

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

По просьбе редакции журнала о проблемах обеспечения конкурентоспособности российского спорта, об эффективном партнерстве спорта и бизнеса, о формируемой в России системе подготовки спортивных менеджеров, требованиях к их профессиональным компетенциям рассказал лучший, по версии Евролиги, менеджер Европы, кандидат педагогических наук, член Совета Евролиги, член коллегии Росспорта, вице-президент Российской федерации баскетбола, начальник ЦСКА Куценко Сергей Валентинович¹.



¹ С 21 апреля 2006 г. — Начальник Федерального государственного учреждения Министерства обороны Российской Федерации «Центральный спортивный клуб Армии».

С 2006 г. — президент ПБК ЦСКА.

2002–2006 гг. — генеральный директор ПБК ЦСКА.

Достижения ПБК ЦСКА

2006–2007 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России, обладатель Кубка России, серебряный призер Евролиги.

2005–2006 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России, обладатель Кубка России, чемпион Евролиги.

2004–2005 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России, обладатель Кубка России.

2003–2004 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России.

2002–2003 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России.

Звания и награды

2007 г. — награжден Орденом почета, избран членом Академии выдающихся спортивных достижений «СЛАВА».

2006 г. — лучший менеджер Европы по версии Евролиги;

лауреат премии РБК «Персона года» в номинации «Современные управленческие решения и привлечение инвестиций в индустрию спорта»;

награжден медалью «200 лет Министерству обороны Российской Федерации»;

орденом «Миротворец» Всемирного благотворительного альянса;

премией «Крылья успеха» Американской торговой палаты.

2004 г. — лауреат премии «Галерея Российской спортивной славы».

2002 г. — лауреат профессиональной премии «Спортивный менеджер года».

1999 г. — Человек года в российском баскетболе.

1998 г. — награжден почетным знаком Госкомспорта «За заслуги в развитии физической культуры и спорта».

Можно ли сегодня оценить российский спорт как конкурентоспособный?

Несомненно, если говорить о количестве медалей, завоеванных нашими спортсменами. В 2007 году, выступая на 37 чемпионатах мира, из которых 23 были отборочными к летним Олимпийским играм в Пекине, российские спортсмены выиграли 28 золотых медалей. Для сравнения могу привести такие цифры: у команды США — 45 золотых наград, у Китая — 31. Россияне по этому показателю занимают третье место, что неплохо.

Если же оценивать внутрirosсийский уровень организации видов спорта, то пока мы не имеем жесткого каркаса сформированной системы. Одни детали достались нам в наследство от СССР, другие пришли вместе с капитализацией экономики. Но они не срослись друг с другом. Необходимо создавать систему. Какую? Посмотрим на свежем примере. Биатлонистка из ЦСКА Екатерина Юрьева выиграла чемпионат мира — важно грамотно отреагировать на это, отработать эту победу. Проанализировать всю цепочку, кто работал на результат. Найти звенья, которые можно усилить. Поощрить первого тренера, школу, базу, субъект Федерации и рассмотреть вопрос о дальнейшей поддержке ресурсами. Если в регионе нашли и воспитали одного чемпиона, значит, смогут воспитать и других. При этом, безусловно, нужно установить контроль за использованием выделенных средств.

В цепочке тех, кто участвовал в подготовке спортсмена, важно также не забыть про спортивное общество или клуб. Вот это эффективное использование победы, позволяющее приращивать к одному чемпиону еще и еще вплоть до миллиона.

Вторая составляющая, требующая усиления, — это правильное отношение к спортсмену, к его подготовке. В России сейчас нет такой организации, которая могла бы обеспечить человека сразу всем.

Надо создавать структуру, связывая разные организации, прорабатывать все детали до предельной ясности. Допустим, той же Кате Юрьевой Росспорт предоставляет средства для спортивной подготовки, регион заботится о выделении жилья, клуб (ЦСКА) берет на себя менеджерские функции, привлекая спонсоров, обеспечивая контракт, экипировку, логистику перемещений между соревнованиями.

У каждого спортсмена — пловца, прыгуна в воду, гимнаста — должен быть менеджер, как это устроено в профессиональных игровых видах спорта или в теннисных WTA и ATP-турах. Многие спортсмены в настоящее время пытаются быть собственными агентами и менеджерами. Иногда это мешает тренировочному процессу. Иногда приводит к тому, что человек еще ничего не добился, а ему уже достались привилегии. Для развития индустрии спорта это не полезно.

Из чего складывается конкурентоспособность спортивной организации?

Наиболее конкурентоспособна та спортивная организация, спортсмены которой показывают наивысший результат. Вся индустрия спорта подчинена тому, чтобы завоевать медаль, быть первым. У каждого вида спорта своя цикличность и в соответствии с этим своя многоуровневая система подготовки. Кто-то экспериментирует, как в женском волейболе. В сезоне-2007/08 чемпионат России среди женских команд существенно сжат ради того, чтобы сборная провела намеченную подготовку к Пекину. В баскетболе, наоборот, даже в олимпийский год клубные соревнования проводятся по обычному календарю. Они востребованы своей аудиторией, и надо оправдывать связанные с этим ожидания.

Сборная России по вольной борьбе имеет два равноценных состава, способных бороться за высшие награды. В прыж-

ках в воду обратная ситуация: для Дмитрия Саутина, представляющего ЦСКА, Олимпиада в Пекине станет пятой. Ротация спортсменов в этом виде спорта не так велика.

Также пятыми будут эти Олимпийские игры для армейского фехтовальщика Станислава Позднякова. Эти факты свидетельствуют о том, что российские спортсмены, поднявшиеся на вершину, имеют устойчивую психологию победителей.

Что такое спортивный успех? Профессионализм спортсмена, его технические навыки, тактические наработки — это 50 процентов успеха, другие 50 — спортивная психология. Уметь подвести себя к главному старту в наилучшем состоянии, приготовить себя на один прыжок, одну попытку, уверенно жить под давлением ожидания старта — свойства великих чемпионов. У российских спортсменов это есть. Состав сборной Китая, например, обновляется от одной Олимпиады к другой на две трети. Если у китайского атлета не заладилось что-то по ходу турнира, он ломается. А наши спортсмены часто выигрывают на последних метрах. Поэтому российских спортсменов опасаются, даже если они приезжают на соревнования не в наилучшем состоянии. Они могут собраться, сильно прибавить по ходу турнира — словом, являются опасными конкурентами. На уровне организаций (клубов, спортивных обществ, федераций) преимущество имеет та, которая обеспечивает своим спортсменам, тренерам, менеджерам стабильные условия работы и вознаграждение. Люди должны чувствовать уверенность в завтрашнем дне.

В чем, на Ваш взгляд, заключается эффективное партнерство спорта и бизнеса?

Первоочередная задача в настоящее время — сбалансировать отношения между государством и бизнесом. В Советском Союзе спорт был полностью на попече-

нии государства. Теперь бюджетных денег недостаточно. Спортивные организации привлекают средства бизнес-компаний. Но как? Часто по звонку: «Давай, поддержи команду (федерацию, турнир)». И поддерживают. Но разовые акции не работают на общее развитие спорта. Деньги «влили», истратили — и все. Такой подход неэффективен.

Взаимовыгодное сотрудничество предполагает наличие регламента и условий, при которых продукт под названием «спортивное соревнование» соответствовал бы ожиданиям бизнес-партнера.

Возможны два варианта. Первый, когда израсходованные средства из части бюджета, предназначенной на рекламу, возвращаются после того, как компанию в результате этой акции начинают чаще узнавать, и происходит приток потребителей бренда. Другая цель — расширение сферы контактов, влияния в бизнес- или политической среде. Достижимо и то и другое. Но надо отчетливо понимать, что заработать на спорте — сложная задача не только в России, но и во всем мире. Прибыльные лиги, к примеру, функционируют в США, в них есть и прибыльные клубы. Дэвид Стерн (комиссар НБА) 15 лет оптимизировал свою систему. При этом следует учитывать: Соединенные Штаты Америки — единая страна с лояльной для развития спорта экономической ситуацией. Уровень жизни американцев позволяет им безболезненно истратить 100 долларов на матч. Там именно лига, а не клуб, установила регламент соревнования, «упаковала в единую обертку» и продала телевидению.

В Европе работают высокодоходные футбольные клубы. Однако объем зарплат и трансферов игроков настолько раздут, что полного возврата вложенных денег не предвидится. Ближе всего к планке доходности был английский «Манчестер Юнайтед» трех-, четырехлетней давности. Такие знаменитые бренды, как «Барселона»

или «Реал Мадрид», все равно не дотягивают до черты прибыльности. Кроме того, европейская ситуация характеризуется тем, что другим видам спорта сложно состязаться с футболом, который поглощает все ресурсы. Биатлону дай 20 миллионов, они счастливы будут. А для футбола эта сумма ничтожна. Тем не менее ситуация развивается. Качественное соревнование, каким является сегодня Кубок мира по биатлону, увлекло зрителей. В нынешнем сезоне с интересом стали следить даже за европейским чемпионатом по биатлону. И все-таки те виды спорта, что имеют более длинный путь исторического развития, в данный момент лучше интегрированы в рынок. Легкая атлетика, например, располагает привлеченными средствами для проведения турнира «Золотая лига». Призовые за победу — миллион долларов. Подобное положение наблюдается, пожалуй, еще только в теннисе.

Следовательно, можно признать действующим такой метод: чтобы добиться коммерческой состоятельности, надо объединиться в сообщество и совместными усилиями бороться за свою долю внимания потребителей, спонсоров. Пример тому: футбольная Лига чемпионов, баскетбольная Евролига, серийные соревнования типа биатлонного Кубка мира или также названной вами «Золотой лиги».

Давайте рассмотрим, какие проекты в современной истории спорта являются наиболее высокодоходными. Их всего три-четыре.

На первом месте — Олимпиада. Соревнование престижное, приносящее доход, но не прибыльное. Последние Летние Олимпийские игры, которые состоялись в 2004 году в Афинах, по средневзвешенным оценкам, обошлись организаторам в 9 миллиардов евро. Греция — рекордсмен по убыточности. До сих пор страна имеет несколько миллиардов долга.

Организаторы Игр в Монреале-1976 даже спустя 30 лет не расплатились с долгами, в которые влезли, чтобы подготовиться к Олимпиаде. А ведь тогда проведение Игр стоило совсем других денег. По данным экспертов, известна только одна прибыльная Олимпиада — 1996 года в Атланте. Но ее организаторы сэкономили на всем, на чем только было можно. Возвели временные спортивные сооружения, поселили спортсменов в летних студенческих общежитиях и кормили фаст-фудом. Мало кто из участников вспоминает эти Игры добрым словом, но 60 миллионов долларов американцы тогда заработали. Однако даже при таких в целом пессимистичных экономических показателях сегодня города-претенденты на проведение Олимпиады ведут жесткую борьбу между собой. Спонсоры стоят в очереди и готовы ждать десятилетиями, пока у предшественников закончатся сроки действия подписанных контрактов. Бренд Олимпиады поднят на солидную высоту.

Второе место в этом рейтинге, вероятно, занимает Национальная баскетбольная ассоциация. Третье — Национальная футбольная лига. Оба соревнования — американские.

Каковы основные статьи доходов в российском спорте?

Года четыре назад на заседаниях Российской федерации баскетбола мы рассматривали проект, в котором спонсорские деньги, получаемые федерацией, могли бы распределяться между клубами в определенных долях. Наибольшую сумму получал бы клуб, наименее успешный по спортивным показателям. Эти средства помогли бы усилить состав, повысить качество инфраструктуры. Но был принят закон о запрете рекламы пивных и табачных брендов, а также употреблении алкогольных напитков на спортивных сооружениях.

И эта реклама, а с ней и деньги ушла на улицы, потому что вход для рекламы в спортивный бизнес стал закрытым. В то же время в мире целые команды «Формулы-1» живут на спонсорские средства табачных брендов, пивные компании финансируют баскетбольные клубы в Турции и Германии. «Амстел» вкладывает колоссальные деньги в футбольную Лигу чемпионов.

Мы были на Матче всех звезд НБА в феврале этого года. На 20-тысячной арене продавалось спиртное. Это естественно, ведь люди пришли проводить досуг. Но ни одного пьяного. Зрители радуются, смотрят баскетбол.

Вывод простой: законы должны позволять привлекать средства из тех источников, где они есть в наличии. Наш спорт сейчас финансируется из государственного и муниципального бюджетов, привлекаются средства государственных компаний, банков, крупных коммерческих проектов.

Как в условиях рынка строятся отношения спортивного клуба и федерации?

По принципу сотрудничества. В каждом виде спорта свои характерные особенности. В игровых видах спорта тенденция такова, что федерация делегирует партнеру проведение соревнования. Значимые процессы сейчас происходят в российском хоккее, где идет организация Континентальной хоккейной лиги. Заложенные в идею этого проекта функциональные особенности необычны для России.

Идея, на мой взгляд, правильная: необходимо систематизировать управление материальными ресурсами, которые приходят в спорт. Лига должна выработать четкие правила взаимодействия с клубами, определить объем рекламных площадей, доходов, отчислений на развитие, регламент взаимодействия с телевидением.

Но сразу возникает вопрос: кому продать продукт под названием «КХЛ»? У нас пока нет такого рынка. На телевидении от-

сутствует конкуренция. Один государственный телеканал, другой спутниковый. Неравные условия. Телеканал «Спорт» говорит: «Мы даем такие вот деньги, больше нет». Дальше выбирай: либо тебя увидит вся страна хотя бы ночью, либо что-то заработаешь, но уйдешь на «тарелку» с более низким охватом аудитории.

Почему в США неплохо себя чувствуют и американский футбол, и баскетбол, и хоккей? За три года американский спорт получил от ТВ 2,3 миллиарда долларов, причем 0,6 миллиарда заплатили другие страны. Стоит задуматься над этими цифрами!

Каким образом, по Вашему мнению, можно сделать из отечественного спорта коммерчески привлекательный продукт?

Повышать качество соревнования. Сравним США и Европу — разный подход к соревнованию, обусловленный особенностями менталитета. На европейском континенте болельщики идут Дворец спорта, чтобы посмотреть на спортивный результат. Например, январский матч баскетбольной Евролиги между ЦСКА и «ТАУ Керамикой». Острое противостояние этих команд вызывало повышенный интерес, поэтому зрители заполнили 14-тысячный зал Дворца «Мегаспорт» на Ходынке.

Еще один факт: хоккейный матч регулярного чемпионата ЦСКА — «Салават Юлаев». Впервые за последние лет пятнадцать в ЛДС ЦСКА зал был заполнен «под завязку», билеты закончились уже накануне. Почему? ЦСКА встречался с лидером чемпионата и бился за хорошее место в плей-офф. Российского болельщика интересует, в первую очередь, победа своей команды. На втором плане у нас такие потребности, как хорошо отдохнуть, провести время с семьей, выпить, поесть, развлечь детей. А в США, например, люди просто идут в условленный день на спортивную арену. Не важно, что там будет: баскетбол,

хоккей или что-то другое. Они получают привычный комфорт и удовольствие на любом соревновании. Для них это важно.

Каким образом можно повысить популярность какого-то вида спорта в России?

Надо выигрывать. Создавать привлекательное соревнование. Популяризировать достижения через СМИ. Формировать систему развития вида спорта, условия для конкуренции. Только соперничество приведет к результату. Например, у России в синхронном плавании такие достижения только, к сожалению, по одной простой причине: Покровская и Данченко бьются «кость в кость».

Давайте сделаем пять обществ с базами, финансированием, всеми условиями, которые будут конкурировать между собой. И Росспорту будет понятно: за этого спортсмена отвечает ЦСКА, за этого «Динамо», «Буревестник», МГФСО. Выстроим четкий, динамичный менеджмент — воспитаем еще тысячу Юрьевых, Семеновых, Зуевых. Мотивация у наших людей очень высокая. Спорт — это же шанс пробиться к достатку для ребят из маленьких поселков, отдаленных уголков страны.

Другой вопрос, что не все виды спорта так уж необходимо популяризировать. Взять хотя бы скелетон или софтбол. В России таких видов спорта никогда не было. Мы не изменим природу вещей, не сделаем их массовыми. Но, допустим, нашли звезду, потенциального медалиста Олимпиады. К нему следует найти особый подход. Есть олимпийские медалеемкие виды спорта, их надо развивать на государственном уровне при поддержке серьезного бизнеса.

Что представляет собой система подготовки спортивных менеджеров в России?

Система пока в стадии становления. Ведущие вузы организуют обучение спе-

циалистов с присущей этим учебным заведениям спецификой — экономической, административной, психологической. Ректоры и руководители проектов утверждают, что учащихся становится все больше.

Действительно, спортивная индустрия уже конкурирует, если не с газовым и нефтяным сектором, то с отраслями, что на ступень ниже. Последние успехи представителей России в еврокубках, на чемпионатах мира, победа Сочи в гонке городов-кандидатов на право провести Зимнюю Олимпиаду-2014 — все это, конечно, привлекательно для молодых, прогрессивных людей. Но необходимы специальные программы для менеджеров среднего звена, которые смогут организовать, например, работу в любом спортивном зале: в поселке, в городе, в институте. Таких специалистов в России вообще пока нет.

Какие профессиональные компетенции, на Ваш взгляд, необходимы современным спортивным менеджерам?

Менеджмент спортивной индустрии подразделяется на несколько вариаций. Менеджер по продажам спортивного продукта. Ему не обязательно иметь психологию победителя. Ему важно правильно упаковать и продать. Каждый спортивный клуб сейчас хотел бы иметь специалиста, который реализует больше билетов, привлечет больше спонсоров, продаст все рекламные площади и спортивную атрибутику.

Управленец. Это может быть менеджер зала, директор по управлению детской спортивной школой, дворцом спорта.

Менеджер по персоналу. В спорте сосредоточены люди, среди жизненных приоритетов которых главное место занимает стремление побеждать. Работая с ними, следует учитывать эту особенность.

Большинство тех, кто выбрал обучение спортивному менеджменту, хотят стать генеральными директорами больших клубов. На этой позиции необходимо совмещать все

три специализации, перечисленные выше. Большая любовь к виду спорта, объемное и до деталей верное понимание вида спорта, серьезная харизма, психология победителя. Такой топ-менеджер должен выигрывать на своем участке. А его участок — это политика, административный ресурс, в том числе подбор персонала. Соединить спортсменов с тренерами — сложная задача, требующая и жизненного опыта, и специальных знаний.

Допустим, вы проводите отбор кандидатов на должность менеджера в команду по биатлону. Какие критерии будут Вами применяться?

Есть три составляющие, имеющие равное значение. Перекос в сторону одной из них может не дать искомый результат. Итак, важно, чтобы претендент был в этом виде спорта минимум пять лет. Досконально знал все материалы: что такое пуля, смазка, винтовка, лыжи. Он должен понимать, что команда покажет максимальный результат, если будет обеспечена самым лучшим.

Вторая задача — создать условия для подготовки, отдыха, жизни в спорте.

Необходимо иметь такие человеческие качества, как коммуникабельность, умение работать в команде, способность учитывать особенности психологии спортсменов, их тонкое душевное состояние.

Но даже из десяти кандидатов одного можно наверняка и не выбрать. Надо пробовать и пробовать.

Ваш личный опыт позволяет оценить качество российского спортивного менеджмента. Годы рыночных преобразований, по мнению специалистов, наглядно показали неумение наших спортивных менеджеров отстаивать интересы российских спортсменов в допинговых и прочих скандалах, разрешать конфликтные ситуации с тренерами и ведущими спортсменами. Что необходимо для того, чтобы за семь лет до Олимпиады-2014 сформиро-

вать адекватных стоящим задачам профессиональных спортивных менеджеров?

Действительно, Игры в Сочи — это серьезный рубеж. Осталось не так много времени, если учесть, что для достижения успеха за пять лет до Олимпиады российские управленцы, менеджеры, возможно, политики должны занимать ключевые посты в организациях, которые проводят соревнования на международном уровне. За эти пять лет мы должны изнутри понять, кто, чем и как там управляет.

Спортивный продукт как пирог. Снизу — политическая, административная составляющие, сверху — спортивный результат. Если оба слоя плотные, тогда этот пирог красивый и вкусный. Если только одна сторона хорошо прожарилась, другая нет, то вся внутренность вывалится.

Российский баскетбол в последние годы дает хорошие результаты. При этом следует принять в расчет, что Сергей Чернов, вице-президент ФИБА, Сергей Кущенко, член Совета Евролиги, — представители России, которые входят в технические комиссии.

Руководитель Федерального агентства по физической культуре и спорту Вячеслав Фетисов, насколько знаю, плотно работает с ВАДА. Если займем в этой структуре свои позиции, то хотя бы поймем, что там внутри. А то пока информация с одного бока. Приехали на Олимпиаду, нас поставили перед фактом, мы начинаем с этим фактом бороться. А должны приезжать с уже готовыми документами, аргументами и доказательствами.

Надо готовить группу специалистов, которая будет защищать наших олимпийцев по всем направлениям. Эта группа должна контролировать все виды спорта. Впереди Пекин, Ванкувер, Лондон. До 2014 года должны набраться опыта. Это большая работа по спортивной политике. И решить эти задачи нам по силам.

Беседу вела Н. Кондрюкова