для процедуры аккредитации;
- подготовка VIP-аккредитаций по представлению службы протокола оргкомитета.

4.8. Транспорт

Транспортная концепция соревнований разрабатывается и утверждается на этапе подготовки и планирования. В нее включаются основные разделы «Трансфер: аэропорт–отель–арена» для всех участников и гостей мероприятия. Транспортная концепция соревнований разрабатывается и утверждается с учетом всех требований меморандума соревнований и особенностей транспортной инфраструктуры города и страны, принимающей соревнования. При выборе транспортной компании или фирмы-производителя автотранспорта необходимо изучить стейкхолдеров. В ряде случаев автопроизводители уже работают как сетевые партнеры крупных международных спортивных федераций или лиг. Так, например, компания «Тойота» является многолетним спонсором Международной федерации легкой атлетики IAAF. Поэтому официальный автомобиль Чемпионата мира в Москве – это, безусловно, «Тойота». А Международная федерация хоккея ИИХФ уже много лет сотрудничает с производителями «Шкоды». Поэтому вопрос транспортной концепции в данном случае позиционироваться будет через «Шкоду». В каждом случае такого партнерства минимизируются затраты оргкомитета на транспортные расходы. Это прежде всего практично.

Для участников соревнований, официальных лиц и гостей обеспечивается перемещение на специальном транспорте между гостиницами и всеми аренами, если они удалены от отелей более чем на пять минут ходьбы. Предоставление рейсовых автобусов-шаттлов с регулярным расписанием и интервалами в 20–30 мин является обязательным требованием. Если главная арена и тренировочная находятся не в одном здании, то необходимо наличие рейсов шаттлов между этими двумя объектами. Также предусматривается наличие определенного количества автомобилей или микроавтобусов с водителями для экстренных случаев. Следует избегать дополнительных остановок на маршруте, что особенно касается шаттлов, курсирующих между ареной и отелем проживания спортсменов. Особое внимание нужно уделять проезду спортсменов на соревнования и тренировки и обратно в гостиницу (не позднее 20 мин после окончания тренировки).

Шаттлы должны быть легко узнаваемы, с логотипом соревнований и маршрутом движения. Также различные маршруты шаттлов следует выделить разноцветными табличками с указанием маршрутов и соответствующими отметками на автобусах по каждому из маршрутов.

Плакат с автобусным расписанием размещается в холле гостиницы. Кроме того, в гостинице, на главной арене и на тренировочной арене нужно оборудовать специальный стол с табличкой «Транспорт» и телефоном сотрудника, ответственного за работу транспортной службы.

Особое внимание нужно уделять индивидуальной транспортировке официальных лиц, гостей соревнований, медицинского персонала, арбитров и ассистентов арбитров, координаторов и технических делегатов соревнований.

Программа гостеприимства предусматривает работу группы «встречи-проводы» в аэропорту или на железнодорожном вокзале. Эта группа встречает все категории участников и гостей, прибывающих на соревнования. Специальный агент оргкомитета содействует в приобретении обратных билетов и организует незамедлительный отъезд для всех участников.

После завершения допингового контроля транспортная служба должна предоставить шаттл спортсменам и медперсоналу для возвращения в гостиницы.

Бесплатный транспорт для прессы должен предоставляться только от официального отеля прессы до места проведения соревнований. Остановка шаттла в этом случае должна быть расположена как можно ближе к медиа-входу в пресс-центр на арене.

Основные задачи работников транспортной службы

- Подготовка транспортной концепции мероприятия.
- Согласование транспортной концепции с органами ГИБДД.
- Исследование рынка с целью предложить партнерское соглашение «Официальный автомобиль» мероприятия.
- Составление графика движения транспорта по указанным маршрутам.
- Контроль за перемещением автомобилей с VIP-персонами.
- Подготовка и оформление пунктов транспортной службы в отелях с участниками и гостями мероприятия.

4.9. Организация питания участников и гостей мероприятия

Организация питания спортсменов на соревнованиях – одна из самых ключевых и значимых задач оргкомитета. Генеральный директор Федерации фигурного катания на коньках России Валентин Писеев любит повторять: «Какое питание – такое и катание!» И с этим трудно спорить. Программа питания участников

и гостей соревнований, меню для фуршетов, обедов, ужинов, банкетов формируются в соответствии с требованиями регламента или другого разрешительного документа на этапе подготовки соревнований (табл. 3).

Таблица 3

Таблица обеспечения питанием

Категории	Период обеспечения	Ваучер на напитки
Спортсмены	По прибытию – до отъезда	X
Руководитель команды	По прибытию – до отъезда	X
Представитель федерации и супруга/гость	По прибытию – до отъезда	X
Технические делегаты и супруга/гость	По прибытию – до отъезда	X
Медицинский консультант и супруга/гость	По прибытию – до отъезда	X
Арбитры и ассистенты арбитров и супруга/гость	По прибытию – до отъезда	X
Генеральный секретарь и супруга/гость	По прибытию – до отъезда	X
Судьи	Ланч за день до собрания судей – ланч на следующий день после банкета	X
Почетные Члены федерации и супруга/гость	По прибытию – до отъезда	X
Офис федерации и супруга/гость	По прибытию – до отъезда	X
Медиа-команда федерации	По прибытию – до отъезда	X

Организация питания в отеле

Служба питания (кейтеринг) оргкомитета в сотрудничестве с персоналом отеля отправляет на одобрение медицинского консультанта ежедневное меню (завтрак, обед, ужин). Медицинский консультант несет ответственность за состав меню и вправе внести в него изменения. В меню должно быть предложено разнообразие гарниров (овощи, рис, картофель), салаты, свежие фрукты, сыр и десерты. Чай, кофе, безалкогольные напитки, вода также должны быть включены в основное меню. Горячие блюда предлагаются спортсменам и официальным лицам в специальные часы питания.

Оргкомитет согласовывает с отелем специально выделенные зоны для питания спортсменов и официальных лиц. Наиболее подходящей формой сервиса является шведский стол. Эффективным методом работы пищевого сервиса является распространение среди спортсменов и официальных лиц бесплатных датированных пищевых ваучеров-талонов. Основная проблема при этом – определение категорий спортсменов, судей и функционеров, которых нужно кормить. Талоны на питание и напитки оргкомитет должен сделать доступными для продажи тренерам, сопровождающим лицам комплексно или индивидуально, если нет требований по предоставлению бесплатного питания для этих лиц в регламенте мероприятия. Есть еще вариант предоставления денежной компенсации от оргкомитета тем категориям официальных представителей, которым организаторы обязаны предоставлять трехразовое питание.

Талоны на питание должны быть пронумерованы или специально отмечены для обеспечения контроля в зону доступа. Оргкомитет должен предоставлять три талона на питание ежедневно. В дни вечерних соревнований должно быть предусмотрено четырехразовое питание. Персоны, снабженные талонами на питание, могут выбирать между ужином и ночным буфетом, когда таковой предлагается.

Завтрак. Время 06:00 – 10:00

Начинается в первый день официальной тренировки, заканчивается на следующий день после заключительного банкета.

Ланч. Время 11:30 – 15:00

Начинается в первый день официальной тренировки, заканчивается на следующий день после заключительного банкета.

Ужин. Время 17:30 – 22:00

Начинается в день, предшествующий первой официальной тренировке, заканчивается после заключительного банкета.

Ночной буфет. Время 22:30 – 01:00

Ночной ужин или буфет должен предоставляться только в дни вечерних мероприятий.

Отдельно согласуются меню для приемов в день открытия соревнований и для заключительного банкета. Технические делегаты со стороны заказчика, как правило, вносят свои пожелания и утверждают меню.

Все безалкогольные напитки для спортсменов и официальных лиц предоставляются бесплатно. Кроме того, оргкомитет обеспе-

чивает соответствующее питание для спортсменов и медицинского персонала, поздно возвращающегося в отель после допинг-контроля.

Питание на стадионе (на арене)

Для организации питания на арене, как правило, задействуют имеющиеся ресурсы арены и, при необходимости, создают дополнительные зоны питания. В результате получают три самые востребованные зоны питания во время соревнований:

- зрительские буфеты;
- VIP-ресторан;
- буфет в пресс-центре.

Если соревнования длятся долго и нет возможности выезжать с арены в отель на обед, спортсмены могут получать в службе кейтеринга оргкомитета ланч-боксы, похожие на те, которые выдают авиакомпании своим пассажирам в полете. Такая практика существует в пятиборье, велоспорте, легкой атлетике и т.д. Иными словами, спортсменам должны быть предоставлены все условия для успешного выступления на соревнованиях.

Основные задачи работников службы питания:

- подготовка и согласование меню для питания участников и официальных лиц в отеле;
- определение категорий лиц, питающихся за счет организаторов;
- предоставление питания для самоплательщиков;
- организация праздничных ужинов и банкетов в рамках мероприятия;
- подготовка ланч-боксов для спортсменов, не возвращающихся в отель на обед;
- подготовка талонов на питание для различных категорий лиц;
- организация питания в VIP-ресторане на арене.

4.10. Билетная программа

Продажа билетов на спортивные соревнования – одна из форм оценки услуги, предлагаемой зрителям на арене. Традиция посещения спортивных состязаний или гладиаторских боев по входным билетам берет свое начало с античных времен. Тогда не было еще бумажных или пластиковых билетов. Их заменяли черепки или глиняные таблички с определенным знаком. В соответствии

с этими знаками зрители размещались на арене. В амфитеатрах спортивных арен уже тогда не хватало мест для всех желающих воочию наблюдать за состязаниями атлетов или поединками гладиаторов. Самые удобные места занимали представители знати и их приближенные. Пропускная система с табличками вводилась для соблюдения зрительского комфорта на арене, для удобства обзора и исключения давки и толчеи на выходах и входах.

Входные таблички для зрителей, которые приобретали вещную стоимость, стали удобным и практичным способом регулирования потоков зрителей на аренах. С помощью продажи таких табличек-билетов решались следующие задачи:

- определялся эквивалент стоимости;
- происходило закрепление зрительского места за обладателем таблички-билета;
- осуществлялся контроль оплаты.

Обладатели входных табличек-билетов всегда могли подтвердить правомочность своего нахождения на зрительской трибуне. Остальные поклонники спортивных состязаний, которые не попадали на трибуны, ждали устных рассказов очевидцев об увиденных поединках. Организаторы понимали, что такой прием продажи табличек давал возможность прогнозировать доход от проводимых мероприятий.

В современном спорте билетные программы являются важной составной частью бюджета спортивной организации. Вместе с доходами от реализации телевизионных прав, маркетинговых и рекламных программ именно продажа билетов и сопутствующей продукции в день проведения события составляют основные статьи доходов организации. На этапе планирования спортивного мероприятия организаторы знают вместимость спортивной арены и могут заняться разработкой билетной программы для данного события (рис. 7). Прежде всего производится вырезка зрительских мест по причине неудобного обзора для зрителей после установки телевизионных камер, рекламных баннеров, временных конструкций и т.д. Эти места не попадают в продажу. Затем выделяются различные категории зрительских мест для участников соревнований, членов делегаций, приглашенных гостей и т.д. Такие места также не попадают в продажу. После этого формируются категории зрительских мест для продажи. Их может быть несколько. От самых демократичных, где иногда даже нет сидячих

мест, до самых привлекательных и удобных мест в зрительских ложах, которые будут предложены к продаже в «пакетном» предложении вместе с угощениями, полиграфическими буклетами, сувенирами.

Особое значение билетная программа имеет при формировании концепции безопасности спортивного мероприятия. В теперешних условиях спортивные болельщики, именуемые фанатами, устраивают «перфомансы» и различные развлечения в секторе на стадионе. Зачастую их действия носят оскорбительный характер для болельщиков команды соперников. В связи с этим обстоятельством организаторы мероприятия вынуждены прибегать к такой мере, как продажа билетов болельщикам соперничающих команд на различные трибуны или специально отгороженные сектора с антивандальными барьерами. Каждую неделю доходят «вести с полей», где скандалами заканчивается поход зрителей на футбольный стадион. Государственные организации, органы правопорядка и безопасности работают над предотвращением актов вандализма и насилия на трибунах. Однако, ни организованное общество болельщиков, ни меры специального досмотра перед матчами, ни разработка закона о болельщиках не могут справиться с хамством и агрессией на трибунах российских стадионов.

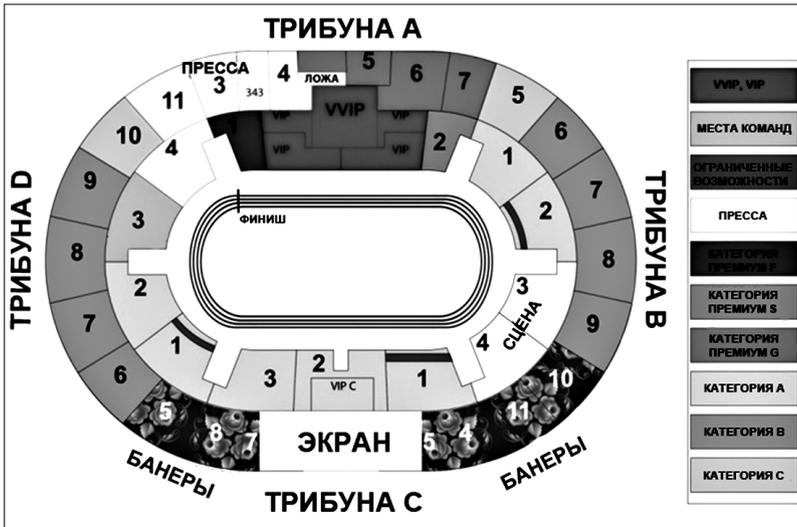


Рис. 7. Схема билетной программы Чемпионата мира по легкой атлетике

Существует практика продажи сезонных абонементов для поклонников той или иной команды. Перед началом сезона клуб как организатор спортивного мероприятия предлагает абонементную программу на весь год. Болельщик может выбрать себе место на арене, купить его с существенной скидкой и смотреть все матчи текущего сезона на одном кресле. Такая традиция очень популярна в Англии, где накануне сезона продаются до 90% зрительских мест по абонементам. В продажу непосредственно перед игрой поступает совсем незначительная часть билетов. Как правило, для болельщиков команды гостей и туристов.

Одна из наиболее острых проблем билетной программы – спекуляция. Спекулянты (лат. *speculari* – зорко смотреть вокруг) действительно зорко следят за рейтинговыми и раскрученными соревнованиями и задействуют все возможные ресурсы для скупки билетов и последующей спекулятивной продажи. Нельзя сбрасывать со счетов риски самих спекулянтов, которые могут остаться и «в минусе», как это было на московском финале Лиги чемпионов УЕФА 2008 года. 28 мая 2008 года в Москве играли «Челси» и «Манчестер Юнайтед». Спекулянты постарались скупить все возможные предложения билетов на матч, но в день игры испортилась погода. Сильный ветер и проливной дождь сделали свое дело. За полчаса до игры билеты можно было купить в «Лужниках» по номиналу, а после начала матча их раздавали бесплатно.



Билетная программа Финала Лиги Чемпионов УЕФА 2008 года

Борьба организаторов мероприятий с билетными спекулянтами ведется ныне по нескольким направлениям.

- Во-первых, путем привлечения работников органов внутренних дел к борьбе с нарушениями правил торговли в общественных местах. Самый яркий и качественный пример борьбы со спекуляцией билетами был продемонстрирован во время Чемпионата мира по фигурному катанию в Москве 2011 года. Неожиданно приобретенный чемпионат не оставлял нужного времени для организации мероприятия в штатном режиме. Все происходило в авральном ритме. Спекулянты, понимая ажиотаж и значимость события, наполнили интернет предложениями продать билет на любое место в то время, когда еще не было напечатано ни одного билета. Поклонники фигурного катания стали волноваться и обратились к властям с требованием разобраться в сложившейся ситуации. Оргкомитет чемпионата тогда принял решение поручить работникам органов правопорядка провести комплексные мероприятия по выявлению и устранению спекулятивной торговли билетами. И если в первый день турнира случаев спекуляции на арене и вблизи нее было выявлено несколько, то после разбирательств и проведения всех необходимых административных действий с задержанными нарушителями и оповещении общественности об этом, такие факты практически прекратились.

- Во-вторых, продажа билетов осуществляется по личным документам. Такой подход впервые был применен менеджментом футбольного клуба «Анжи» перед матчем с «Ливерпулем» в Кубке Европы 8 ноября 2012 года. В результате таких непопулярных мер удалось избежать и спекуляций, и проявлений агрессии болельщиков на стадионе. На стадионе в «Черкизово» был настоящий футбольный вечер.

- В-третьих, бумажные билеты уступают место пластиковым картам с микрочипами. Любители спорта, которые соберутся посмотреть Олимпийские зимние игры в Сочи, станут обладателями информационной пластиковой карты, которая будет давать возможность пройти на стадион, проехать на транспорте, оплатить нужную покупку, забронировать номер в отеле.

Современные билетные программы позволяют купить билет в сети интернет, находясь в любой точке земного шара. Это требование к организаторам предъявляют все правообладатели крупнейших международных соревнований. Билетные компании выступают в данной истории очевидными стейкхолдерами. Правильное использование появляющихся возможностей и форми-

рование гибкой ценовой политики могут существенно повлиять на процесс реализации билетной программы мероприятия.

Со временем конкуренция между спортивными событиями при участии телевизионных каналов сделает возможной одновременный просмотр сразу нескольких спортивных соревнований. Но никогда телевизор не заменит незабываемое ощущение дыхания стадиона и единый порыв нескольких тысяч человек в момент спортивного триумфа или неудачи.

Основные задачи работников отдела билетных программ:

- определение секторов и количества зрительских мест, поступающих в продажу;
- определение вырезки зрительских мест, не поступающих в продажу;
- определение секторов на трибунах, занятых спортсменами, официальными лицами, участниками, не попадающих в продажу;
- определение секторов на трибунах, занятых на нужды оргкомитета;
- формирование ценовой политики на различные сектора билетной программы;
- организация торговли билетами на арене и в интернет-сервисах.

4.11. Оформление арены и реклама

В дни проведения соревнований или каких-либо других спортивных мероприятий на территории арены должны быть размещены только рекламные материалы с брендами, имеющими отношение к данному мероприятию. Пакеты для спонсоров и рекламодателей подразумевают различные сочетания рекламных баннеров в общей концепции оформления спортивного мероприятия. Те же материалы, которые были размещены на арене ранее, нужно демонтировать. Все реже остаются в поле зрения рекламные плакаты «Приветствуем участников соревнований!», сделанные на все случаи жизни.

В статье 20 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» существует несколько основных положений, которые закрепляют основные права на спортивное мероприятие за организаторами:

«2. Организаторам физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия принадлежат исключительные права на

использование наименования такого мероприятия и его символики. Права на размещение рекламы товаров, работ и услуг в месте проведения физкультурного мероприятия или спортивного мероприятия принадлежат исключительно организаторам такого мероприятия. Права на определение производителей спортивной экипировки, спортивного оборудования и инвентаря, используемых на физкультурном мероприятии или спортивном мероприятии, принадлежат исключительно организаторам такого мероприятия.

3. Использование третьими лицами наименований физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий, образованных на их основе словосочетаний и символики указанных мероприятий осуществляется на основании соглашений, заключаемых в письменной форме с организаторами физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий, за исключением случаев использования таких наименований, образованных на их основе словосочетаний и символики в информационных целях либо в связи с осуществлением этих прав третьими лицами, являющимися приобретателями прав на освещение в средствах массовой информации физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий. В средствах массовой информации должны использоваться утвержденные организаторами точные и неискаженные наименования физкультурных мероприятий или спортивных мероприятий, при этом такие наименования рекламой не являются.

4. Организаторам физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий принадлежат исключительные права на их освещение посредством трансляции изображения и (или) звука мероприятий любыми способами и (или) с помощью любых технологий, а также посредством осуществления записи указанной трансляции и (или) фотосъемки мероприятий.

5. Права на освещение физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий могут быть использованы третьими лицами только на основании разрешений организаторов физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий или соглашений в письменной форме о приобретении третьими лицами этих прав у организаторов таких мероприятий»¹¹.

¹¹ <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=139846>

Организаторы на этапе подготовки и планирования разрабатывают и утверждают конкретные схемы размещения рекламы с таким расчетом, чтобы оформление обеспечивало необходимый эффект «восприятия» зрителями и телезрителями спонсорской рекламы на арене. При этом нужно учитывать общую цветовую и изобразительную стилистику оформления. Как правило, все особенности оформительского и рекламного обеспечения указываются в соответствующих разделах бренд-бука мероприятия.



Оформление склона для соревнований по сноуборду

Основанием для создания общего стиля оформления и восприятия и его применение на всех аренах является то, что этот стиль должен укреплять визуальную идентичность бренда спонсора у зрителей.

Организаторы при этом могут интегрировать свой собственный бренд в общее оформление арены, создавая общую идентичность брендов спонсоров, государственных структур, участвующих в организации мероприятий, и самих организаторов. В общем стиле оформления должна использоваться та самая основная цветовая гамма с дальнейшей отдельной интеграцией в нее каждого бренда в общей рекламной линейке.

Ниже приведен план распределения основных категорий брендов для подготовки и проведения соревнований по боксу (табл. 4, рис. 8, 9).

План распределения брендов на соревнованиях по боксу

Объекты	Рекламные поверхности
Фартук ринга	Оформление в стилистике мероприятия
Покрытие ринга	Лого мероприятия/Титульный спонсор мероприятия в центре
Таблероны на покрытии ринга	Титульный спонсор мероприятия / Спонсоры
Входная арка	Лого мероприятия/Титульный спонсор мероприятия/Спонсоры
Таблички с номерами раундов	Титульный спонсор мероприятия
Пресс-стена (задник)	Полное название мероприятия/ Лого мероприятия/Титульный спонсор мероприятия/Спонсоры/ Информационные партнеры
Барьер вокруг зоны ринга	Логотип мероприятия/спонсоры мероприятия
LED – дисплеи	Реклама, показ анимированного логотипа мероприятия
Барьеры вдоль выходов	Оформление в стилистике мероприятия
Баннеры на Арене	Оформление в стилистике мероприятия
Пространство над входами для зрителей	Оформление в стилистике мероприятия
Фронтальная часть зрительских ярусов	Логотипы спонсоров или стилевое оформление
Зрительские места и помещения внутри арены	
Помещения для приема гостей	Оформление в стилистике мероприятия
Баннеры в фойе и проходах	Оформление в стилистике мероприятия
Стенды в точках розничной торговли	
Рекламные материалы	Реклама с логотипами спонсоров, информационных партнеров
Таблички информации	Оформление в стилистике мероприятия
Наружный вид стадиона	
Вход наружный	Название мероприятия
Флаги по периметру стадиона	Флаги страны, города, клуба
Вход	Оформление в стилистике мероприятия
Биллборды (переносные биллборды)	Реклама с логотипом мероприятия

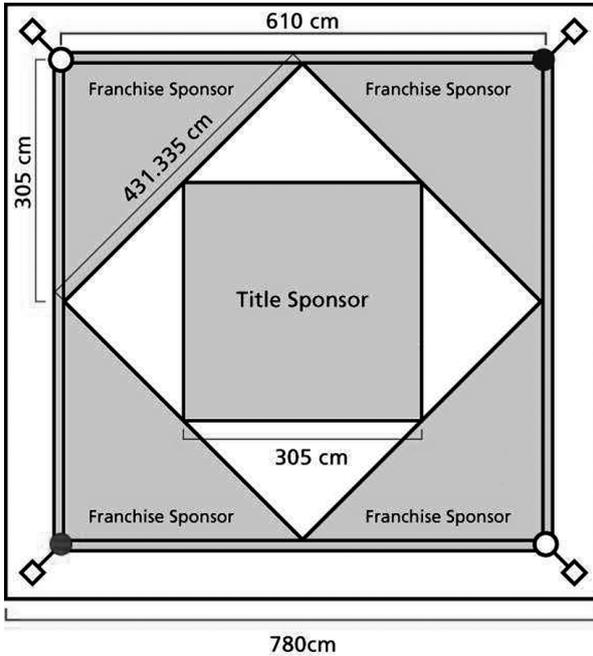


Рис. 8. Схема размещения рекламы на ринге

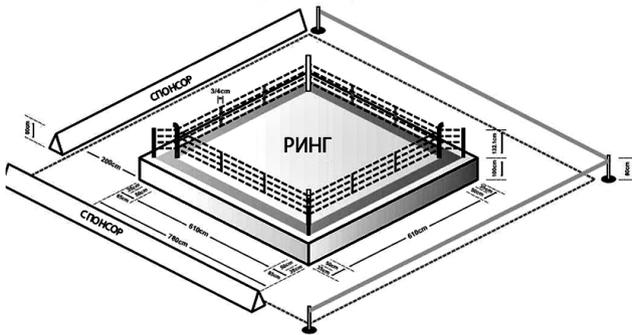


Рис. 9. Схема размещения рекламы вокруг ринга

Основные задачи для работников службы оформления арены:

- разработка оформительской концепции спортооружения;
- согласование эскиз-макетов рекламных баннеров с заказчиками;

- соблюдение регламентных норм при размещении рекламных поверхностей;
- использование в работе только сертифицированных технических материалов и красителей;
- регулирование графика монтажа и демонтажа рекламных конструкций и рекламных поверхностей;
- соблюдение норм технической безопасности при работе.

4.12. Организация телевизионной съемки и трансляции спортивного мероприятия

Хост бродкастер

Самым мощным ресурсом продвижения спорта в глобальном мире стало телевидение. Все соглашения по телевизионному освещению международных календарных соревнований, включая лицензирование домашних трансляционных прав для страны-организатора соревнований, осуществляются исключительно правообладателем. Международные соревнования самого высокого уровня являются предметом телевизионных контрактов Международного олимпийского комитета (для Олимпийских игр) и Международных спортивных федераций для чемпионатов мира и требуют ТВ-производства самого высокого качества. Поэтому телевизионную картинку производит телекомпания, которую принято называть *хост бродкастер (ХБ)*, которая выигрывает конкурс среди вещателей. На крупных международных соревнованиях могут работать одновременно несколько ХБ. Каждый из них готовит свою телевизионную версию соревнований с собственным комментарием с учетом интересов своей страны или региона, который представляет ХБ.

Компания-организатор или другая структура, ставшая оператором соревнований, совместно с ХБ должна выполнить требования, указанные в Техническом ТВ-приложении (меморандуме). Международные спортивные федерации ISU, FIS, FIFA, ИИФ, FINA и др. готовят технический меморандум для телевидения с учетом особенностей вида спорта, условий показа соревнований, исторических традиций и т.д. Как правило, в заявке на крупный международный турнир уровня Чемпионата мира федерация-организатор гарантирует производство международного телевизионного сигнала и подачу его на спутник с учетом требований Технического ТВ-приложения.

Список правообладателей различных уровней формируется до определенной даты и публикуется в секретариате федерации. ХБ получает детализированный отчет обо всех правообладателях компаний. ХБ отвечает за производство и распределение международного сигнала с соревнований и за предоставление технического, вещательного и иного оборудования и услуг другим обладателям прав, у которых имеется лицензия федерации. При этом представитель ХБ входит в состав оргкомитета. Помимо своих основных функций по подготовке и производству телевизионной картинки представитель ХБ принимает участие в составлении расписания соревнований. Интересы телевидения, а вместе с ним рекламодателей, спонсоров, партнеров должны быть приоритетными в данном случае.

Схема расстановки камер

ХБ в определенные сроки формирует свое техническое задание для оргкомитета, в котором указано, где он хотел бы разместить платформы для камер и сами камеры, принимая во внимание технологические особенности и планировку арены и технические условия для работы всех правообладателей на арене. Зоны доступа для работы телевизионных специалистов и их перемещения утверждаются в соответствующем разделе концепции безопасности соревнований. Технические специалисты оргкомитета должны предпринять меры для защиты путей пролегания кабеля к платформам для камер и предотвращения несанкционированного доступа на них публики, репортеров и других категорий персонала. Схема расстановки камер утверждается оргкомитетом и представителями арены для практического взаимодействия служб во время проведения соревнований.

Звуковые микрофоны

Оргкомитет должен утвердить также позиции для установки звуковых микрофонов для обеспечения международного звукового стереосигнала совместно с ХБ. Точные размеры и места расположения этих позиций определяются одновременно с решением о расположении платформ для камер.

Освещение

Качество телевизионной картинки напрямую зависит от уровня освещенности арены соревнований. Освещение на арене должно быть предоставлено на уровне, который был бы достаточен для

обеспечения цветной ТВ-картинки высокого качества. Во всех зонах, где проходят соревнования, освещение арен должно быть не менее 1400 люкс. По требованию ХБ представители оргкомитета и арены должны заранее предоставить соответствующие сертификаты и продемонстрировать соответствие освещения заявленным требованиям.

Площадка для ПТС

Оргкомитет должен запланировать и обеспечить удобное пространство для въезда и размещения ПТС и другой телевизионной техники ХБ, включая внешние вещательные модули, кабины и тарелки спутниковой связи в непосредственной близости от арены. Поверхность площадки для ПТС должна быть ровной, способной выдерживать тяжёлые грузы и предоставлять не загораживаемое ничем пространство для доступа сигнала на соответствующий спутник. Кроме того, оргкомитет должен планировать организацию услуг кейтеринга с предоставлением горячей и холодной еды и напитков должного качества за счёт покупателей. Кейтеринговая компания должна работать в часы, которые удовлетворяли бы разумным нуждам работающего на соревнованиях телевизионного персонала. Оргкомитет должен планировать схему площадки таким образом, чтобы площадка для ПТС имела удобный доступ к туалетам и местам общего пользования для отдыха.

Международный вещательный центр (МВЦ)

МВЦ – это помещение, которое должно быть предоставлено в соответствии с ТВ-приложением, если ХБ, основные правообладатели и вещатели посчитают недостаточным имеющиеся на арене штатные помещения для организации работы телевизионных групп. МВЦ должен состоять из меблированных и обслуживаемых комнат, где ХБ, местные вещатели и другие обладатели прав могли бы оборудовать свои рабочие места.

Комментаторские позиции (телевидение и радио)

Схема размещения комментаторских позиций согласуется ХБ, федерацией и оргкомитетом одновременно с решением о размещении платформ для камер. Общий принцип состоит в том, что комментаторские позиции должны располагаться в подходящей зоне с местами, как можно ближе расположенными к основному месту действия.



Телекомментаторы за работой

Комментаторские позиции должны быть расположены в местах, которые давали бы полный и беспрепятственный обзор соревнований, информационных табло и зоны официальных церемоний (рис. 10). Позиции должны быть отделены от публики и других СМИ.

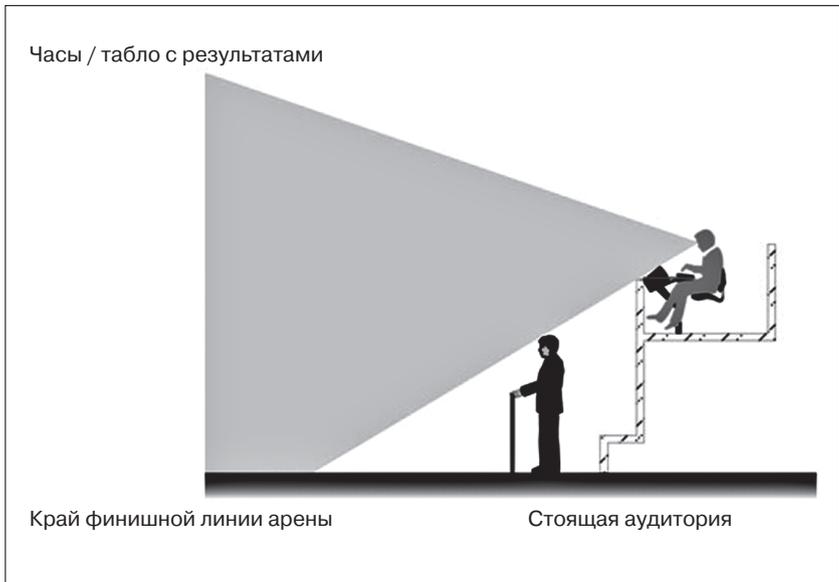


Рис. 10. *Размещение комментаторской позиции на трибуне*

Каждая комментаторская позиция должна быть оформлена в стилистике соревнований и соответствовать схеме на рис. 11. Каждая позиция должна иметь три места для телевидения за одним столом (ширина стола – примерно 80–120 см в зависимости от размеров монитора, угла и возможности прохода за каждой позицией) и оснащена следующим:

- 4 электрических выхода (розетки) с подключённым к ним кабелем;
- соединение с ISDN/ADSL линией передачи информации, включая подключённый к ней кабель;
- информационная система (CIS – комментаторская информационная система), включая подключённый к ней кабель;
- ТВ-монитор.



Рис. 11. Схема комментаторской позиции

Подключение кабеля для передачи ТВ-сигнала от согласованного места расположения интерфейса, который обслуживает все ТВ, радио и пресс-позиции, является ответственностью ХБ. Место расположения интерфейса должно находиться как можно ближе к комментаторским позициям. ХБ должен за свой счёт обеспечить каждую комментаторскую позицию комментаторской консолью, включая все подводки (кабель и другие).

Обладатели прав должны выплатить ХБ плату за пользование комментаторскими позициями в соответствии с утверждённой картой цен. Позиции должны быть смонтированы и готовы к эксплуатации в те же сроки, что и площадка для ПТС.

Зоны флэш-интервью. Микс-зона

ХБ и оргкомитет должны договориться о дизайне и расположении микс-зоны (смешанной зоны), которая должна иметь удоб-

ный доступ с комментаторских позиций. В готовом виде микс-зона должна иметь соответствующее освещение, определенное количество ТВ-мониторов (подводка кабеля является ответственностью ХБ) и пространство, достаточное для того, чтобы позволить ТВ-журналистам и операторам брать у спортсменов интервью в прямом эфире. Место расположения микс-зоны должно быть огороженным и охраняться должным образом. Обладатели прав имеют преимущественное перед другими СМИ право доступа в микс-зону.

Доступ в микс-зону должен контролироваться службой безопасности, а деятельность внутри неё управляется и контролируется ХБ.

Комментаторская информационная система (CIS)

Пресс-служба оргкомитета должна обеспечить своевременную подачу информации на английском языке обо всех аспектах соревнований (включая следующее: исторические данные, стартовые листы, протоколы с результатами, биографические сведения о спортсменах, расписание с изменениями, рекорды, поданные апелляции и результаты их подачи, новости и т.п.) телевизионным и радио-комментаторам. Такая информация должна подаваться быстро и оперативно. Добиться этого можно посредством электронной системы CIS или курьерской доставкой.

Комментаторские платформы

ХБ должен выяснить, какие обладатели прав хотели бы установить свои комментаторские платформы и определить целесообразность такой установки. После соответствующих консультаций ХБ сообщает в оргкомитет о наиболее подходящих местах для размещения комментаторских платформ, их размерах и наиболее приемлемых методах сооружения. Оргкомитет монтирует основные поддерживающие конструкции (каркас, платформы, пути доступа, ограждение), на которых должны быть сооружены комментаторские платформы. Стоимость сооружения и эксплуатации комментаторских платформ оплачивается самими вещателями.

Аккредитация специалистов телевидения

Оргкомитет после консультаций с ХБ должен разработать аккредитационную систему, которая позволяла бы всем аккредитованным представителям ХБ, местных вещателей и другим

обладателям прав получить доступ в контролируемые зоны для выполнения своей работы и реализации вещательных прав. Аккредитационная система должна гарантировать, чтобы такие зоны были доступны только для тех лиц, которым такой доступ необходим, и чтобы соответствующие представители местного вещателя имели доступ во все технические зоны.

Аккредитационная система должна предусматривать идентификационные жилеты для ТВ-операторов (предоставляются оргкомитетом). Оргкомитет требует, чтобы все камеры, используемые во время соревнований, были отмечены и пронумерованы логотипом соответствующей ТВ-компании.

Электроэнергия

Оргкомитет должен предоставить достаточный объём электроэнергии для обеспечения бесперебойной и эффективной работы всего вещательного оборудования, включая оборудование, расположенное на площадке для ПТС, МВЦ и т.п., от одного источника для всего трансляционного оборудования и графики. Необходимо также предусмотреть запасной источник энергии для работы во время чрезвычайных ситуаций.

Телекоммуникации и кабели

Оргкомитет должен запланировать работу телекоммуникаций, позволяющих во время соревнований одновременно пользоваться прямыми телефонными линиями и мобильными телефонами.

Вместе с тем оргкомитет планирует поставку и размещение на арене кабелей и подводок:

- все кабели и другие подводки от поставщика информационных слуг к главной ПТС ХБ;
- все кабели и другие подводки от поставщика услуг хронометража и измерения дистанций к главной ПТС ХБ, кроме проложенных поставщиком услуг;
- все электрические кабели ко всему оборудованию, находящемуся на всех комментаторских позициях;
- все кабели передачи электронной информации ко всему оборудованию (кроме ТВ-мониторов), находящемуся на ТВ/радио комментаторских позициях;
- обеспечение вместе с местной телекоммуникационной компанией соединения с ISDN/ADSL-линиями.

Экранная графика

Для обеспечения оперативной работы ХБ пресс-служба оргкомитета предоставляет в электронном виде для использования на экранах:

- стартовые листы каждого соревнования;
- результаты каждого соревнования;
- промежуточные результаты каждого соревнования;
- соответствующую информацию о рекордах;
- информацию о спортсменах.

До начала каждого соревнования ХБ и оргкомитет должны согласовать объём, стиль и природу информации, которая должна быть предоставлена, и способ её передачи, при условии, что графический сигнал предоставляется поставщиком услуг, включая ТВ-интерфейс.

Экранная информация и реклама регулируются маркетинговым регламентом соревнований и соглашением о телевещании между обладателями ТВ прав.

Основные задачи организации телевизионной съёмки и трансляции мероприятия:

- Определение хост бродкастера мероприятия и решение финансовых условий трансляции.
- Разработка схемы расстановки камер на арене с учетом всех поступивших заявок.
- Согласование зоны размещения ПТС и графиков заезда техники.
- Согласование конструктива микс-зоны и зоны флэш-интервью.
- Организация комментаторских платформ и комментаторских кабин.
- Согласование условий работы для райт холдеров и новостных групп на арене и в зоне флэш-интервью и микс-зоне.
- Выдача отличительных жилетов для операторов, работающих на арене.
- Разводка ТВ-сигнала по арене и помещениям.
- Наложение экранной графики на видекартинку.
- Заказ аккредитаций и автопропусков для сотрудников телекомпании и спецтехники.

4.13. Пресс-центр и работа прессы на мероприятии

Пресс-центр соревнований начинается свою работу с утра первого дня официальных тренировок и до завершающего мероприятия соревнований. Пресс-центр будет служить основным местом сбора и распространения информации о соревнованиях, поэтому он должен быть расположен как можно ближе к трибуне прессы и иметь четко обозначенный отдельный вход на трибуну для аккредитованной прессы, доступный только для аккредитованных лиц.

Под пресс-центр должно быть отведено помещение большого размера для размещения всех аккредитованных журналистов, оснащенное всем необходимым оборудованием в соответствии с техническим заданием организаторов (рис. 12). Рабочие места для прессы обставляются столами и стульями с подачей электропитания на каждое место и возможностью подключения компьютеров.

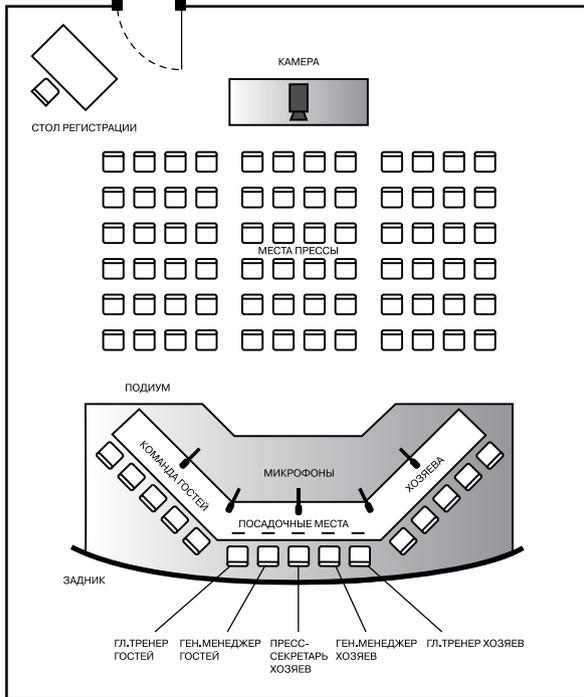


Рис. 12. Схема конференц-зала

Компьютеры (минимум 5) с доступом в интернет, два принтера, один большой копировальный аппарат должны быть предоставлены в пресс-центре для общего пользования.

Телемониторы (минимум 4, в зависимости от размера экранов) нужно установить в пресс-центре для показа прямого эфира соревнований.

В наличии должен иметься громкоговоритель для объявлений в главном пресс-центре. Также нужно четко обозначить курящие и некурящие зоны.

Для распространения результатов, биографической и общей информации нужно использовать шкафы с ячейками (pigeon holes) или информационные стенды.

Все представители прессы должны иметь возможность заказать отдельные телефонные линии (за свой собственный счет) в пресс-центре. Эти линии должны быть прямыми. Если есть возможность, нужно предоставить также высокоскоростные линии.

Пресс-конференции

Для проведения пресс-конференций необходимо оборудовать конференц-зал со столом на 6–12 человек на небольшой платформе, системой персонального объявления, включающей переносные микрофоны для вопросов, и площадкой для телекомпаний сзади (рис. 12). Это помещение должно располагаться рядом или в пределах главного пресс-центра.



Пресс-конференция Кубка Европейских наций по борьбе

Все пресс-конференции проводятся на языке принимающей страны и на английском языке. Поэтому нужно приглашать профессиональных переводчиков.

Опытный сотрудник пресс-офиса должен выступать в роли ведущего-модератора на всех пресс-конференциях и регулировать порядок вопросов и ответов.

Отношения организаторов с представителями средств массовой информации выстраиваются на принципе удобства работы прессы на мероприятии и соблюдении приоритетов правообладателей и райт холдеров. Задолго до начала соревнований (месяц-полтора) на официальном сайте оргкомитета публикуется информация о соревнованиях и аккредитационные формы для журналистов и телекомпаний. В аккредитационной форме для прессы должна быть запрошена следующая информация:

- полное имя;
- пол (мужской или женский);
- национальность/гражданство;
- контактный адрес, номера телефона и факса, адрес электронной почты;
- функция (журналист, фотограф, техник, комментатор, другое);
- тип СМИ (ТВ, радио, журнал, ежедневная газета, веб-сайт, внештатный корреспондент);
- номер карты AIPS или национальной пресс-карты;
- название компании, адрес, сайт, адрес электронной почты, телефон и факс;
- фамилия редактора издания, подпись и печать;
- пожелания к индивидуальным условиям работы: персональное офисное помещение, если таковое имеется в наличии, персональные телефонные линии на трибуне или высокоскоростные линии на трибуне прессы и в рабочем помещении, личный сотовый телефон, пропуск на парковку и т.д.;

В пресс-релизе должна быть предоставлена следующая информация:

- время и место соревнований;
- расписание соревнований;
- подробности размещения представителей СМИ и процедура бронирования отеля;
- подробности о телекоммуникационных услугах и цены на них на объекте (телефон, факс, компьютерная связь, беспроводной выход в интернет, способ заказа персональных линий);

- крайний срок подачи аккредитационных форм для прессы;
- полезная информация: о въездной визе, текущий местный курс обмена валюты (к доллару США и евро), ставки НДС и т.д.

Если планируется предварительная подготовка аккредитационных карточек для представителей прессы, то дополнительно может быть запрошена электронная копия фотографии.

Система аккредитации прессы на соревнованиях

Все заявки на аккредитацию работников прессы должны быть тщательно изучены специальной службой оргкомитета. Составляется специальный список подтвержденных аккредитаций для прессы. В качестве общего правила от одного издания могут быть аккредитованы максимум два журналиста и два фотографа. Международные агентства (AP, Reuters, AFP, Getty Images) могут запросить аккредитацию нескольких фотографов.

Заявки от телекомпаний и радиостанций, не владеющих правами, должны быть просмотрены и одобрены ХБ соревнований.

Подтверждение аккредитации отправляется всем аккредитованным СМИ минимум за 1 неделю до соревнований. Оно должно включать:

- расписание соревнований и мероприятий;
- список участников и число стран, принимающих участие в соревновании;
- номера телефона/факса, расположение и часы работы пресс-центра;
- расположение и часы работы центра аккредитации;
- описание маршрута до объекта самолетом, поездом или автомобильным транспортом;
- полезная местная информация;
- имя и контактный телефон пресс-офицера.

Должны быть предложены различные типы размещения в отеле для СМИ с информацией по следующим пунктам:

- топ-цена;
- средний уровень;
- бюджетный уровень.

Официальный отель для СМИ должен предоставлять телефон, факс, доступ в интернет и копировальный сервис. Администрация отеля заранее уведомляется о расписании соревнований, чтобы обеспечить доступность еды и напитков для представителей СМИ, возвращающихся в отель после соревнований.

Работа фоторепортеров

Общая тенденция к максимально полному освещению соревнований в некоторых случаях делает необходимым создание специального пула фоторепортеров и назначение фото-офицера. Работники пресс-офиса согласовывают с фото-офицером позиции для работы фоторепортеров на самой арене и по ее периметру. Установленные позиции (elevated positions) должны быть выбраны заранее и четко обозначены.



Работа фоторепортеров на арене

Для всех фоторепортеров нужно предусмотреть специальные наручные повязки или жилеты «фото». Все ручные повязки или жилеты фотографов должны быть цветными и пронумерованными согласно назначенной позиции.

Фото-офицер вместе с организаторами определяют, сколько фоторепортеров будет допущено на арену для работы на штатных позициях и съемки церемонии награждения победителей соревнований.

Основные задачи пресс-службы мероприятия:

- подготовка пресс-релиза мероприятия;
- рассылка пресс-релиза в СМИ;
- публикация аккредитационных форм для всех категорий журналистов в интернете;
- разработка концепции работы прессы на мероприятии;
- проведение аккредитации представителей СМИ;
- организация и проведение пресс-конференций;

- организация интервью и протокольных съемок;
- организация работы пресс-центра;
- своевременная публикация протоколов и отчетов о мероприятии.

4.14. Медиа и IT-сервисы на мероприятии

Информационная и технологическая поддержка спортивного мероприятия – это в настоящее время одно из непреложных условий его успеха. Прежде всего организаторы разрабатывают интернет-портал соревнований. Для этого регистрируется доменное имя, арендуется площадка на хостинге, где и размещается официальный сайт. На этапе подготовки соревнований все основные проблемные вопросы с ценовой политикой размещения, визовая поддержка, информация по билетам централизованно размещается на этом сайте. Во время соревнований самая главная задача для сайта – он-лайн трансляции и статистика результатов.

Помимо интернет-поддержки соревнований необходимо предусмотреть ряд телекоммуникационных опций для работников прессы. Центр коммуникаций должен быть расположен в пределах или как можно ближе к главному пресс-центру и работать в течение рабочих часов пресс-центра. Медиа-координатор должен оформить заявку в техническое задание организатору о количестве требуемых линий.

Теперь мы обобщим требования, чаще других встречающиеся при работе медиа-координаторов и IT-специалистов. Общие телефоны предоставляются всем СМИ на платной основе (плата за звонок). Эти линии должны быть прямыми. Должны принимать основные кредитные карты. На оплату необходимо выдавать чеки. Оплата производится согласно стандартному тарифу телекоммуникационной системы принимающей страны. Не должно быть никаких специальных повышенных тарифов.

Услуги интернет-соединения предоставляются либо бесплатно, либо за очень разумную цену (рекомендуется wi-fi).

Также всем СМИ должны быть предоставлены факс-машины на платной основе (плата за звонок).

Рекомендуется иметь запас электрических и модемных адаптеров (переходников), которые могут выдаваться взаймы или покупаться представителями СМИ по необходимости.

Должна быть выработана система для бесплатных входящих факсов и телефонных сообщений с явно видимой доской информации (о них).

Необходимо обеспечить продажу телефонных карт.

Требования в области IT и факторы, которые необходимо учитывать

Объекты, на которые следует обратить внимание:

- Носители информации и программное обеспечение: ноутбуки, компьютеры и принтеры, в идеале должны быть собственными, т.е. приобретенными организатором, а не взятыми в аренду, чтобы обеспечить требуемый и постоянный уровень работы.

- Для связи между сотрудниками организатора, отвечающими за проведение мероприятия, и персоналом в пределах арены следует использовать рации. Кроме того, организаторы принимают решение о возможности использования местной телефонной связи, IP-телефонии либо сотовой связи для прочих своих сотрудников. При этом нужно продумать, каким образом указанная техника будет приобретаться и списываться. Для представителей СМИ и телекомпаний, осуществляющей трансляцию матча, должны быть предусмотрены телефонные линии и факсимильная связь.

- Доступ к Интернету и коммуникации могут быть приобретены как у самой арены, в случае наличия у них резервных мощностей, так и у телекоммуникационных компаний, предлагающих свои услуги в данном регионе. Интернет должен быть высокоскоростным и удовлетворять потребностям прессы и системы учета результатов, действующей в режиме реального времени. Как указывалось ранее, необходимо рассмотреть возможность оказания должной поддержки и порядка реагирования в случае возникновения нештатных ситуаций.

Все арены имеют различные возможности и, следовательно, в процессе выбора арены каждый организатор должен обсудить с оператором арены, какими IT-возможностями она располагает, а что должно быть приобретено дополнительно.

Основные задачи службы IT и медиа

- разработка технического задания официального сайта мероприятия;
- подбор доменного имени и размещение сайта в сети интернет;
- организация телефонных линий и подключение номеров для телефонной и факсимильной связи;

- организация интернет-подключений на арене в соответствии с техническим заданием;
- организация телевизионной версии трансляции в интернете.

4.15. Спонсоры и маркетинг

Спонсорство как социальное явление появилось в России сравнительно недавно. И первопроходцами столь приятных перемен стали спортсмены. Сначала бесплатное вручение футбольных бутс советским игрокам сопровождалось договоренностью играть только в «адидасовских» или «пумовских» бутсах, а в эпоху перестройки совершенно неожиданно для болельщиков на майках футболистов появились надписи «Olivetti», «Jindo», а вместе с ними рекламные контракты. Рыночная экономика открыла новые возможности для сотрудничества.

Само слово «спонсор» (от англ. *sponsor*) означает поручитель, гарант. Под спонсированием в экономике понимается попечительство, поддержка определенного вида деятельности в разных формах, среди которых преобладает финансовая поддержка и обеспечение продукцией спонсора. Спонсорство может осуществляться в безвозмездной или возмездной форме, но в отличие от кредитования возмещение спонсорских затрат часто носит косвенный характер. Иными словами, происходит не прямой возврат средств, а реализация иных интересов спонсора (имиджевых, эмоциональных, региональных и т.д.), которые, в конечном итоге, служат увеличению объема продаж и капитализации компании. В этом смысле следует отличать спонсорство от меценатства, поскольку меценатство означает оказание финансовой, материальной или какой-либо еще помощи безо всяких условий.

У всех спонсоров (как и у всех предпринимателей) есть одна общая черта, которая их объединяет – желание получить выгоду и доход от спонсорской деятельности. Возможности выбора партнеров для последующего сотрудничества в спортивной отрасли, наличие перспективных планов развития и программ только подогревают интерес спонсора. Спонсоры хотят, чтобы их бренд или торговая марка имели дело с другим известным брендом. С брендом из спорта. А спортивный бренд – это история клуба, традиции, атрибутика, целевая аудитория болельщиков и маркетинговые стратегии этого самого бренда. Подтверждением этому служат многолетнее сотрудничество компаний: «Лукойл» – с футбольным клубом «Спартак» (Москва), «Газпром» – с футбольным

клубом «Зенит», «Итера» – с Федерацией велосипедного спорта России, «Ростелеком» – с Федерацией фигурного катания на коньках России.

Катализатором в развитии этих и других подобных альянсов послужили телевизионные спортивные трансляции. Развитие интернета и средств телекоммуникаций послужило мощным толчком к повышению интереса спонсоров к спортивному рынку, делая спонсоров рекламодателями и, наоборот, в глобальном масштабе. Если какой-либо вид спорта еще не вышел на телеэкран, ему трудно привлечь спонсоров на этом рынке. Как только он появился на телевидении, интерес спонсоров к нему растет. Такой вид спорта попадает в разряд рейтинговых или коммерчески привлекательных (футбол, хоккей, теннис, автогонки «Формула-1», биатлон). В результате крупнейшими спортивными спонсорами становятся трансконтинентальные корпорации, которые стремятся к заключению контрактов с Международным олимпийским комитетом (программа ТОП), международными федерациями или организаторами крупнейших соревнований мирового масштаба (Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы, велогонка «Тур де Франс», этапы «Формулы-1» и т.д.).

Для крупнейших представителей спортивной индустрии Nike, Adidas, Puma, чья продукция охватывает многие виды спорта, или Arena, Speedo, производящих специальное снаряжение для пловцов, прыгунов в воду, ватерполистов, присутствие на Олимпийских играх и чемпионатах мира означает беспрецедентную возможность дальнейшего укрепления популярности своих торговых марок через сотрудничество со спортсменами-победителями и разработку сбытовых стратегий. Благодаря спонсированию высококлассных спортсменов, они стремились расширить представление о своей продукции среди обыкновенных потребителей. Александр Овечкин, Маша Шарипова, Елена Исинбаева – одни из наиболее ярких примеров такого позиционирования. Использование спортсменами продукции, относящейся к хорошо известным в мире спорта брендам, позволяет усилить эффект, производимый «вездесущими» логотипами, подобными найковскому “swoosh” или адидасовскому “equipment”, которые легко узнаются на любых соревнованиях.

Категории спонсоров

Обращаясь к спонсорской деятельности как к средству продвижения своей продукции на рынки или капитализации, ком-

пании могут преследовать различные цели, из которых самыми очевидными являются:

- позиционирование бренда компании с брендом победителей;
- создание победных (командных) традиций;
- выявление новых деловых возможностей;
- развитие духа энтузиазма и корпоративного единства в самой компании.

При этом следует учитывать, что существуют такие компании, которым нужно реализовать все указанные цели в полном объеме, а есть такие, для которых первоочередной задачей является, например, продвижение бренда. Значит, суть предложений, обращенных к спонсорам, должна учитывать и эти моменты. Таким образом, на рынке появились спонсорские пакеты для разных категорий спонсоров.

Титульный спонсор получает возможность включать название спонсора в название турнира, лиги, соревнования. Это другая категория спонсоров. Они оказывают поддержку не какому-то одному клубу или спортсмену, а сразу всей системе, организующей спортивные состязания: СОГАЗ – Чемпионат России по футболу, Pirelli – Кубок России по футболу, Профессиональная баскетбольная лига ВЕКО, Единая лига ВТБ и т.д.

Генеральный спонсор получает самые выгодные предложения по размещению своего бренда на экипировке, печатной продукции, на сайте клуба, на клубном автобусе, на рекламных поверхностях арены стадиона и т.д. При этом цена такого пакета может быть самой высокой для спонсора. Генеральный спонсор ФК «Спартак» (Москва) – ОАО «Лукойл», генеральный спонсор ФК «Зенит» – ОАО «Газпром», генеральный спонсор ФК «Динамо» – ОАО ВТБ, генеральный спонсор сборной России по хоккею – «Рособоронэкспорт» и т.д.

Официальный партнер получает возможность на размещение бренда на печатной и рекламной продукции, на тренировочной форме, на сайте клуба и т.д. К ним относятся:

- Официальный автомобиль соревнований (клуба);
- Официальный поставщик программного продукта для клуба;
- Официальный финансовый партнер клуба;
- Официальный партнер в сети телекоммуникаций.

Официальный поставщик – это технический партнер спортивной организации. Он приобретает более универсальные характеристики:

- Официальный напиток соревнований;

- Официальный поставщик экипировки;
- Официальный поставщик технического оборудования;
- Официальный поставщик спортивного питания.

Мы специально выделяем многообразие предложений для компаний-поставщиков с тем, чтобы показать отсутствие рамок для творчества. Но следует учитывать, что большое количество партнеров делает рекламную поверхность мемориальной плитой. Это – другая крайность. Футбольный клуб «Милан» в этом году, например, имеет только четверых партнеров: по одному в каждом сегменте. Это, по мнению маркетологов, повышает уровень эксклюзивности.

Информационные спонсоры, как правило, ограничиваются баннерной рекламой на различных рекламных поверхностях клуба в обмен на оперативное освещение тех или иных информационных поводов.

Маркетинговый инструментарий спортивной организации

Теперь настало время подробнее остановиться на прикладных вещах, а именно – на формировании и реализации стратегии спонсорской деятельности. Как правило, работа со спонсорами делится на три основных этапа.

На первом этапе проводится отбор и идентификация предполагаемого спонсора по следующим основным параметрам:

1. Исключение из числа потенциальных спонсоров компаний, сотрудничающих с конкурентами на спортивном рынке.
2. Определение возможного круга компаний для подготовки спонсорского пакета по категориям «Официальный спонсор», «Технический спонсор», «Официальный поставщик» и т.д.
3. Подбор и изучение продуктовых линеек компаний, связанных с конкретным видом спорта. Очевидно, что предприятиям спортивной индустрии, с точки зрения стратегии, целесообразно оказывать спонсорскую помощь тем видам спорта, товары для которых они производят. Например, “Speedo” или “Arena”, скорее всего, станут спонсировать соревнования по плаванию, чем по хоккею или футболу.
4. Правильное позиционирование компании или продукта потенциального спонсора под вид спорта, поскольку у каждого вида спорта есть своя целевая аудитория. На Западе уже давно существуют коммерческие привязки к спорту: «определенный продукт – определенный вид спорта или спортивное событие». Вот, например, позиционирование крупнейших часовых брендов:

“Omega” – плавание, “Seiko” – легкая атлетика, “Hublot” – Формула-1, “Rado” – теннис и т.д.

На втором этапе разрабатывается спонсорский пакет. Как правило, спонсорский пакет включает в себя:

- оформление мест проведения соревнования и рекламного пространства;
- предоставление эксклюзивности;
- раздача образцов продукции спонсора и рекламных стикеров в местах проведения соревнований;
- право «первого выбора» при обновлении спонсорских прав;
- приобретение рекламного пакета СМИ, демонстрация наиболее привлекательных моментов в специальных передачах.

Приобретение рекламного пакета СМИ является одной из ключевых составляющих спонсорского пакета. Данная покупка нужна для генерирования необходимого спонсору информационного потока. Здесь используются такие показатели как:

- охват аудитории (т.е. количества зрителей и слушателей);
- частота выхода и количество получаемых сообщений;
- общие рейтинговые показатели;
- эксклюзивность;
- включения.

Когда спонсорский пакет не предусматривает телевизионного или в целом информационного компонента (как, например, на Олимпийских играх), продавцы спонсорского пакета обосновывают его составляющие, включая и возможности стимулирования спроса. Например, типовой пакет спонсорских услуг в NHL включает следующие компоненты:

- билеты и комбинации престижных мест в зале;
- привилегии в обеспечении доступа к спортивному событию: приглашение на турниры, банкеты, благотворительные мероприятия в рамках соревнования, встречи и другие мероприятия, в которых участвуют спортсмены;
- продвижение и поддержка товаров на территории спортивного сооружения: сообщения в перерывах соревнования, упоминание перед игрой, интерактивное вовлечение болельщиков, раздачи в течение нескольких игр рекламных листовок или продукции компании;
- размещение рекламы на стадионе: на местах, где размещаются игроки, на вращающихся рекламных щитах;
- права на использование логотипа клуба и портретных изображений спортсменов при ведении рекламы и в розничной торговле.

Третий этап – контроль исполнения. Для поддержания долгосрочного сотрудничества продавцы спонсорского пакета осуществляют контроль спонсорской деятельности: отслеживают, насколько эффективными оказались проданные ими рекламные услуги. Огромное значение при этом имеет обратная связь со спонсорами. Продавцы не могут контролировать исход спортивного события, его значимость или степень ажиотажа вокруг него.

В связи с тем, что бесспорным приоритетом обладают такие цели спонсорской деятельности, как повышение степени известности бренда и формирование имиджа, контроль результатов спонсорства проекта должен иметь в своей основе данные опросов и исследований, характеризующие степень воздействия на знания аудитории и на изменение установок потенциальных потребителей. Такие данные могут быть получены с помощью применения различных исследовательских методов – контент-анализа, опросов, наблюдений, экспериментов.

Что получают спонсоры и спортивные организации от сотрудничества?

Упрочение роли государства в управлении спортом и практически стопроцентное финансирование спорта высших достижений не исключают актуальности работы с потенциальными спонсорами. Пусть даже и с «государственной подачи». Показательны примеры привлечения спонсоров «Оргкомитетом Сочи-2014» на сумму, приближающуюся к миллиарду долларов, Федерацией хоккея России, Союзом биатлонистов России.

Рассмотрим преимущества, которые могут извлечь из спонсорского контракта как сами спонсоры, так и спортивные организации.

Спонсор делает выбор между различными стратегиями, которые он может выбирать, исходя из таких создаваемых ими преимуществ, как:

- повышение престижа своего бренда и своей продукции, товаров, услуг. Пример: «Роснефть – официальный спонсор Оргкомитета Сочи-2014», «Газпром – официальный спонсор футбольного клуба “Шальке 04”»;

- использование спонсорства для расширения или продолжения уже существующей классической рекламной кампании. Пример: «Газпром – детям»;

- возбуждение в сознании потребителей связи между предприятием-спонсором и определенной группой потребителей (молодежь, семьи, женщины, любители риска и экстрима). Пример: «Фольксваген – спонсор сборной России по футболу»,

«Ингосстрах – официальный страховщик Олимпийских игр 2014 года»;

– установление более тесных контактов с потребителями продукции спонсора, населением какого-либо города (района) или даже проникновение на мировой рынок. Пример: «Самсунг», выйдя на российский рынок, стал спонсором Олимпийского комитета России;

– стимулирование развития своей компании вплоть до поощрения своих сотрудников бесплатными билетами на соревнования, которые спонсируются компанией, поощрение работы персонала, ассоциируя ее с достижениями отдельных спортсменов. Пример: премирование бесплатными билетами на матчи «Челси» работников компании «Газпром нефть».

Что касается спорта (спортсменов, клубов и федераций), то он способен получить от спонсорства:

- частное финансирование;
- товары, производимые спонсорами и используемые спортсменами;
- услуги: транспорт, консультации в области управления, экономики, финансов, права;
- непосредственно производимую спонсором рекламу вида спорта, спортсменов, клуба, федерации.

Необходимо при этом обратить внимание на основные ошибки, которые возникают в процессе взаимодействия спонсоров и спортивных организаций.

1. Неадекватное ценообразование на спонсорские услуги со стороны спортивных организаций. Зачастую цены берутся «с потолка». Чаще всего это происходит потому, что болельщик побеждает управленца в принятии решения.

2. Учет личных пристрастий и симпатий акционеров и менеджеров компаний-спонсоров при выборе объекта для спонсорства вместо изучения целевой аудитории и механизма продвижения для достижения экономической эффективности.

3. Ошибочные ожидания со стороны спонсоров относительно прямого эффекта от спонсорства. Многие рассчитывают на рост финансовых показателей прямо пропорционально победам спортивного клуба.

4. Несоблюдение договорных обязательств со стороны спортивных организаций и некорректное сопровождение договора на этапе реализации и контроля.

5. Отсутствие у спортивных организаций стратегий работы со спонсорами и квалифицированных специалистов. Это, как гово-

рится, специфика спортивной инфраструктуры и тема для отдельного и серьезного разговора.

В результате разумного сочетания современных маркетинговых технологий и эмоционального поведения целевой аудитории происходит удивительная вещь. Коммуникация спонсора с целевой аудиторией происходит на фоне вовлечённости последней в процесс. Английский термин «*passion branding*» очень четко объясняет это преимущество: общение между компанией-спонсором и потребителями происходит в сфере страсти, интереса и соперничества этих потребителей за команду или спортсмена, которые находят у них отклик в душе.

В *Приложении 2* вы можете посмотреть вариант спонсорской карты для турнира по хоккею с шайбой.

4.16. Допинг-контроль

Непримиримая борьба с употреблением допинга и стимулирующих препаратов в спорте приводит к ужесточению мер по допинг-контролю спортсменов в любое время суток. В соревновательном цикле на арене (в бассейне, на катке, в манеже) оборудуются специальные помещения для проведения процедур допинг-контроля. Организаторы должны предусмотреть путь следования спортсменов после финиша в пункт допинг-контроля через микс-зону и зону флеш-интервью таким образом, чтобы после бесед с журналистами исключить контакт спортсмена с посторонними лицами, кроме персонала антидопинговой службы.

Спортсмены должны подписать собственную карточку после выступлений и в сопровождении агентов проследовать в пункт допинг-контроля (рис. 13.). Специализированный пункт для проведения допинг-контроля должен учитывать приведенные ниже требования:

- Пункт для проведения допинг-контроля должен быть расположен вблизи от раздевалок команд, находясь вне доступа для зрителей и СМИ. Ни при каких обстоятельствах не могут быть нарушены конфиденциальность и безопасность, являющиеся основными критериями обеспечения целостности процедур допинг-контроля.
- Пункт для проведения допинг-контроля площадью не менее 20 кв. м должен включать в себя комнату ожидания, комнату тестирования и туалет, соединенные между собой.
- Пункт для проведения допинг-контроля должен запираться на ключ, который на весь период проведения допинг-контроля

будет находиться у Главного специалиста по проведению допинг-контроля (DCO).

- Около каждого пункта проведения допинг-контроля должен находиться сотрудник службы безопасности, а персонал, участвующий в проведении допинг-контроля, должен иметь прямую связь со службой безопасности.

- Пункт для проведения допинг-контроля, а также вход/выход из него должны быть в любое время хорошо освещены. Необходимо обеспечить независимый контроль за включением/выключением света, поскольку процесс тестирования может занять продолжительное время и продолжаться уже после того, как зрители покинут арену.

- Комната ожидания является частью комнаты для проведения тестирования (допускается также перегородка, разделяющая помещение на 2 части). В комнате ожидания должны быть предусмотрены места для размещения 8 человек и шкаф с соответствующим количеством вешалок для одежды. Кроме того, в ней должен находиться холодильник с запечатанными безалкогольными напитками, включая воду в бутылках.

- В комнате для проведения тестирования должны быть один стол, четыре стула, умывальник с раковиной и проточной водой, запираемый шкаф и туалет (рядом с комнатой или непосредственно в данном помещении).



Рис. 13. Процесс допинг-контроля

- Туалет должен находиться внутри комнаты для проведения тестирования или непосредственно рядом с ней и иметь прямой вход в комнату для проведения тестирования. Он должен содержать унитаза со стульчаком, а также умывальник с раковиной и проточной водой.

Перечень обязательных материалов и оборудования, которые должны иметься в пункте для проведения допинг-контроля, как правило, предоставляется дополнительно. Организаторы обязаны предоставить все указанные условия для работы специалистов по проведению допинг-контроля. Мы укажем также и перечень необходимого медицинского оборудования для проведения допинг-тестов:

- переносной рефрактометр;
- прибор для измерения рН или палочки рН;
- полный набор инструментов для проведения допинг-контроля проб мочи;
- приборы для проведения допинг-контроля частичных образцов мочи;
- резервуар для сбора мочи емкостью 175 мл;
- инструменты для взятия крови (турникет, тубики венопункции и др.);
- центрифуги, пробирки центрифуг и флаконы для проведения допинг-контроля образцов крови;
- нарукавники для сотрудников, осуществляющих допинг-контроль;
- упаковки «холод»;
- набор для жеребьевки для выбора боксеров, которым предстоит пройти допинг-контроль;
- сумка для транспортировки, обеспечивающая сохранность образцов допинг-контроля;
- охранные пломбы для транспортных сумок;
- одноразовые защитные свитки, 50 см в ширину, для проверки стола;
- стерильные дезинфицирующие салфетки или тампоны;
- латексные хирургические перчатки;
- пастеризованные пипетки (только для взятия образцов крови);
- вода для инъекций.

4.17. Спортивная медицина

Концепция медицинского сопровождения соревнований входит в число самых первоочередных мероприятий на этапе планирования. Вся медицинская помощь подразделяется на две категории: оказание медицинской помощи участникам соревнований и оказание медицинской помощи зрителям. Медики, работающие со спортсменами, представляют спортивную медицину, травматологию и ортопедию. Для всех зрителей на территории арены должны быть созданы условия для получения необходимой медицинской помощи, первой помощи, помощи медицинских сестер и сотрудника бригады неотложной помощи.

Медицинские работники руководствуются в своей деятельности приказом Минздравсоцразвития от 09.08.2010 № 613-н «Порядок оказания медицинской помощи при проведении физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий»¹². Сам Порядок регулирует вопросы оказания медицинской помощи лицам, занимающимся физической культурой и спортом, и иным лицам при проведении физкультурных и спортивных мероприятий, занятий физической культурой и спортом (в том числе и массовым спортом), а также восстановительных мероприятий после интенсивных физических нагрузок, заболеваний и травм у спортсменов. Оказание медицинской помощи лицам, занимающимся физической культурой и спортом, включает в себя:

- динамическое наблюдение (текущее медицинское наблюдение, периодические медицинские осмотры, углубленные медицинские обследования, врачебно-педагогические наблюдения) за состоянием здоровья лиц, занимающихся физической культурой и спортом;
- оказание первичной медико-санитарной помощи, специализированной медицинской помощи при проведении спортивных мероприятий (спортивных соревнований, учебно-тренировочных мероприятий), занятий физической культурой и спортом.
- оказание медицинской помощи *при проведении восстановительных мероприятий* спортсменам после интенсивных физических нагрузок, после заболеваний и травм, которое включает в себя мероприятия по увеличению и сохранению спортивной

¹² <http://www.rg.ru/2010/10/01/sport-dok.html>

(общей и специальной) работоспособности, проведение реабилитационных мероприятий по восстановлению здоровья.

С недавних пор в России спортивная медицина перешла под юрисдикцию Федерального медико-биологического агентства (ФМБА). Но на практике первую помощь пострадавшим на соревнованиях оказывают специалисты местных спортивных диспансеров и клиник.

На территории арены должны располагаться как минимум две машины скорой помощи (одна – для зрителей, другая – для спортсменов) непосредственно у главного входа на арену. Это место должно быть охраняемым. Без наличия этих машин руководители спортивной части соревнований не имеют права начинать или продолжать соревнования. Иногда такие требования граничат с абсурдом. Во время проведения Этапа Кубка мира по шорт-треку в Москве в 2011 году тяжелую травму получил спортсмен из Канады. Во время завала на дистанции ему коньком порезали шею. Открытое кровотечение. Тяжелое состояние. Врач команды Канады осмотрел рану и принял решение о помещении спортсмена в стационар для обследования. Ни одна из машин скорой помощи не могла уехать от Дворца спорта, поскольку по регламенту в таком случае соревнования должны остановиться до возвращения машины обратно. Поэтому все участники событий ждали, когда приедет еще одна машина скорой помощи (третья), вызванная по телефону, и только тогда отправили спортсмена в больницу. История вызвала бурю возмущения спортивных специалистов. Но, к сожалению, таковы правила организации соревнований.

Кроме этого, в концепции медицинского обеспечения участников и гостей соревнований должны быть предусмотрены следующие положения:

- Все действия по оказанию первой помощи должны координироваться квалифицированным врачом, специально назначенным для этой цели. В случае необходимости этот врач должен быть готов в любой момент очутиться на любом месте оказания первой помощи.
- В целях эффективного реагирования на возникновение чрезвычайной ситуации и координации усилий по оказанию первой помощи все лица, оказывающие первую помощь, и их руководители должны располагать средствами связи (рации и мобильные телефоны).

- Организаторы несут ответственность за то, чтобы все лица, ответственные за оказание первой помощи, были по необходимости обеспечены питанием и прохладительными напитками.

- Перед каждым матчем координатор по оказанию первой помощи должен подготовить список контактов, которые могут оказаться необходимыми для оказания первой помощи, и этот план должен быть включен в медицинский план соревнований. Координатор также несет ответственность за первичный и последующий, по мере необходимости, инструктаж лиц, ответственных за оказание первой помощи.

- В случае получения каким-либо спортсменом травмы во время мероприятия он должен быть доставлен в больницу с действующим нейрохирургическим отделением, которая должна быть готова к приему пациента.

Помещение для оказания медицинской помощи зрителям

Арена, на которой проводятся соревнования, должна иметь комнаты, содержащие все необходимое оборудование для оказания первой помощи зрителям. Все лица, оказывающие первую помощь, должны иметь соответствующую квалификацию и подготовку. Подобные помещения оборудуются в дополнение к медицинским комнатам, предназначенным для нужд участников соревнований и официальных лиц. При этом:

- комната должна быть расположена таким образом, чтобы был обеспечен максимально простой доступ для зрителей и машин по оказанию скорой помощи как изнутри, так и снаружи арены;

- персонал должен находиться на месте до доступа зрителей на арену;

- двери и проходы, ведущие к ним, должны быть достаточно широки, чтобы обеспечить перемещение носилок или инвалидной коляски.

- комнаты должны быть ярко освещены, иметь хорошую вентиляцию, обогрев, кондиционирование воздуха, оборудованы электрическими розетками, иметь горячее и холодное водоснабжение, питьевую воду и туалеты для мужчин и женщин;

- в комнате должен находиться стеклянный шкаф для лекарств;

- в комнате должно быть специальное место для хранения носилок, одеял, подушек и средств для оказания первой помощи;

- в комнате должен находиться телефон, соединенный как с внутренней, так и внешней сетью;
- путь к комнате должен быть четко обозначен и внутри, и вне арены.

Комната для оказания первой помощи должна быть оборудована по согласованию с местной службой скорой помощи соответствующей структурой по оказанию первой медицинской помощи. В случае, если потребуется сертификат безопасности, необходимо провести консультацию также с местными органами власти.

Медпункт для спортсменов и официальных лиц

Арена должна быть оборудована специальной комнатой для оказания первой помощи и лечения спортсменов и официальных лиц. Эта комната должна быть расположена вблизи от места, где расположены раздевалки, и, по возможности, как можно ближе к раздевалкам команд и игровой площадке, располагая также свободным выходом за пределы арены к месту стоянки машин скорой помощи. Двери и коридоры, ведущие к комнате, должны быть достаточно широкими, чтобы обеспечить доступ для носилок и инвалидных колясок.

Комната должна быть оборудована диагностическим столом, двумя портативными носилками (в дополнение к тем, которые размещены около ринга), раковиной с горячей и холодной проточной водой, стеклянным шкафом для лекарств, запираемым нестеклянным шкафом и телефоном для внутренних и внешних вызовов. Комната должна иметь стены или перегородки, которые в случае необходимости разделят ее на две части.

Медицинский пункт для спортсменов и официальных лиц может быть также использован для нужд организаторов, VIP-персон и персонала, обеспечивающего безопасность.

4.18. Система статистики и результатов соревнований

Современные технологические решения не могли обойти стороной процесс определения победителей на спортивных соревнованиях, где порой счет идет на тысячные доли секунды. Специальные компьютерные программы позволяют в режиме реального времени в любой точке определить правильность выполнения

элементов, взятия ворот, технические ошибки при исполнении упражнений и попыток. В некоторых видах спорта по-прежнему решение судьи остается главенствующим. Это мы наблюдаем в футболе, баскетболе, регби, водном поло и т.д. Если решения принимаются судьями коллегиально или результаты участников забега, заплыва, заезда строго индивидуальны, то возникает необходимость скорейшего получения решений каждого судьи или результатов каждого спортсмена для их обработки в он-лайн режиме. Эти результаты должны быть показаны на информационном табло через несколько минут после окончания выступления спортсменов.

Специалисты службы статистики и результата устанавливают главную и запасную систему показа результатов, включая систему видеоповтора высокого разрешения, подключенную он-лайн через интернет для записи, управления и распространения всех данных. Информация об участниках, расписание, порядок выхода спортсменов, баллы/результаты/ранг систематизируется и по сети поступает на табло в окончательное телевизионное изображение. Очень важно при этом установить взаимодействие с хост бродкастером. Должен сложиться такой своеобразный тройственный союз «Хост бродкастер – компания статистики – компания информатики». Многое определяется на этапе планирования мероприятия. В частности, закладка кабелей, подключения к интернету, подача TV-сигнала, предоставление изернет-подключений и т.д.

Управление, то есть «живое» введение информации системой результатов в систему видео-повторов телевизионного сигнала осуществляется при непосредственном участии продюсеров и режиссеров трансляции соревнований и операторов службы статистики. Кроме того, на соревнованиях компания статистики устанавливает сенсорные экранные устройства для судей индивидуально в судейской зоне. Дополнительные сенсорные экранные устройства со специальными функциями предоставляются для главного арбитра, технического контролера, оператора повторов и оператора по вводу данных. В конечном итоге, все технологические решения направлены на то, чтобы максимально быстро судьи, болельщики и телезрители увидели результаты на экранах мониторов и телевизоров.

Основные задачи службы статистики

- определение места на арене для размещения оборудования и офиса;
- подготовка схемы каблирования в спорткомплексе;
- подключение к телевизионной ПТС;
- предоставление и подключение мониторов в судейскую зону;
- синхронизация работы с партнерами.

4.19. Волонтеры

Ни одно значительное спортивное событие не обходится без привлечения волонтеров. Многочисленная армия молодых людей берет на себя массу хлопот и оказывает помощь участникам и гостям спортивных мероприятий по различным вопросам и направлениям деятельности. Волонтеры (англ. *volunteer* – доброволец) – это добровольцы, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного выполнения работ или оказания услуг. Уже в начале 80-х годов прошлого века спортивные волонтеры были признаны «официальными помощниками» организаторов всех крупных спортивных мероприятий. А на современном этапе развития и популяризации спортивных проектов в глобальном мире ни одно крупное спортивное событие невозможно представить без активной и эффективной помощи волонтеров. Добровольцы исчисляются уже не десятками, а сотнями тысяч человек. Именно эти красивые юноши и девушки создают у спортсменов, зрителей и гостей спортивного мероприятия запоминающийся имидж и формируют позитивное настроение вокруг себя.

Молодые люди студенческого возраста получают навыки коммуникативного общения с представителями различных народов и культур, стран и континентов, практикуются в знании иностранных языков. В профессиональном плане они приобретают опыт работы на современном спортивном мероприятии, каждый в своем направлении деятельности спортивного ивента, участвуют в общении со спортивной элитой мира, получают возможность найти свой путь в жизни и выбрать будущую профессию. Для каждого волонтера крупное спортивное событие – это большой праздник и море положительных эмоций.



Волонтеры

Существуют четыре категории классификации волонтерской деятельности.

1. Категория волонтеров, не требующих какой-то специальной подготовки. Это самая массовая группа добровольцев. Для них достаточно будет четкого и понятного инструктажа. Эти молодые люди встречают делегации, направляют потоки людей на объектах и в зоне соревнований, помогают гостям сориентироваться в незнакомой обстановке.

2. Вторая категория волонтеров – специалисты, обладающие базовыми знаниями деятельности того или иного функционала. Это могут быть медики, сотрудники пресс-центра, переводчики, сопровождающие делегации. Они должны помимо своих профессиональных навыков очень хорошо знать иностранные языки.

3. Третья категория – спортивные волонтеры. Эти люди в основном заняты организацией сервиса на спортивных аренах и в зоне соревнований. Они должны четко знать формат соревнований и порядок своих действий. Особенно это касается соревнований с прямым хронометражом (плавание, легкая атлетика). Действия волонтеров, помогающих спортсменам, не должны влиять на увеличение времени соревновательной программы.

4. Четвертая категория – городские волонтеры. Эти люди работают на различных культурных объектах и в местах проведения специальных промо-программ соревнований. Их задача – помогать гостям, туристам, журналистам сориентироваться в городе.

4.20. Организация торжественных церемоний

На всем протяжении истории человечества девиз «Хлеба и зрелищ!» никогда не терял своей актуальности. После удовлетворения естественных потребностей в пище и питье люди стремились в различных формах с использованием доступных средств выразить свои чувства. Сначала это были первобытные обряды – ритуальные гимны, пляски, жертвоприношения, которые, развиваясь и усложняясь, становились массовым действием – зрелищем. История возникновения и развития спортивных зрелищ берет начало с античных времен. Они представляли собой синтез религиозных и военных обрядов, прославляющих красоту человеческого тела. Апогеем таких событий стали Олимпийские игры в Древней Греции. В эпоху расцвета культуры эллинов к этим состязаниям готовились не только атлеты, но и все население. Существовала специальная группа людей, которая занималась разработкой и утверждением правил состязаний и проведением самих игр.

Церемонии открытия и закрытия Олимпийских игр – первый яркий образец массового спортивного зрелища, со своими традициями и ритуалами, дошедший до наших дней. Это было поистине народное торжество, выполняющее идеологическую, политическую и пропагандистскую функции в государстве. Олимпийские игры и сегодня – одно из самых ярких явлений современности, которое способствует формированию духовных ценностей людей, в том числе связанных с историческим и культурным потенциалом общества. Сложилось даже негласное соперничество между оргкомитетами Олимпиад: каждая следующая церемония открытия должна превзойти по качеству подачи и технологии воплощения идеи все предыдущие. Оргкомитет «Сочи 2014», например, в феврале 2012 года создал автономную некоммерческую организацию «Агентство организации церемоний» штатной численностью до 600 человек, которая занимается подготовкой церемонии открытия и церемонии закрытия Олимпийских игр в Сочи. Никогда еще тема официальных церемоний не рассматривалась так скрупулезно и масштабно. На этапе проектирования стадиона были учтены требования и пожелания коллектива режиссерско-постановочной группы к техническому оснащению арены, логистике, технологическим решениям самого передового современного исполнения.



Церемония открытия Кубка мира по регби-7

Церемония открытия спортивно-зрелищного мероприятия – это отдельное режиссерско-постановочное творение, создающее стилистику и эмоциональный настрой на весь период соревнований. Задолго до начала соревнований формируется творческая группа и техническая группа специалистов для создания единого сценария церемонии открытия и подготовки технического задания. Сценарий – это литературно-художественное содержание церемонии. В основе сценария находится единая творческая концепция, которая раскрывает и определяет идею, тему и сюжет и является художественной основой синтеза всех частей представления.

Творческая концепция Чемпионата мира по фигурному катанию 2011 года в Москве была основана на идее сострадания к Японии и японцам после разрушительного цунами и землетрясения, произошедшего в марте, накануне чемпионата. Замысел организаторов был направлен на воспевание и торжество красоты жизни во всех ее проявлениях. После кадров с ужасными последствиями катастрофы, отсчета метронома и объявления минуты молчания в память о погибших зацветает сакура, весна вступает в свои права, росток пробивает себе путь наверх, сила жизни побеждает и торжествует. Технологии видеопроекции на ледовую арену с использованием мощнейших современных видеопроекторов, кадры хроники и графические композиции, подбор музыкального оформления и профессиональная работа художника по свету помогли добиться эффекта максимального эмоционального воздействия на аудиторию. Представители Посольства Японии в России и Федерации фи-

гурного катания Японии оценили эту концепцию как «трогательную и благородную». Следует добавить, что эта церемония транслировалась в режиме прямого эфира на все континенты Земного шара.

На Чемпионате мира по биатлону в Ханты-Мансийске творческая концепция была связана с эволюцией человеческой жизни и самореализации человека. По идее сценаристов в суровых условиях Сибири в семье манси родился мальчик. Он вырос, познавал мир, преодолевая тяготы нелегкой жизни. Со временем юноша научился бегать на лыжах, пользоваться оружием и, в конце концов, самореализация мужчины наступила на соревнованиях по биатлону. Он стал героем и чемпионом! Все действия происходило на фоне огромной головы северного оленя, которая напоминала о языческих традициях предков, о национальном колорите и особенностях быта северных народов. Танцевальные композиции, массовые сцены, игра света и теней создали неповторимую атмосферу таинства и могущества сибирской природы. Своеобразные композиционные решения и творческий гений постановщиков позволили создать еще один шедевр в ряду блистательных церемоний спортивных мероприятий.

Основой любого сценария является создание композиции, которая помогает в организации и построении художественного и документального материала с использованием современных технологических решений. Путь от рождения идеи до выработки сценарного плана церемонии может проходить через различные сложности. Сложившийся стандарт Церемоний открытия спортивных мероприятий был выработан экспериментальным путем в процессе работы на многочисленных турнирах специалистами «Дирекции спортивных и зрелищных мероприятий» Москомспорта Татьяной Русиной и Оксаной Яировой. В ходе планирования и организации церемоний на различных мероприятиях (на льду, на траве, на воде, на горном склоне, на треке, на татами, на борцовском ковре) они пришли к выводу, что компактность и торжественность поддерживаются при наличии трех основных частей церемонии открытия:

- Первая часть. Художественный пролог с элементами театрально-хореографических решений должен создавать определенное настроение у участников и зрителей и обращать внимание на величие конкретного вида спорта и национальные традиции (до 10 мин);
- Вторая часть. Парад участников или стран-участниц соревнований – это само по себе красочное действие, в котором юноши и девушки в национальных костюмах выходят с флагами стран-участниц соревнований и совершают дефиле (5–7 мин);

- Третья часть. Официальная часть церемонии открытия стала настолько важным элементом спортивной политики, что приветствия спортивных лидеров, торжественная атмосфера открытия соревнований, музыкальное сопровождение стали визитной карточкой московских мероприятий (до 10 мин).

Хронометраж разделов церемонии носит весьма условный характер, поскольку в соревнованиях могут участвовать представители 5 стран, а могут, как на Чемпионате мира по легкой атлетике, – 212 стран. Конечно, условных 5–7 минут на представление стран не хватит. Нужно искать другие решения. Точно также церемонии открытия Олимпийских игр, Чемпионатов мира являются сами по себе высокохудожественными действиями и предлагаются зрителям как зрелище с продажей билетов на него. Это – отдельная история. Для всех остальных международных соревнований, по мнению коллег из международных спортивных федераций, таких стандартов вполне достаточно. По решению организаторов к стандартным разделам церемонии открытия могут добавляться специальные церемонии, номинации, чествования, приуроченные к конкретному событию.

Художественный пролог церемонии открытия выполняет функцию психологической подготовки аудитории к восприятию действия. Он может длиться около 10 минут и выполняет главную задачу: концентрация внимания всей зрительской аудитории, акцент на значимости спортивного события, создание экспозиции для парада стран-участниц соревнований и официальной части церемонии.



Татьяна Русина и Оксана Яирова

Основное действие пролога представляет собой соединенные в единое целое отдельные эпизоды с участием больших групп артистов в соответствии с творческой концепцией представления. Использование специфических выразительных средств (массовые упражнения, построения и перестроения, групповые и сольные номера) и технические приемы (художественный свет, видеопроекция, подвесное оборудование, конструктив сценического оборудования, художественный фон) позволяют усиливать эффект на зрителя. Все эпизоды пролога объединены общим драматическим сюжетом, а выразительные средства способствуют раскрытию замысла и главной теме представления.

Разработка содержания сценария начинается с изучения аналоговой практики на других соревнованиях и постановки задач от оргкомитета. Нужно представлять себе, что в каждом виде спорта есть исторические традиции, ритуалы, символы, которые должны использоваться во всех церемониях. Затем определяется основная идея церемонии. Идея должна отражать актуальную тему или проблему (идеологическую, нравственную, эстетическую), являющуюся общественно-значимой для предполагаемой аудитории. Идея – это основная мысль, главный посыл содержания, замысла, оценка отображаемых событий и явлений, к развитию и кульминации которой подводит все действие церемонии открытия.

Параллельно с разработкой сценария церемонии начинается работа по созданию технического проекта церемонии, строительства конструкций, подвесов оборудования, видеозэкранов, проекторов и дополнительного звукового оборудования для работы режиссерско-постановочной группы на арене и подготовка организаторами технического задания для спортсооружения в разделе «Церемонии». Затем начинается плановая постановочная работа, предварительный отбор художественных средств с учетом особенностей предполагаемой зрительской аудитории и участников церемонии, а также координация технологических и материальных ресурсов для непосредственно репетиционного процесса и постановочной деятельности режиссера. Организаторы или ивент-менеджеры готовят в процессе проработки сценария и технических ресурсов смету затрат на проведение церемоний.

Жеребьевка

Процедура жеребьевки турнира носила до недавнего времени номинальный характер и была важна для узкого круга специалистов и спортивных болельщиков. Со времени старта «Лиги

Чемпионов УЕФА» в 1991 году каждую процедуру жеребьевки команд, пробившихся в следующий этап соревнований, организаторы превращают в торжественную церемонию и небольшой спектакль. Самое главное для удачного сценария жеребьевки – это томительное ожидание результата, непредсказуемость и готовность телевидения демонстрировать процедуру в он-лайн режиме. Все эти особенности есть уже по умолчанию. Для определения спортивной судьбы спортсменов по воле жребия приглашаются известные медиа-персоны, артисты, спортсмены, политики. Действие разворачивается в угоду телевизионным режиссерам, продающим непредсказуемость жребия рекламодателям и партнерам. А болельщики на всех континентах могут либо радоваться удачному выбору, либо негодовать и сетовать на судьбу.



Церемония жеребьевки Кубка мира по регби-7 в Москве

В российской практике мы можем не без удовлетворения отметить необычный подход и стилистику исполнения жеребьевки Кубка мира по регби-7, которая была проведена в Москве 28 февраля 2013 года и получила наивысшие оценки участников рынка спортивных ивентов, специалистов и многомиллионной армии любителей регби во всем мире. Организаторы согласовали с руководством Международного союза регбистов IRB ивент-концепцию предстоящего Кубка мира – аэропейс. В качестве основной творческой идеи были предложены достижения российских летчиков и космонавтов в освоении неба. Творческая

группа решила целый ряд «космических» вопросов: приветствие с межпланетной орбитальной станции Олега Новицкого ко всем участникам и гостям Кубка мира, записанное в Центре управления полетами, подготовка пролового номера «Аэропейс», кульминацией которого стала презентация mascota Кубка мира по регби-7 – бурого медведя Мишки, приглашение к участию в жеребьевке летчиков-космонавтов РФ Героев России Сергея Волкова и Максима Сураева, спортивных руководителей и олимпийских чемпионов, организация процедуры введения в Зал славы IRB первого президента Федерации регби СССР летчика-испытателя Владимира Ильюшина.

Церемония награждения

Самым тожественным и запоминающимся моментом любых соревнований можно назвать церемонию награждения победителей. Очень важно представить этот процесс как торжественную церемонию, в которой нет места мелочам. Сразу после окончания спортивной части диктор должен объявить о времени начала церемонии для того, чтобы удержать зрителей на трибунах. Группа ивента готовит зону награждения.

Расположение подиума и место подъема флагов утверждает-ся заранее представителями оргкомитета, правообладателями и продюсерами телевизионной компании. Как правило, место, выделяемое для зоны церемоний, должно хорошо просматриваться зрителями в любом секторе стадиона, удобно расположено для работы операторов телекомпании. Для определения зоны церемоний необходимо подготовить техническое задание с учетом особенностей вида спорта. Для награждения на катке выкладывается ковровая дорожка к наградному пьедесталу на ледовой арене, может быть смонтирован сценический подиум для церемонии награждения на стадионе, наградной пьедестал может стоять на бортике бассейна и т.д.

Церемония награждения начинается с торжественного звучания фанфар или приветственной музыки, привлекающей внимание к началу церемонии. К этому моменту победители и призеры должны быть в зоне официальных церемоний в парадной спортивной одежде и готовы к церемонии. Очень важно учитывать эмоциональное состояние победителей, желание журналистов получить интервью, и при этом найти слова для приглашения на церемонию награждения.

К началу церемонии представители группы протокола приглашают в зону официальных церемоний официальных лиц и VIP-персон. Группа награждения из шести девушек, одетых в соответствии со стилистикой проводимого мероприятия, проходят к своим позициям с одной стороны пьедестала, неся медали, кубки и цветы на подносах под звуки фанфар. Диктор объявляет медалистов. После этого спортсмены подходят и становятся на пьедестал. Диктор объявляет о начале вручения медалей официальными лицами с представлением титулов и званий. Официальные лица становятся с другой стороны пьедестала в сопровождении фоновой музыки и аплодисментов. Под объявления диктора происходит вручение наград и цветов.

После награждения чемпиона исполняется национальный гимн страны чемпиона и поднимаются флаги победителя и призеров. После этого, как правило, происходит фото-сессия и круг почета победителей.

Основные задачи специалистов организации зрелищных мероприятий

- подготовка сценарного плана церемоний;
- разработка Технического задания для материально-технической службы оргкомитета;
- подготовка сметы затрат;
- подготовка видео-ролика, анимированного логотипа мероприятия;
- аренда звукового, светового, сценического оборудования для проведения церемоний;
- инструктаж звукорежиссера, художников по свету, ассистентов, волонтеров;
- приглашение группы поддержки – черлидеров и определение графика их работы;
- приглашение артистов и творческих коллективов для работы на церемониях;
- подготовка сценария жеребьевки и инвентаря для ее проведения;
- подготовка пьедестала для церемонии награждения;
- оформление зоны церемоний на арене (ковры, микрофоны, стойки);
- заказ цветов для победителей и призеров;
- приглашение ведущих для церемоний;
- приглашение переводчиков церемоний и официальных лиц;

- приглашение и инструктаж группы награждения;
- подготовка наград и кубков для награждения;
- определение официальных лиц, участвующих в церемонии;
- согласование сценариев церемонии с официальными лицами;
- подготовка табличек и флагов для парада стран-участниц соревнований;
- определение места подъема флагов победителей и призеров и подготовка флагов для церемоний;
- подготовка официальных гимнов стран-участниц соревнований;
- согласование проведения пневмо-фейерверка на арене.

5. *Управление спортивным мероприятием*

5.1. Оперативный штаб управления мероприятием

После всех видов подготовительных мероприятий и организационных заседаний рабочих групп, согласования концепций различного уровня и всех технических вопросов наступает час «Х», когда начинается работа на арене, когда прилетают первые делегации, и начинается обычный в таких случаях «рабочий режим». Говоря языком теории, после статичного состояния процесс организации мероприятия переходит в свою динамичную фазу – реализации спортивного проекта.

На спортивном сооружении начинается активная работа подрядчиков в соответствии с разделами Технического задания и графиком монтажа/демонтажа оборудования. Для удобства управления всеми процессами на арене предусмотрено помещение для оперативного штаба мероприятия. Процессы монтажных работ могут накладываться друг на друга по времени, поэтому необходимо в оперативном режиме определять приоритеты. Все службы, задействованные на подготовке арены к соревнованиям, имеют автономную радиосвязь и непосредственное взаимодействие со специалистами из числа персонала арены, курирующего те или иные вопросы.

Оперативный штаб регулирует график подвоза оборудования, питания, напитков, подготовку и прокладку информационных сетей, возведение сборных конструкций, подиумов и платформ, монтаж микс-зон и зон флэш-интервью для работы прессы, подвес светового, звукового и проекционного оборудования на арене для работы режиссерско-постановочной группы и группы управления соревнованиями.

Если соревнования проводятся не в стационарном помещении дворца спорта, бассейна, стадиона, первоначальная задача материально-технической службы оргкомитета сводится к под-

готовке зоны соревнований. Если это гора для спуска, то нужно обеспечить бесперебойную работу сервисменов, готовящих разметку и поверхность трассы, ратраков, обеспечить всем необходимым оборудованием, выполнить нормы безопасности и обеспечить средствами связи всех специалистов, работающих на склоне.

На гребном канале своя специфика, связанная с местом подготовки и обслуживания лодок в эллингах, подготовки дистанции со стартовыми плотами, работой службы спасения на водной акватории, спецификой работы телевидения на дистанции и т.д.

На соревнованиях по пятиборью, кроме традиционных залов для фехтования, бассейнов для плавания и поля для конкура, с недавних пор стало правилом готовить трассу для «комбайна» – комбинированного вида бега со стрельбой на этапах таким образом, чтобы повысить зрелищность соревнований и их привлекательность для зрителей.

Свои профессиональные секреты есть в любом виде спорта, поэтому знакомство со спецификой лучше начинать на этапе планирования. Вместе с монтажными работами на спортооружении начинаются репетиции творческих коллективов, принимающих участие в торжественных церемониях в рамках мероприятия, и репетиции церемоний открытия, закрытия и награждения.

Зоны работы прессы, гостевые зоны, зоны размещения VIP-гостей, зоны питания спортсменов и гостей также готовятся в соответствии с требованиями технического задания в жестком временном режиме.

Основные задачи штаба управления мероприятием:

- оперативное управление службами дирекции во время соревнований;
- наличие проработанных вариантов регулирования нестандартных ситуаций.

5.2. Группа ивент-презентации мероприятия

Современное динамичное развитие информационных технологий и повышение требований к телевизионному показу сделали насущной необходимостью создание группы управления соревнованиями в оргкомитете, где будут координироваться все процессы, происходящие во время соревнований. Задача организаторов заключается не только в проведении спортивной части соревнований, но и в умении сделать так, чтобы зрителям на трибуне и телезрителям у экранов телевизоров было интересно и нескучно.

Помогают им в этом умение организаторов нестандартно мыслить и новейшие технологии. Специалисты, работающие в такой группе, должны обладать определенными знаниями и навыками работы:

- знание Регламента мероприятия, правил вида спорта, по которому проводятся соревнования, исторических традиций, рекордных достижений ведущих атлетов и тренеров;

- знание национального и международного регламентов проведения торжественных церемоний спортивного мероприятия;

- специалисты группы управления должны быть уверенными пользователями компьютерных и медийных технологий.

В ходе планирования и организации мероприятия руководитель и персонал группы управления разрабатывают ряд концепций и регламентов и принимают управленческие решения, согласованные с различными подразделениями.

Взаимодействие с оргкомитетом соревнований:

- согласование концепции презентации спортивного мероприятия;

- согласование поминутного плана согласно регламенту проведения спортивного мероприятия и требований телевизионной компании, обладающей правами на трансляцию спортивного события;

- определение состава рабочей группы и функциональных обязанностей;

- подготовка предложений по объектам управления;

- подготовка видеоконтента;

- подготовка перечня оборудования, необходимого для группы управления спортивным мероприятием;

- разработка схемы расположения членов рабочей группы;

- разработка медийного регламента;

- подготовка графика развлекательной программы во время проведения спортивного мероприятия.

Взаимодействие с группой церемоний:

- согласование и организация проведения репетиций церемоний со службами от спортивного сооружения и представителями федераций;

- координация и проведение торжественных церемоний согласно поминутному плану спортивного мероприятия;

- взаимодействие с кетчерами и группой награждения, участвующими в торжественных церемониях награждения и чествования призеров и победителей соревнований;

- координация и взаимодействие с профессиональными коллективами, задействованными в церемонии открытия и закрытия спортивного мероприятия.



Управление мероприятием

Взаимодействие со специалистами спортивного сооружения:

- представление разработанных технических заданий, согласования по подключению оборудования, необходимого для проведения торжественных церемоний и спортивного шоу;
- координация деятельности всех функциональных подразделений по обслуживанию спортивного мероприятия.

Взаимодействие с судейской коллегией и спортивным директором:

- представление и утверждение разработанного поминутного плана соревнований главному судье спортивного мероприятия;
- согласование регламента проведения спортивного мероприятия с дополнительными регламентами;
- согласование регламента проведения торжественных церемоний спортивного мероприятия;
- согласование программы ведения спортивного мероприятия и обсуждение акцентов воздействия на зрительскую аудиторию с дикторами информаторами;
- согласование музыкального оформления спортивного мероприятия со спортивным директором соревнований, обсуждение

звуковых и иных акцентов воздействия на зрительскую аудиторию;

- координация работы с субподрядчиками, необходимыми для реализации процессов воздействия на зрительскую аудиторию спортивного мероприятия.

В процессе соревнований руководитель группы управления и презентации соревнований находится на прямой связи со всеми специалистами группы и отдает им команды по началу/окончанию какого-либо действия.

В каждом виде спорта есть свои особенности проведения соревнований, поэтому перед началом мероприятия готовятся отдельные регламенты.

Регламент ивент-презентации регулирует, в какой последовательности выходят на арену спортсмены, судьи? Что в этот момент объявляет диктор/судья-информатор? Какая музыка звучит? Что демонстрируется на видеоэкране/табло? Что делает в это время группа поддержки? Каков хронометраж презентации?

В *Приложении 6* вы можете ознакомиться с ивент-презентацией Кубка мира по регби-7 в Москве.

Медийный регламент четко соблюдает порядок и количество показов видеороликов и звуковых роликов перед началом и во время соревнований.

Телевизионный регламент подразумевает четкое выполнение утвержденного поминутного плана проведения спортивного мероприятия, утверждение времени рекламных и коммерческих пауз, утверждение интерактивных программ развлечения зрителей.

Руководитель группы управления соревнованиями проводит линейное управление соревнованиями (контроль спортивных, административных и иных процессов, протекающих во время проведения спортивных мероприятий).

5.3. Управление спортивным шоу

Спортивные шоу-программы являются современными видами организации спортивно-зрелищных мероприятий, которые представляют собой комплекс разнообразных развлекательных эпизодов для болельщиков, гостей и, иногда, участников соревнований. Именно шоу-программы направлены на создание специфической атмосферы на соревнованиях и добавляют необходимый градус настроения в болельщицкой среде. Спортивное шоу в каждом виде спорта представляет собой достаточно сложное в отношении

процессов подготовки и проведения действо, поэтому оно требует детальной проработки и планирования. План-сценарий спортивного шоу состоит из трех частей.

Первая часть. Во время проведения спортивных соревнований появляются паузы, которые нужно заполнять музыкальными треками и видеороликами на экране. Есть виды соревнований (легкая атлетика, велоспорт на треке, маунтинбайк), в которых практикуется музыкальное сопровождение всей спортивной программы соревнований. В большинстве случаев используется микс-программа.



Выход на поле участниц шоу-программы

Команда группы управления соревнованиями готовит заранее свои наработки по теме предстоящих соревнований и с учетом расписания соревнований, рекламных обязательств, традиций вида спорта и составляют медиа-регламент соревнований. Руководитель технической группы должен четко знать, в какое время, что и как он должен показывать и озвучивать согласно положениям медиа-регламента.

Вторая часть. Все большую популярность в различных видах спорта приобретают выступления черлидеров. Если исторически выступления девушек с аэробно-танцевальными программами были связаны с баскетболом, то теперь группы поддержки выступают на хоккее, футболе, волейболе и т.д. Как правило, черлидеры выступают прямо на арене. Если такой возможности нет (в хоккее), конструируются специальные подиумы для развлекательных программ. При этом используются все возможности техни-

ческого и художественного оформления площадки спортивного шоу.

Третья часть. Студия постоянного вещания на арене. Как нас учат коллеги с телевидения, каждый человек в душе тщеславен, нуждается в популярности и признании, поэтому он имеет право на свою минуту славы. Параллельно с телевизионной трансляцией матча группа спортивного шоу снимает на видео флэш-интервью с болельщиками, специалистами, медиа-персонами и транслирует их на видеоэкран на арене. Подобная практика пользуется большим успехом в среде болельщиков.

Для практической реализации всех программ необходимо определить предполагаемый состав технической группы спортивного шоу, волонтеров, видеооператоров и их обязанностей, а также состав творческих групп спортивного шоу. Для каждого мероприятия готовится смета финансовых затрат на организацию спортивного шоу. Успех и эффективность предлагаемой шоу-программы почти всегда зависит от умения «завести» зрителя и дать возможность спортсменам почувствовать атмосферу неповторимости праздника.

Основные задачи группы спортивного шоу:

- подготовка специальных программ, связанных с национальными/клубными традициями участников соревнований;
- выбор мест на арене для выступлений во время соревнований и в перерывах;
- готовность к работе под управлением спортивного директора соревнований;
- максимальная мобильность и готовность к выходу на программу.

Заключение

Предложенные методические рекомендации к планированию, организации и управлению спортивными мероприятиями носят общий характер, не связанный с каким-либо одним видом спорта или спортивным проектом. Потребность в специалистах разных компетенций, занимающихся организацией спортивных мероприятий, неуклонно растет. Этим прежде всего и была обусловлена идея подготовки такой книги. В настоящее время количество заявленных различными городами России спортивных проектов различного уровня только возрастает. Соответственно, повышается и спрос на профессионалов, умеющих делать такие проекты качественно и с минимальными рисками. Мы постарались сделать максимально доступными и понятными для широкого круга специалистов физической культуры и спорта методики подготовки спортивных событий и надеемся, что они найдут своего читателя и принесут практическую пользу.

Наверняка все последующие материалы, статьи, публикации по теме ивент-менеджмента будут более продуктивными, содержательными и полезными для специалистов и работников различных категорий спортивной отрасли в России и не только. И мы будем этому только рады, поскольку технологии развиваются стремительно. Успевать за быстро меняющимися реалиями нашей жизни – это удел молодых и талантливых специалистов.

Необходимо выразить признательность всем коллегам, с которыми автору довелось поработать в ГБУ «Дирекция спортивно-зрелищных мероприятий», за помощь в подготовке этой книги. Много ярких моментов, связанных с проведением огромного количества спортивных мероприятий, навсегда останутся в истории и памяти всех участников событий по ту и эту сторону ивента.

Приложения

РЕГЛАМЕНТ
Международного баскетбольного турнира
«Кубок имени А.Я. Гомельского»

1. Общие положения.

1.1. Настоящий регламент составлен в соответствии с Соглашением по подготовке и проведению в Москве Международного баскетбольного турнира «Кубок имени А.Я. Гомельского» (далее – Турнир), заключённым между Некоммерческой организацией «Международный Баскетбольный Фонд имени А.Я. Гомельского» (далее – Фонд) и Государственным учреждением города Москвы «Дирекция спортивных и зрелищных мероприятий Департамента физической культуры и спорта города Москвы» (далее – Дирекция).

1.2. Международный баскетбольный турнир «Кубок имени А.Я. Гомельского» состоится с 1 по 4 октября 2010 года в Универсальном спортивном комплексе имени А.Я. Гомельского Федерального государственного учреждения Министерства обороны Российской Федерации «Центральный спортивный клуб Армии» (далее – УСК ЦСКА).

1.3. В соответствии с Соглашением по подготовке и проведению Турнира между Фондом и Дирекцией общее руководство подготовкой и проведением Турнира осуществляет Фонд на основании Положения «О проведении Международного баскетбольного турнира памяти А.Я. Гомельского», непосредственную подготовку и проведение Турнира осуществляет Дирекция.

1.4. К участию в соревнованиях допускаются мужские команды.

1.5. Турнир проводится по олимпийской системе в два дня.

2. Заявки участников и визовая поддержка.

2.1. Фонд должен известить Дирекцию о количестве команд (стран), сделавших заявку и подтвердивших участие в Турнире, с указанием количества и составов игроков.

2.2. Фонд должен вести переписку с участниками, принимать и учитывать заявки на участие в Турнире.

2.3. Сроки предоставления заявок: до 01 августа 2010 года.

Заявки на участие в Турнире принимаются Фондом в письменном виде и по электронной почте.

2.4. Дирекция обеспечивает визовую поддержку всем участникам и аккредитованным лицам Турнира. Дирекция предоставляет заинтересованным лицам всю необходимую информацию о реализации процесса получения въездных виз.

2.5. Дирекция несет ответственность за оформление визовых документов, включая консульский сбор, для официальных лиц, участников Турнира, приглашенных гостей. Организует VIP-проход в пределах своих полномочий по предварительной заявке.

3. Транспорт.

3.1. Дирекция подтверждает время встречи и прохода делегаций в аэропорту и время выезда из гостиницы при условии, что списки лиц и информация о сроках приезда и отъезда делегаций будет сообщена заранее.

3.2. Дирекция организует встречи и проводы для следующих категорий лиц:

- участники;
- официальные лица;
- судьи.

3.3. Дирекция определяет на прилегающей к спортобъекту территории места стоянок автотранспорта в соответствии с его категориями:

- стоянка для автобусов;
- стоянка служебных автомашин;
- стоянка для автотранспорта VIP-гостей.

3.4. Дирекция изготавливает и распространяет специальные пропуска для автотранспорта, по которым будет осуществляться въезд на автостоянки.

3.5. Предоставляемый транспорт:

- грузовые автомобили;
- автобусы (услуги по перевозке спортивных делегаций);
- микроавтобусы (услуги по перевозке спортивных делегаций, судей и т.д., по организации дежурного транспорта по месту проживания делегаций и по месту проведения мероприятия);

- легковые автомобили (услуги по перевозке спортивных делегаций, судей, официальных лиц, по обеспечению работы представителей федерации и организационного комитета легковым автотранспортом).

3.6. Дирекция обеспечивает компенсацию расходов по авиаперелету участников Турнира, международных судей и официальных лиц.

4. Аккредитация.

4.1. Все участники Турнира (игроки, тренеры, представители Фонда, представители Федерации, представители Дирекции, судьи, официальные лица, приглашенные гости, пресса и т.д.) подлежат обязательной аккредитации по соответствующим категориям.

4.2. Фонд обеспечивает приём и учёт заявок и сообщает Дирекции списки на аккредитацию участников, судей, прессы, VIP-гостей и т.д. в соответствии со сроками предоставления заявок.

4.3. Дирекция изготавливает и распространяет аккредитационные карточки.

4.4. Дирекция оборудует аккредитационный центр и предоставляет систему аккредитации. Перечень устанавливаемого технического оборудования определяется в соответствии с техническим заданием.

5. Размещение и питание.

5.1. Дирекция обеспечивает размещение судейской коллегии и международных комиссаров, команд-участниц с полным пансионом, включающим трёхразовое питание.

5.2. Дирекция организует VIP-ресторан на территории спортсооружения.

5.3. Дирекция проводит фуршет на пресс-конференции, посвященной Турниру.

5.4. Дирекция осуществляет аренду необходимых помещений и залов в гостинице в соответствии с предварительной заявкой.

6. Медицина.

6.1. Дирекция направляет соответствующую заявку в Департамент здравоохранения города Москвы для организации в установленном порядке медицинского обеспечения Турнира. Обеспечивается следующее медицинское обслуживание участников соревнований:

- предоставляется бесплатное медицинское обслуживание для игроков и официальных лиц на территории соревновательного помещения;

- организуется пункт первой медицинской помощи в гостинице;
- предоставляется дежурная машина скорой помощи;
- определяется стационар (больница), который будет обслуживать игроков в случае необходимости.

7. Официальные церемонии. Церемонии награждения.

7.1. Дирекция организует и обеспечивает проведение официальных церемоний открытия и закрытия Турнира.

7.2. Дирекция обеспечивает художественное оформление официальных церемоний и зрелищную составляющую Турнира.

7.3. Дирекция организует и проводит церемонии награждения.

7.4. Дирекция также отвечает за подготовку наградной атрибутики.

7.5. Дирекция обеспечивает организационную работу со зрителями в ходе проведения соревнований.

8. Спортсооружения.

8.1. Спортивное сооружение оборудуется в соответствии с международными требованиями по проведению данного мероприятия.

8.2. Дирекция на договорной основе обеспечивает готовность спортивного сооружения в соответствии с техническим заданием, утвержденным в установленном порядке.

9. Организационно-техническая зона.

9.1. Дирекция обеспечивает участников Турнира необходимым количеством помещений различного функционала. Окончательное техническое и количественное обеспечение помещениями, выделенными в соответствии со своей спецификой, а также их оборудование будут определяться в соответствии с техническими заданиями, согласованными со всеми заинтересованными сторонами.

10. Пресс-центр.

10.1. Дирекция обеспечивает работу пресс-центра на спортивном сооружении с необходимым оборудованием в соответствии с техническим заданием и требованиями международных норм.

11. Прямые расходы Дирекции.

11.1. Расходы по обеспечению участников необходимым количеством питьевой воды во время проведения соревнований и в гостинице.

11.2. Расходы по материально-техническому обеспечению Турнира (включая аренду мебели и оборудования).

11.3. Расходы по организации работы системы аккредитации Турнира.

11.4. Расходы по организации визового сопровождения Турнира и организации VIP-прохода по предварительной заявке Фонда.

11.5. Расходы по художественному оформлению места проведения мероприятия и зрелищной составляющей Турнира.

11.6. Расходы по организации церемонии открытия, закрытия и награждения.

11.7. Расходы по обеспечению мероприятия печатной и сувенирной продукцией, наградной атрибутикой.

11.8. Расходы по организации работы пресс-центра.

11.9. Расходы по организации рекламной кампании.

11.10. Расходы по привлечению обслуживающего персонала по подготовке и проведению Турнира (в том числе волонтеры, группы встреч и проводов, приветственная стойка, диспетчеры транспорта, дикторы и т.д.).

11.11. Расходы по организации системы безопасности во время проведения мероприятия в местах проведения Турнира.

11.12. Расходы по обеспечению связи на территории спорсооружения.

12. Обеспечение безопасности.

12.1. Главное управление внутренних дел по городу Москве обеспечивает охрану общественного порядка и безопасности в ходе проведения Турнира.

12.2. Московское УВД на воздушном и водном транспорте Министерства внутренних дел Российской Федерации обеспечивает сохранность прибывших на Турнир грузов и багажа, обеспечивает охрану общественного порядка и безопасность в аэропортах во время прибытия участников и гостей.

12.3. Частное охранное предприятие на договорной основе обеспечивает безопасность мероприятия в соответствии с возложенными на него функциями и в пределах своих полномочий, согласно утверждённой Дирекцией схеме расстановке постов.

13. Компенсации.

13.1. Дирекция осуществляет компенсационные выплаты за питание волонтерам и судьям, за визовый сбор, а также за авиаперелет участников турнира, международных судей и официальных лиц.

14. Страхование.

14.1. Дирекция осуществляет страхование гражданской ответственности организатора Турнира (имущественные интересы организатора Турнира, связанные с обязанностью его в порядке, установленном гражданским законодательством Российской

Федерации, возместить вред, причинённый жизни, здоровью и имуществу третьих лиц при проведении Турнира).

15. Предварительное расписание Турнира.

Полуфиналы

2 октября: 17–00 Панатинаикос – Жальгирис

20–00 ЦСКА – Партизан

3 октября: 17–00 Матч за 3 место

20–00 Финал

СПОНСОРСКИЙ ПАКЕТ ТУРНИРА ПО ХОККЕЮ С ШАЙБОЙ

Расписание турнира

29 января

«Орбита» – «Комета»

«Метеор» – «Спутник»

30 января

«Комета» – «Метеор»

«Орбита» – «Спутник»

31 января

«Спутник» – «Комета»

«Метеор» – «Орбита»

Матчи Кубка проходят на льду Дворца спорта «Созвездие».

Общая площадь спортивного сооружения составляет 57,5 000 кв. м.

Трибуны Дворца спорта вмещают 10 000 зрителей.

За время турнира Дворец посетят более 30 000 зрителей.

Прямая трансляция всех матчей турнира будет осуществляться на телевизионном канале «Спорт +»

СПОНСОРСКИЙ ПАКЕТ «ГЕНЕРАЛЬНОГО СПОНСОРА»

Стоимость спонсорского пакета составляет XXX рублей (без учета ТВ и наружной рекламы).

Размещение рекламных материалов на территории арены и Ледового дворца:

- Размещение логотипа Спонсора на льду в центральном круге вбрасывания (диаметр круга – 9 м).
- Размещение логотипа Спонсора на 7 сдвоенных бортах (размер сдвоенного борта – 1×6 м).

- Видеоролик Спонсора на медиа-кубе Ледового дворца.
- Аудио-объявление перед началом каждого периода.
- Размещение логотипа Спонсора на пресс-воллах в зоне для флеш-интервью и зале пресс-конференций.

Размещение рекламных материалов на форме игроков:

- Размещение наклейки на шлеме игрока

Размещение рекламных материалов на печатной и полиграфической продукции:

- Размещение рекламных материалов Спонсора во всей печатной продукции турнира.
- Размещение рекламной полосы Спонсора в буклете турнира.
- Размещение логотипа Спонсора на входных билетах, аккредитационных карточках.

Реклама в интернете.

- Размещение баннера Спонсора на сайте турнира.

Услуги и преференции «генерального спонсора»

- Спонсор по согласованию с руководством турнира имеет право на проведение различного рода промоутерских и рекламных мероприятий на территории Ледового дворца по продвижению бренда, товаров и услуг Спонсора.
- Спонсору предоставляется право на участие в церемонии награждения и вручение специальных призов для команды, спортсменов.
- Спонсору предоставляются 25 VIP-приглашений на матчи турнира.

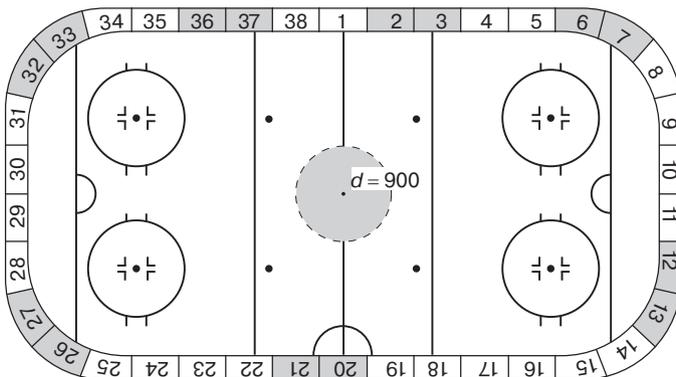


Схема размещения рекламных материалов на ледовой площадке

- Спонсору предоставляются по 50 билетов на каждый матч турнира.
- Размещение рекламных материалов Спонсора во внутренних помещениях дворца и на территории Спортивного комплекса.
- Размещение рекламных материалов, предоставляемых Спонсором, на торжественных мероприятиях турнира (презентации, банкеты и др.).

СПОНСОРСКИЙ ПАКЕТ «ОФИЦИАЛЬНОГО СПОНСОРА»

Стоимость спонсорского пакета составляет XXX рублей (без учета ТВ и наружной рекламы)

- Право на использование без ограничений статуса «Официального спонсора» в рекламных и PR-целях.
- Присутствие логотипа Спонсора на рекламных носителях.
- Предоставление услуг и преференций, определенных пакетом Спонсора.

Рекламные возможности «официального спонсора»

Размещение рекламных материалов на территории арены и Ледового дворца:

- Размещение логотипа Спонсора на льду в 2 кругах вбрасывания в центральной зоне (диаметр круга – 9 м).
- Размещение логотипа Спонсора на 4-х сдвоенных бортах (размер сдвоенного борта – 1×6 м).
- Видеоролик Спонсора на медиа-кубе Ледового дворца.
- Аудио-объявление перед началом каждого периода.
- Размещение логотипа Спонсора на пресс-воллах в зонах для флеш-интервью и зале пресс-конференций.

Размещение рекламных материалов на печатной и полиграфической продукции:

- Размещение рекламных материалов Спонсора во всей печатной продукции турнира.
- Размещение рекламной полосы Спонсора в буклете турнира

Реклама в интернете.

- Размещение баннера Спонсора на сайте турнира.

Услуги и преференции «официального спонсора»

- Спонсор по согласованию с оргкомитетом турнира имеет право на проведение различного рода промоутерских и рекламных мероприятий на территории Ледового дворца по продвижению бренда, товаров и услуг Спонсора.

- Спонсору предоставляется право на участие в церемонии награждения и вручение специальных призов для команды, спортсменов.
- Спонсору предоставляются 5 VIP-приглашений на матчи турнира.
- Спонсору предоставляются по 20 билетов на каждый матч турнира.
- Размещение рекламных материалов Спонсора во внутренних помещениях дворца и на территории Спортивного комплекса.
- Размещение рекламных материалов, предоставляемых Спонсором, на торжественных мероприятиях турнира (презентации, банкеты и др.).

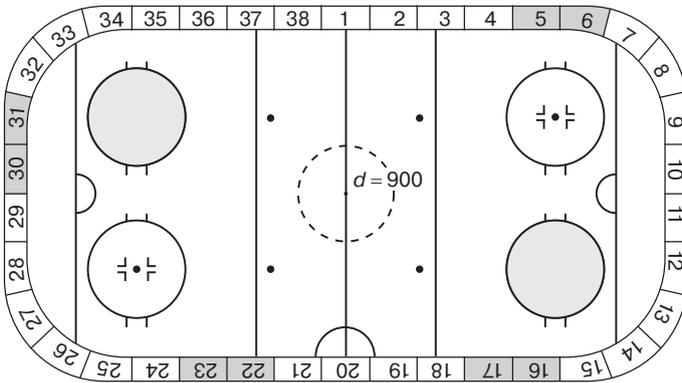


Схема размещения рекламных материалов на ледовой площадке

СПОНСОРСКИЙ ПАКЕТ «ПАРТНЕРА ТУРНИРА»

Стоимость спонсорского пакета составляет XXX рублей

- Право на использование без ограничений статуса «Партнера» в рекламных и PR-целях.
- Присутствие логотипа Партнера на рекламных носителях.
- Предоставление услуг и преференций, определенных пакетом Партнера.

Рекламные возможности «партнера турнира»

Размещение рекламных материалов на территории арены и Ледового дворца:

- Размещение логотипа Партнера на 4-х бортах (размер борта 1×3 м).
- Видеоролик Партнера на медиа-кубе Ледового дворца.
- Аудио-объявление перед началом каждого периода.

Виды аккредитационных карт
«Кубок Кремля по современному пятиборью» – 2012





pentathlon-russia.ru

MODERN PENTATHLON
INTERNATIONAL TOURNAMENT
"KREMLIN CUP"
2012

BEL 

Caroline
MUSTER 

COACH



pentathlon-russia.ru

MODERN PENTATHLON
INTERNATIONAL TOURNAMENT
"KREMLIN CUP"
2012

BEL 

Caroline
MUSTER 

MEDICAL



pentathlon-russia.ru

MODERN PENTATHLON
INTERNATIONAL TOURNAMENT
"KREMLIN CUP"
2012

BEL 

Caroline
MUSTER 

JUDGE



pentathlon-russia.ru

MODERN PENTATHLON
INTERNATIONAL TOURNAMENT
"KREMLIN CUP"
2012

BEL 

Caroline
MUSTER 

PRESS



pentathlon-russia.ru

MODERN PENTATHLON
INTERNATIONAL TOURNAMENT
"KREMLIN CUP"
2012

BEL 

Caroline
MUSTER 

PHOTO



pentathlon-russia.ru

MODERN PENTATHLON
INTERNATIONAL TOURNAMENT
"KREMLIN CUP"
2012

BEL 

Caroline
MUSTER 

TV HB



Приложение 4

*Техническое задание
для проведения этапа Кубка мира
по сноуборду*

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
2 ратрака (снегоуплотнителя) с реверсивной фрезой. Один из них, если это необходимо, – с лебедкой; снегоочиститель (с отбрасыванием снега) – 2	2 водителя
1–2 ратрака (снегоуплотнителя) для подготовки склона (возможно, потребуются заблаговременно. Это зависит от погоды и других условий)	1–2 водителя
Транспортировка и установка стартовых ворот, необходимый для этого персонал и оборудование	2–4 чел. с жесткими металлическими лопатами, 2 бензопилы (пилы с режущей цепью)
Стартер	1 чел.
Помощник стартера	3 чел., из них: 1 – помощник стартера 2 – на стартовых воротах
Руководитель соревнований (из состава жюри)	1 чел.

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
Ручной хронометраж (только для квалификационной части соревнований)	3 чел., из них: 2 – на финише 1 – на старте
Персонал для обслуживания ворот	1 чел. – на каждые ворота, с лопатами и снежными граблями (требуется значительное количество – не менее 10–20 – единиц инструмента для поддержания формы трассы) (примерно 50 чел.)
Обслуживание трассы	6 чел.: – 3 группы, каждая из двух человек, только на лыжах. Каждая группа должна иметь в распоряжении бур/дрель, запасные аккумуляторы, клинья, молоток, устройство для крепления ворот (gate-key), длинные древки (вешки), флаги для ворот, шесты для крепления В-сетей и т.д.
Группа нанесения разметки краской	2–3 чел.
Заглаживание трассы	20–30 чел. (+ 1 руководитель)
Обеспечение безопасности – ограждения для контроля над толпой (Crowd Control) Зона старта Зона финиша	3–4 чел. 1 чел. 1 чел.
Контроль аккредитации	4–6 чел.
Контроль за воротами для выхода	1–2 чел.
Медицинский персонал и группа спасателей	2 чел. на старте и/или на финише, передвигаются на лыжах или на снегоходе (см. также требования по медицинскому обеспечению FIS – Международной федерации лыжных видов спорта). 4 чел. – две группы из двух людей каждая + 1 мотосани

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
Табло/доска для отображения результатов – на финише – на старте	1 – для занесения результатов (время, место), требуется рация 1 – для занесения результатов (время, место), требуется рация
Курьер	2 чел., из них: 1 – для передачи (протоколов) результатов (руководителю соревнований, техническому делегату, службе регистрации старта/финиша) 1 – для передачи информации для прессы (телевидение, другие СМИ) (обычно на снегоходе)
Снегоход с водителем (требуется на целый день)	5 чел.
Бригада строителей (отдельная бригада)	4–6 чел.
Дополнительный персонал – установка ограждений	6–8 чел.
Церемония награждения (для занявших 1–4 место)	7 чел., из них: 1 – руководитель церемонии 6 – группа награждения
Допинг-контроль	12 чел., из них: 6 женщин и 6 мужчин (для контроля состояния спортсменов)
ОБОРУДОВАНИЕ & ИНВЕНТАРЬ Ограждения	Ограждение высотой 1 метр для сдерживания толпы. Устанавливается по обеим сторонам трассы для недопущения посторонних на территорию трассы, включая зоны старта и финиша. В-сети (двойные на некоторых участках) и сети безопасности других типов и набивная прокладка (возле ТВ-вышек, деревьев, стоек/вышек подъемников и т.д.). Места их установки определяет жюри соревнований. Дорожка для снеготата должна быть огорожена

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
Стартовые ворота	Доставляются с оборудованием компании Swiss Timing
Финиш	Линия финиша должна быть параллельно линии старта. Два древка с натянутым между ними полотнищем с надписью «Финиш» образуют финишные ворота. Каждые ворота должны быть, как минимум, 8 м шириной
Разметка краской	Разметка синей краской для обозначения линии трассы (для нанесения необходимо не менее 4 насосов для краски и 4 чел. на лыжах). Разметка краской – только для обозначения линии финиша. (насосы должны быть отрегулированы, подготовлены и проверены для нанесения непрерывной линии шириной 15–25 см)
<p>Табло (или доска) для отображения официальной информации</p> <p>Табло (или доска) для отображения результатов</p>	<p>Табло/доска подходящей конструкции в зоне финиша (снабженное обозначением «Табло для отображения официальной информации») в непосредственной близости от ворот для выхода (размерами не менее 2×2 м) для отображения результатов, сведений о погоде, решений жюри и других сведений, а также для отображения результатов спортсменов (их времени и места) во время квалификационной и финальной части соревнований.</p> <p>Табло подходящей конструкции в зоне старта (размерами не менее 1×2 м) для отображения результатов, сведений о погоде, решений жюри и других сведений, а также для отображения результатов спортсменов (их времени и места) во время квалификационной и финальной части соревнований</p> <p>Принтер на старте должен быть соединен с постом регистрации финиша (фотофиниша) на финише.</p>

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
Помещение (палатка) на старте	Для участников соревнований, площадь пола не менее 5×5 м, закрытая, охраняемая и обогреваемая
Устройства для размещения рекламы спонсоров	Баннеры, маты в зоне финиша
Туалеты	1–2 туалета в непосредственной близости от зоны старта (100 м) (переносные туалеты/кабинки)
Звуковая система	Технические характеристики системы зависят от компании-поставщика (организатора) и местных условий. Звук должен быть не настолько громким, чтобы это мешало проведению соревнований. Все сообщения произносятся на английском языке и на языке страны проведения соревнований. Лучше иметь двух дикторов – одного для английского языка, другого – для национального языка (этот порядок должен действовать и во время тренировочных и квалификационных спусков, а также во время церемонии награждения). Очень важно – подбор фрагментов музыкального сопровождения должен проводиться с учетом особенностей аудитории и местных предпочтений
Диктор	
Ди-джей (музыкальное сопровождение)	
Связь (в т.ч. рации)	Компания Swiss Timing предоставит 14 раций для проведения соревнований (эти рации предназначены только для спортивных целей – не для целей охраны, проведения концертов и т.д.). Охране и другим службам необходимы дополнительные радиостанции для поддержания связи. Также необходимо обеспечить рациями охрану и обслуживающий персонал. Принтер на старте должен быть соединен с постом регистрации финиша (фотофиниша) на финише

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
Фотоэлементы	На линии финиша должны быть установлены 2 системы фотофиниша
Снегоходы	Для проведения финальных соревнований в параллельном спуске необходимо не менее 5 снегоходов с водителями (за исключением только случаев наличия подъемника/эскалатора, расположенного непосредственно рядом с трассами параллельных спусков)
Древки / флаги для ворот	<p>Длинные древки: Не менее 40 синих и 40 красных пластмассовых древков (шестов), не менее 4 устройств для крепления ворот (gate keys).</p> <p>Дополнительно – 40 древков для обозначения границ трассы спуска.</p> <p>Детали для ворот (Stubies): ASS предоставит эти детали ASS (но нам необходимо также не менее 4 устройств для крепления ворот (4 gate keys) от организаторов.</p> <p>Флаги для ворот предоставит: ASS</p>
<p>Помещение для ведения хронометража</p> <p>Кабели для передачи данных хронометража</p> <p>Регистрация времени старта</p>	<p>Для всех мест проведения соревнований требуется: отапливаемое запираемое здание (кабина) с электроснабжением (отдельной системой электропитания), столами и стульями на 6 чел. (площадью не менее 12 кв. м.), с окнами, в непосредственной близости от линии финиша. Более подробные сведения предоставит компания по обработке данных, уполномоченная FIS (компания Swiss Timing).</p> <p>Кабель для передачи времени старта/финиша (не менее 6 пар).</p> <p>Стол для размещения электронного оборудования (размеры – не менее 100×40 см)</p>

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
Трассы для тренировочных спусков	Во всех местах проведения соревнований должны быть оборудованы тренировочные зоны (не менее 4 трасс, длиной не менее 20 ворот), закрытые для доступа посторонних. По рельефу местности и состоянию снежного покрова тренировочные трассы должны быть близки к трассам для соревнований
Трассы для разминки	В день проведения соревнований спортсменам должны быть предоставлены зоны для разминки (не менее 3 трасс, длиной не менее 15 ворот), закрытые для посторонних, расположенные как можно ближе к склону для проведения соревнований. По рельефу местности и состоянию снежного покрова эти трассы должны быть близки к трассам для соревнований
Награждение	Пьедестал размером 5×4 м, за линией финиша – стол для наград. К зоне ведет коридор с металлическим ограждением высотой 1 метр, за которым размещаются представители прессы, ТВ-операторы и фотокорреспонденты. Оформление зоны награждения и пьедесталы для награждаемых предоставит ЛОК
Подъем от финиша к старту	Подъемник (эскалатор) для трасс квалификационной части соревнований, 5 снегоходов – для финальной.
Обеспечение безопасности	Необходимо использование достаточного количества В-сетей (обычно в два ряда с обеих сторон трассы, но это зависит от доступного пространства) и смягчающих уплотнений
Подготовка трасс	Протяженность трассы по длине склона должна составлять как минимум 250 м, максимум – 450 м (рекомендуемая протяженность – 350 м). Перепад высот – от 80 до 120 м. Крутизна трассы – от 17 до 22 градусов. Ширина трассы – как минимум 30 м

Необходимые ресурсы на этапе подготовки	Численность персонала/оборудования
Разметка краской	Синяя краска («пищевой» степени безопасности), смешанная с водой и антифризом. Не менее 3 насосов для синей краски и 1 насос для красной краски (для обозначения линии финиша)
Освещение	Система освещения по обеим сторонам трассы должна обеспечивать освещенность не менее 1000 Люкс

МАСТЕР-ПЛАН*

Чемпионата мира ИААФ по легкой атлетике 2013 года
Основные мероприятия и сроки**

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
1.	20 октября 2011	Перечень печатных материалов – в соответствии с Соглашением ст. 4.2.15	ЛОК, ВФЛА
2.	Октябрь – ноябрь 2011	Утверждение схем трасс для соревнований вне стадиона	ЛОК, ВФЛА
3.	До 28 октября 2011	Подготовка отчета для Совета ИААФ	ЛОК
4.	Ноябрь 2011	План размещения рекламы в Лужниках	ЛОК
5.	Ноябрь 2011	Бюллетень ЧМ № 2	ЛОК
6.	10 ноября 2011	Отчет на Совете ИААФ в Монако	ЛОК
7.	24 ноября 2011 – <u>9:00 – 12:00</u>	Визит представителей СЕЙКО в Лужники – в соответствии с Соглашением о подготовке и проведении ЧМ, ст. 4.2.10 и 4.2.27 (vi)	ЛОК
8.	Ноябрь – декабрь 2011	Утверждение итогового плана размещения офисов на БСА, плана перемещения спортсменов из разминочной зоны на БСА	ЛОК, ВФЛА

* Подробные планы организации и проведения мероприятий – см. соответствующие Регламенты, Соглашение об организации ЧМ и планы Оргкомитета по направлениям.

** Данный перечень не является исчерпывающим, в документе возможны добавления и исправления, а также уточнение сроков.

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
9.	22–23 ноября	Промо план ЧМ Проведение первой пресс-конференции	ЛОК, SMG, ВФЛА
10.	Декабрь 2011	Заседание Оргкомитета ЧМ – в соответствии с планом Оргкомитета, п. 1	ЛОК
11.	25 декабря 2011	Определение Хост бродкастера – в соответствии с планом Оргкомитета, п. 3	ЛОК
12.	Декабрь 2011	Определение перечня категорий волонтеров – в соответствии с планом Оргкомитета, п. 4	ЛОК
13.	28 ноября – 2 декабря 2011	Визит делегата по прессе	ЛОК, ВФЛА
14.	30 декабря 2011	Интернет-сайт ЧМ	SMG
15.	31 декабря 2011 года	Разработка и утверждение билетной программы	ЛОК, SMG, ВФЛА
2012 год			
Регулярно: проведение заседаний Оргкомитета, пресс-конференций, подготовка отчетов и официальных документов, организация и проведение визитов официальных лиц ИААФ – в соответствии с планом Оргкомитета, Соглашением об организации ЧМ и Регламентами ИААФ			
16.	9 января 2012	Отправка первой версии расписания ЧМ всем заинтересованным сторонам для обсуждения – <i>в соответствии с итогами визита ИААФ</i>	ВФЛА
17.	25 января 2012	Визит допинг-делегата и медицинского делегата	ЛОК
18.	Январь 2012	Организация и проведение конкурса на создание талисмана ЧМ – <i>в соответствии с Соглашением ст. 7</i>	ЛОК, SMG
19.	Январь 2012	Утверждение единого итогового плана размещения всех участников и гостей ЧМ – <i>в соответствии с Соглашением – Приложение Е и ст. 4.2.2 и Регламентом ст. 106 и Регламентом по работе прессы и ТВ</i>	ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
20.	Январь 2012	Утверждение итогового плана по размещению участников Конгресса ИААФ – <i>в соответствии с Соглашением и регламентами ИААФ</i>	ЛОК
21.	Январь 2012	Утверждение списка отелей для прессы – <i>в соответствии с Регламентом по работе прессы</i>	ЛОК
22.	Январь 2012	План привлечения и подготовки волонтеров ЧМ	ЛОК
23.	Январь 2012	Разработка плана экскурсионной программы для участников Конгресса и гостей ЧМ – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2.13</i>	ЛОК
24.	Январь 2012	Разработка Концепции легкоатлетического фестиваля на территории ОК Лужники в период проведения ЧМ	ЛОК, SMG
25.	Январь 2012	Утверждение мест и плана проведения официальных приемов, заключительного банкета и других мероприятий – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2.13</i>	ЛОК
26.	Январь 2012	Утверждение плана транспортного обслуживания ЧМ – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2</i>	ЛОК
27.	Январь 2012	Утверждение проектов медиа-центра, ТВ городка, маркетинговой деревни	ЛОК, SMG
28.	Январь 2012	Разработка дизайна наградных медалей ЧМ – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 108.2.5</i>	ЛОК
29.	Январь 2012	План привлечения туристов на ЧМ	SMG
30.	Январь 2012	Утверждение плана церемонии открытия ЧМ – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 108</i>	ЛОК
31.	Январь 2012	Переговоры с компанией «Тойота» о предоставлении машин на время проведения ЧМ	ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
32.	1 февраля 2012	Утверждение бюджета подготовки и проведения ЧМ – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 5</i>	ЛОК
33.	5 февраля 2012	Проведение Международных соревнований «Русская Зима»	ВФЛА
34.	6–15 февраля 2012	Визит Технических делегатов, представителей ИААФ и ТВ для принятия итогового решения по расписанию ЧМ	ЛОК
35.	22–24 февраля 2012	Чемпионат России в помещениях	ВФЛА
36.	9–11 марта 2012	Чемпионат мира ИААФ в помещении – Стамбул (Турция)	ВФЛА
37.	12–15 марта 2012	Отчет Оргкомитета на Совете ИААФ в Стамбуле	ЛОК, ВФЛА
38.	Март 2012	Утверждение итогового варианта расписания ЧМ на Совете ИААФ – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 105</i>	ВФЛА
39.	Март 2012	Организация семинара спонсоров в Москве	ЛОК, ВФЛА
40.	12–13 мая 2012	Кубок мира ИААФ по спортивной ходьбе в Саранске	ВФЛА
41.	10–11 июня 2012	Чемпионат России по спортивной ходьбе (открытый)	ВФЛА
42.	До 10 июня 2012	Измерение и сертификация трасс марафона и спортивной ходьбы ЧМ + Чемпионат России по марафону – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 107.1</i>	ВФЛА
43.	10–11 июня 2012	Чемпионат России по спортивной ходьбе в Москве – проверка трассы ЧМ	ВФЛА
44.	11 июня 2012	Международные соревнования «Moscow Challenge» БСА ОК Лужники, визит Технического делегата ИААФ	ВФЛА, ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
45.	17 июня 2012	Международные соревнования «Мемориал Знаменских»	ВФЛА
46.	27 июня – 1 июля 2012	Чемпионат Европы в Хельсинки (Финляндия)	ВФЛА
47.	1 июля 2012	Утверждение плана антидопингового обеспечения ЧМ – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 6 и Соглашением ст. 4.2.17</i>	ВФЛА, ЛОК
48.	3–6 июля 2012	Чемпионат России по легкой атлетике	ВФЛА
49.	10–15 июля 2012	Чемпионат мира ИААФ среди юниоров в Барселоне (Испания)	ВФЛА
50.	27 июля – 12 августа 2012	Олимпийские игры в Лондоне (Великобритания)	ВФЛА
51.	1 августа 2012	Утверждение плана медицинского обеспечения ЧМ – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 7 и Соглашения ст. 4.2.17</i>	ЛОК
52.	Август 2012	Утверждение плана охраны общественного порядка и общественной безопасности в местах проведения ЧМ – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 8</i>	ЛОК
53.	Август 2012	Утверждение плана транспортного обслуживания участников и гостей ЧМ – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 9 и Соглашением ст. 4.2.1</i>	ЛОК
54.	Август 2012	Визит технических партнеров ИААФ (Сейко, компания по аккредитации, компания по обработке результатов)	ЛОК
55.	Сентябрь 2012 – август 2013	Реализация билетной программы и программы гостеприимства для болельщиков из России и зарубежных стран	SMG
56.	Сентябрь 2012	Начало продажи билетов ЧМ – <i>в соответствии с Соглашением об организации и проведении ЧМ ст. 4.2.4–4.2.5</i>	ЛОК, SMG

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
57.	Сентябрь – октябрь 2012	Визит руководителей команд и технических делегатов	ЛОК
58.	Сентябрь – ноябрь 2012	Приобретение официальных снарядов ЧМ по списку ИААФ – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 107.3</i>	ЛОК, ВФЛА
59.	Сентябрь – ноябрь 2012	Приобретение легкоатлетического инвентаря и оборудования ЧМ в соответствии с регламентами ИААФ – <i>ст. 107</i>	ЛОК, ВФЛА
60.	Сентябрь – декабрь 2012	Издание справочной литературы на русском языке для судей и официальных лиц ЧМ: Правила соревнований, Справочник по судейству (Рефери), Справочник по организации соревнований, Словарь-разговорник на 3 языках	ЛОК
61.	Сентябрь – октябрь 2012	Организация встречи/совещания представителей международных теле- и радиовещательных компаний, ознакомление с местами соревнований – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2.27 и Регламентами ИААФ</i>	ЛОК
62.	Ноябрь 2012	Отчет Оргкомитета на Совете ИААФ в Барселоне	ВФЛА, ЛОК
63.	Декабрь 2012	Утверждение состава судейской коллегии ЧМ	ВФЛА
64.	Декабрь 2012	Предоставление компании Адидас размерного ряда для экипировки судей и волонтеров ЧМ	ВФЛА, ЛОК
65.	Декабрь 2012	Рассылка аккредитационных форм для прессы – <i>в соответствии с Регламентом по работе прессы часть 3</i>	ЛОК
66.	Декабрь 2012	Предоставление ИААФ и ДЕНТСУ плана размещения мест на VIP & VVIP трибунах – <i>в соответствии с Соглашением об организации и проведении ЧМ ст. 4.2.5</i>	ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
67.	Декабрь 2012	Согласовать с ИААФ и ДЕНТСУ зоны гостеприимства включая еду и напитки (по качеству и количеству) в соответствии с соглашением п. 4.2.14 (i)	ЛОК, ВФЛА
68.	Декабрь 2012	Согласовать с ДЕНТСУ и коммерческими ПАРТНЕРАМ площади надлежащего уровня и в достаточном количестве для организации собственных представительских программ гостеприимства в соответствии с Соглашением п. 4.2.14 (ii)	ЛОК, ВФЛА
2013 год			
Регулярно: проведение пресс-конференций, подготовка отчетов и официальных документов, организация и проведение визитов официальных лиц ИААФ в соответствии с планом Оргкомитета, Соглашением об организации ЧМ и Регламентами ИААФ			
1.	1 января 2013	Обеспечение визовой поддержки в приоритетном порядке участникам и гостям ЧМ – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 10 и с Соглашением – Дополнения/ Изменения к Соглашению ст. 2.3</i>	ЛОК
2.	Январь 2013	Предоставление ИААФ карт и схем всех мест ЧМ – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2.27</i>	ЛОК
3.	Январь 2013	Предоставление ИААФ копий страховых полисов <i>в соответствии с Соглашением ст. 8.2</i>	ЛОК
4.	1 февраля 2013	Утверждение плана мероприятий по обеспечению безопасности дорожного движения – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 11</i>	ЛОК
5.	Февраль 2013	Утверждение плана мероприятий по обеспечению пожарной безопасности и плана оперативного реагирования – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 12</i>	ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
6.	Февраль 2013	Предоставление ИААФ и ДЕНТСУ транспортного плана ЧМ – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2</i>	ЛОК
7.	Февраль 2013	Предоставление ИААФ и ДЕНТСУ плана по обеспечению безопасности на ЧМ – <i>в соответствии с соглашением ст. 4.2.11</i>	ЛОК
8.	Февраль 2013	Предоставление ИААФ программы работы против скрытой маркетинговой деятельности – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2.12</i>	ЛОК, SMG
9.	Февраль 2013	Опубликование Медиа гайда – <i>в соответствии с Регламентами ИААФ</i>	ЛОК, SMG
10.	28 февраля 2013	Совершение таможенных операций в отношении ввозимых товаров и грузов – <i>в соответствии с Соглашением – Приложения С и D и с планом Оргкомитета п. 13</i>	ЛОК
11.	3 февраля 2013	Проведение международных соревнований «Русская Зима»	ВФЛА
12.	Февраль 2013	Чемпионат России в помещениях	ВФЛА
13.	06 апреля 2013	Организация и проведение Совета ИААФ в Москве – в соответствии с Соглашением ст. 4.2.13. Отчет Оргкомитета на Совете ИААФ	ЛОК, ВФЛА
14.	1–3 марта 2013	Чемпионат Европы в помещении в Гётеборге (Швеция)	
15.	10 марта – 10 апреля 2013	Прием предварительных заявок на ЧМ – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 103.5</i>	ВФЛА, ЛОК
16.	Апрель 2013	Окончание аккредитации прессы – <i>в соответствии с Регламентом по работе прессы часть 3</i>	ЛОК
17.	5 мая 2013	Готовность мест проживания участников и гостей ЧМ – <i>в соответствии с планом Оргкомитета п. 14</i>	ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
18.	Май 2013	Тестирование трассы марафона ЧМ + визит представителей ИААФ/ технических делегатов	ЛОК
19.	Апрель 2013	Чемпионат России по марафону	ВФЛА, ЛОК
20.	10 мая 2010	Размещение версии Справочника для команд на сайте ЧМ – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 107.5</i>	ЛОК
21.	Май – июнь 2013	Сертификация БСА ОК Лужники – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 107.1</i>	ЛОК
22.	Июнь 2013	Международные соревнования «Московский вызов»	ВФЛА, ЛОК
23.	Июнь – июль 2013	Чемпионат России по спортивной ходьбе	ВФЛА
24.	22–23 июня 2013	Командный чемпионат Европы в Гейтсхед (Великобритания)	ВФЛА
25.	Июль 2013	Измерение и сертификация трасс марафона и спортивной ходьбы ЧМ – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 107.1</i>	
26.	Июль 2013	Чемпионат России по легкой атлетике + визит технических делегатов ИААФ	ВФЛА, ЛОК
27.	Июль 2013	Утверждение окончательного состава судейской коллегии	ВФЛА
28.	Июль 2013	Всемирная Универсиада в Казани	Мин-спорт
29.	Июль 2013	Печать Справочника для команд, справочника для VIP-гостей, справочника для представителей прессы, и др. документов <i>в соответствии с Регламентами ИААФ</i>	ЛОК
30.	10 июля 2013	Начало монтажа ИВС – <i>в соответствии с регламентами ИААФ</i>	ЛОК
31.	10–14 июля 2013	Чемпионат мира среди юношей и девушек в Донецке (Украина)	ВФЛА

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
32.	11–14 июля 2013	Молодежный чемпионат Европы в Тампере (Финляндия)	ВФЛА
33.	18–21 июля 2013	Чемпионат Европы среди юниоров в Рieti (Италия)	ВФЛА
34.	14 июля 2013	Начало монтажа в Аккредитационном центре УСЗ «Дружба»	ЛОК
35.	15–17 июля 2013	Приезд представителей аккредитационной компании	ЛОК
36.	20 июля 2013	Начало монтажа на всех аренах ЧМ	ЛОК
37.	20 июля 2013	Начало монтажа в Главном пресс центре на МСА	ЛОК
38.	24 июля 2013	Готовность всех спортивных объектов ЧМ – в соответствии с планом Оргкомитета п. 15	ЛОК
39.	25 июля 2013	Начало работы Главного аккредитационного центра в УСЗ «Дружба» – в соответствии с Соглашением ст. 4.2.3	ЛОК
40.	26–27 июля 2013	Приезд Технических партнеров ИААФ (СЕЙКО) и начало монтажа оборудования СЕЙКО на арене	ЛОК
41.	26–30 июля 2013	Приезд представителей офиса ИААФ	ЛОК
42.	26–30 июля 2013	Начало работы офисов ЧМ	ЛОК
43.	29–30 июля 2013	Начало приема итоговых заявок ЧМ – в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 103.6	ЛОК
44.	30 июля – 3 августа 2013	Приезд Технических делегатов ИААФ – в соответствии с Регламентом ст. 106	ЛОК
45.	Июль 2013	Соревнования юниоров (тестовые соревнования)	ВФЛА, ЛОК
46.	2 августа 2013	Начало работы Главного пресс-центра на МСА	ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
47.	3 августа 2013	Начало реализации рекламного регламента и работы против скрытой маркетинговой деятельности – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2.23–4.2.26</i>	ЛОК
48.	4–18 августа 2013	Тренировки команд на ССЯ, ЮСЯ и Спортгородке	ВФЛА, ЛОК
49.	4 августа 2013	Заседания комитетов и комиссий ИААФ	ЛОК
50.	5 августа 2013	Заседание Совета ИААФ	ЛОК
51.	6–8 августа 2013	Конгресс ИААФ	ЛОК
52.	8 августа 2013	Визит команд на основную арену БСА	ЛОК
53.	8 августа 2013	Техническое совещание для представителей команд – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 107.7</i>	ВФЛА, ЛОК
54.	8 августа 2013	Начало работы Технического информационного центра на БСА	ЛОК
55.	7–8 августа 2013	Тестовые соревнования на БСА для проверки всей аппаратуры и ТВ техники	ЛОК
56.	9 августа 2013	Визит команд на трассу марафона и спортивной ходьбы	ЛОК
57.	8–9 августа 2013	Тренировки команд на БСА – <i>в соответствии с Регламентом ЧМ ст. 107.6</i>	ЛОК
58.	10–18 августа 2013	Чемпионат мира ИААФ	ЛОК
59.	7–20 августа 2013	Круглосуточная работа Главного пресс-центра на МСА	ЛОК
60.	19 августа 2013	Отъезд максимального количества гостей ЧМ	ЛОК
61.	19 августа 2013	Завершение работы офисов ЧМ	ЛОК

№ п/п	Сроки выполнения	Мероприятие/ план/ документы/ ...	Ответственный
62.	20 августа 2013	Работа Главного пресс-центра и ИВС чемпионата в обычном режиме	ЛОК
63.	20 августа 2013	Завершение работы пресс-центра и ИВС	ЛОК
64.	Декабрь 2013	Предоставить в ИААФ на утверждение итоговый финансовый отчет о ЧМ в соответствии с международными нормами бухгалтерского учета – <i>в соответствии с Соглашением ст. 4.2.22</i>	ЛОК

Приложение 6

**ИВЕНТ-ПРЕЗЕНТАЦИЯ КУБКА МИРА ПО РЕГБИ-7
В МОСКВЕ**

1 день

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
14:58		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
14:59	Матч 1	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
15:00	Матч 1	A2 vs A3	TV	Презентация команд, комментарии, если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
15:15	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
15:20		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
15:21	Матч 2	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
15:22	Матч 2	B2 vs B3	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
15:37	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
15:42		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
15:43	Матч 3	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
15:44	Матч 3	C2 vs C3	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
15:59	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
16:04		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
16:05	Матч 4	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
16:06	Матч 4	D2 vs D3	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
16:21	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
16:26		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
16:27	Матч 5	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
16:28	Матч 5	E2 vs E3	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
16:43	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
16:48		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
16:49	Матч 6	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
16:50	Матч 6	F2 vs F3	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
17:05	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
17:10		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
17:11	Матч 7	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
17:12	Матч 7	A1 vs A4	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
17:27	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
17:32		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
17:33	Матч 8	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
17:34	Матч 8	B1 vs B4	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
17:49	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
Opening ceremony				
18:28		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
18:29	Матч 9	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
18:30	Матч 9	C1 vsC4	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
18:45	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
18:50		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
18:51	Матч 10	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
18:52	Матч 10	D1 vsD4	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
19:07	Окончание матча			

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
19:12		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
19:13	Матч 11	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика
19:14	Матч 11	E1 vs E4	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
19:29	Окончание матча			
Между матчами		Музыкальное сопровождение	Повторы, лица людей на стадионе, графика и т.д.	
19:34		Реклама партнеров со звуком	Реклама партнеров со звуком	Тишина/ рекламный текст
19:35	Матч 12	Выход команд на поле	Презентация двух команд, два ролика по 15 секунд, логотип соревнований	Эмоциональная реплика

Время	Игры	Описание событий	Медиа-табло	Диктор
19:36	Матч 12	F1 vsF4	TV	Презентация команд, комментарии если необходимо
1 мин	Перерыв	Реклама партнеров со звуком Музыкальное сопровождение	Реклама партнеров со звуком	Счет после первой половины
19:51	Окончание матча			

Список литературы

1. Федеральный закон от 04.12.2012 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».
2. *Андреев В.Н.* Режиссер устраивает сцену // Праздник. – № 3. – 2001. – С. 14–15.
3. *Банфи А.* Философия искусства. – М.: Искусство, 1989. – 384 с.
4. *Братановский С.Н.* Организационно-правовые проблемы управления физической культурой и спортом в условиях рынка. – Саратов, 1996. – 182 с.
5. *Галкин В.В.* Экономика и управление физической культурой и спортом: Учебное пособие для вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 448 с.
6. *Галкин В.В.* Экономика спорта и спортивный бизнес. – М.: КНОУС, 2006. – 320 с.
7. *Гуськов С.И.* Спорт и маркетинг. – М.: Вагриус, 1995. – 303 с.
8. *Гуськов С.И.* Спортивный маркетинг: учеб. пособие / Гуськов С.И. – Киев: Олимпийская лит., 1996. – 295 с.
9. *Гуськов С.И.* Спонсор и спорт / Гуськов С.И. – М.: б. и., 1995. – 160 с.
10. *Жарков А.Д.* Технология культурно-досуговой деятельности. – М.: МГУК, 1998. – 248 с.
11. *Каптерев А.И.* Мультимедийные технологии в социокультурной сфере: Учеб.-метод. комплекс для студентов всех форм обучения по специальности «Прикладная информатика» / Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – М., 2003. – 40 с.
12. *Капферер Ж.-Н.* Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда: пер. с англ. – М.: «Вершина», 2007. – 442 с.
13. *Кузин В.В.* Предпринимательство в зарубежном спорте. – М.: ГЦОЛИФК, 1993. – 128 с.
14. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / под ред. В.А. Алексунина. – М.: «Дашков и К», 2007. – 714 с.
15. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: уч. пос. для студ. высш. пед. уч. завед. / Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. – М.: «Академия», 2001. – 432 с.
16. *Меньшиков А.М.* Фестиваль как социокультурный феномен современного театрального процесса: автореф. диссертации канд. искусствоведения / Рос. акад. театр. искусства (РАТИ, бывш. ГИТИС им. А.В. Луначарского). – М., 2004. – 20 с.

17. *Петров Б.Н.* Массовые спортивно-художественные представления: (Основы режиссуры, технологии, организации и методики). – М.: АкадемПресс, 2001. – 352 с.

18. *Плетнева М.М.* Сценарно-режиссерская профессиональная деятельность организаторов досуга в сфере рынка и бизнеса // Мир культуры: человек, наука, искусство: Тез. Международ. науч. конф. 21 – 24 мая 1996, Самара / М-во культуры Рос. Федерации. Самарский гос. ин-т искусств и культуры. – Самара, 1996. – С. 328 – 329.

19. *Понкина А.И.* Государственное управление и автономная институализация в области спорта / Комиссия по спортивному праву Ассоциации юристов России; Национальное объединение спортивных юристов Российской Федерации. – М., 2013. – 149 с. (Серия: «Актуальные проблемы спортивного права». Вып. 19).

20. *Починкин А.В., Сейранов С.Г.* Экономика физической культуры и спорта. – М.: Советский спорт, 2011. – 328 с.

21. *Сучилин А.А.* Олимпийское образование. – Волгоград, 2004. – С. 176.

22. *Хансверов Р.* VIP-ложи немецких стадионов // Индустрия футбола. – 2006. – № 5. – С. 35–37.

23. *Харин А.А.* Организация и проведение соревнований: Методическое пособие. – Ижевск, 2011.

24. *Черняк Ю.М.* Режиссура праздников и зрелищ. – М.: Тетра-Системс, 2004. – 224 с.

25. *Шатпле Ж-Л, Кюнда-Маббот Б.* Международный олимпийский комитет и олимпийская система. – М.: «Рид Медиа», 2012. – С. 34.

26. *Эдельман Р.* Серьезная забава. История зрелищного спорта в СССР: – М.: Советский спорт, 2008. – 398 с.

Содержание

Введение	3
1. Спорт и особенности его организации в разных странах	6
1.1. Эволюция спорта в эпоху информатизации и глобализации	6
1.2. Формы государственного участия в управлении спортом	16
2. Планирование спортивных мероприятий	27
2.1. Формы и виды спортивных мероприятий. Единый календарный план	27
2.2. Внешняя среда спортивной организации. Стейкхолдеры	32
2.3. Система определения победителей в соревнованиях	42
3. Организация спортивных соревнований	54
3.1. Организационный комитет мероприятия и его задачи	54

3.2. Исполнительная дирекция и мастер-план мероприятия	57
3.3. Подбор персонала и профессиональные компетенции организаторов	63
4. Реализация мастер-плана спортивного мероприятия. Основные функциональные подразделения	68
4.1. Регламент соревнований	68
4.2. Финансы и смета затрат мероприятия	70
4.3. Материально-техническое обеспечение и подготовка технического задания	74
4.4. Служба протокола мероприятия	80
4.5. Безопасность спортивного мероприятия	85
4.7. Аккредитация	92
4.8. Транспорт	94
4.9. Организация питания участников и гостей мероприятия	95
4.10. Билетная программа	98
4.11. Оформление арены и реклама	103
4.12. Организация телевизионной съемки и трансляции спортивного мероприятия	108
4.13. Пресс-центр и работа прессы на мероприятии	116
4.14. Медиа и IT-сервисы на мероприятии	121
4.15. Спонсоры и маркетинг	123
4.16. Допинг-контроль	130
4.17. Спортивная медицина	133
4.18. Система статистики и результатов соревнований	136
4.19. Волонтеры	138
4.20. Организация торжественных церемоний	140

5. Управление спортивным мероприятием	149
5.1. Оперативный штаб управления мероприятием	149
5.2. Группа ивент-презентации мероприятия	150
5.3. Управление спортивным шоу	153
Заключение	156
Приложения	157
Список литературы	202

Учебное издание

АЛТУХОВ Сергей Витальевич

**Ивент-менеджмент в спорте.
Управление спортивными мероприятиями**

Учебно-методическое пособие

Художник *С.Ю. Панкин*
Компьютерная графика *М.А. Гольдман*
Корректор *А.С. Белова*
Компьютерная верстка *О.А. Котелкиной*

Подписано в печать 09.08.2013. Формат 60×90¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 13,0. Уч.-изд. л. 11,5. Тираж 1000 экз.
Изд. № 1790. Заказ № 4417.

ОАО «Издательство «Советский спорт»».
105064, г. Москва, ул. Казакова, 18.
Тел./факс: (499) 267-94-35, 267-95-90, 267-93-17
Сайт: www.sovsportizdat.ru
E-mail: book@sovsportizdat.ru

Отпечатано с электронной версии заказчика
в ОАО «Первая Образцовая типография», филиал «Дом печати – ВЯТКА».
610033, Россия, г. Киров, ул. Московская, 122