**Об актуальности реформ управления международным олимпийским движением**

***Алтухов Сергей Витальевич****, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления организацией ЭФ МГУ, заместитель директора Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ.*

*E-mail: Altukhov@ramler.ru*

***Аннотация.*** *В статье рассматриваются предпосылки и основные**проблемы, связанные с кризисом управления международным олимпийским движением,**анализируются экономические результаты организации Олимпийских игр, предлагаются сценарии проведения структурных изменений в системе управления мировым спортом – перенос Олимпийских игр в Афины, выстраивание структуры управления МОК по аналогии с Советом безопасности ООН, пересмотр соглашения об экс-территориальности штаб-квартир МОК и МСФ со Швейцарией, развитие гуманитарных программ МОК и ЮНЕСКО.*

 *В качестве методологического инструмента в данном исследовании используется метод TAIDA, предложенный Матсом Линдгреном и Хансом Бандхольдом в их программном труде «Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией». Актуальность подобного исследования подтверждается ростом скандальных информационных сообщений, связанных с системными проблемами в мировом спорте.*

***Ключевые слова:*** *Международный Олимпийский комитет, олимпийское движение, кризис управления, сценарий изменений, принятие решения, наблюдение, анализ, создание образа, действие, центр олимпийского образования, метод TAIDA.*

***Abstract:*** *The article deals with the background and the main problems related to the crisis management of the international Olympic movement, analyzes the economic results of the organization of the Olympic Games, provides scenarios for structural changes in the world of sports management system - the transfer of the Olympic Games in Athens, the alignment of the IOC governance structure by analogy with the UN Security Council , the revision of the agreement on the ex-territoriality of the headquarters of the IOC and ISF with Switzerland, the development of the IOC and UNESCO's humanitarian programs.*

*As a methodological tool used in this study TAIDA method proposed by Mats Lindgren and Hans Bandhold in their program work, "Scenario Planning - Revised and Updated: The link between future and strategy." The relevance of this study is confirmed by the growth of the scandalous news reports related to systemic problems in world sport.*

***Keywords:*** *the International Olympic committee, the Olympic movement, crisis management, scenario of changes, decision making, monitoring, analysis, creation of the image, action, Olympic Education Center, TAIDA method.*

Международный Олимпийский комитет (МОК) все чаще становится объектом для политических заявлений и опосредованного вмешательства политиков различного уровня во внутренние дела международного олимпийского движения. Принципы независимости от государственных институтов любого уровня и невмешательства в дела МОК провозглашены «Олимпийской хартией» и свято выполняются уже второе столетие. Однако современное состояние дисбаланса интересов политических и спортивных элит привлекает пристальное внимание к системе управления олимпийским движением и глобальной интеграции Олимпийских игр в социально-экономические процессы по всему миру. Судя по всему, руководство МОК стоит перед выбором новой управленческой парадигмы и выработки новых сценариев развития организации. Мы постараемся выявить причины этих явлений и предложить темы для возможных сценариев на основе имеющихся данных. Актуальность предлагаемой темы для исследования и анализа подтверждают две цитаты.

2 июля 2016 года глава Международного валютного фонда (МВФ) Кристин Лагард, отвечая на вопрос журналиста The Greek Reporter, что она думает об идее закрепления за Афинами постоянного права на проведение Олимпийских игр в интервью греческому изданию The Greek Reporter, заявила следующее:

[*«Я считаю, что это хорошая идея, достойная того, чтобы достать её из долгого ящика… Если это может создать спрос, который нужен для экономики, было бы отлично»*.[[1]](#footnote-1)](https://russian.rt.com/article/310615-glava-mvf-predlozhila-navsegda-perenesti-olimpiiskie-igry)  Ниже мы более подробно проанализируем предпосылки и сценарии такого возможного развития событий. А пока правительство Греции и МВФ продолжают переговоры, посвящённые вопросу урегулирования госдолга страны.

Вторая цитата принадлежит Президенту Международного Олимпийского комитета Томасу Баху, который 15 февраля 2015 года встречался с Президентом России Владимиром Путиным.

*«Мы обсуждали разные вопросы, прежде всего по сотрудничеству между МОК и ООН в вопросах спорта и вклада России в принятие некоторых резолюций…Мы также обсуждали роль спорта в обществе, и я поздравил президента Путина с инициативами развития спорта. Я думаю, после такой успешной организации Игр в Сочи у России отличная репутация по организации крупных спортивных соревнований и тому гостеприимству, которое ваша страна оказала всему миру»*.[[2]](#footnote-2)

Судя по всему, международное олимпийское движение не может оставаться в стороне от мировых геополитических процессов. И активизация скандалов в международных федерация футбола (ФИФА) и легкой атлетики (ИААФ), аресты крупных спортивных чиновников по запросу американских прокуроров в 2015 году (после заявлений Т. Баха) могут лишь на первый взгляд показаться случайным совпадением. Думается, что события, происходящие в мировом спорте в настоящее время, развиваются не по одному, а сразу по нескольким сценариям, которые требуют оперативной ответной реакции от руководства МОК и выработки новой парадигмы управления организацией.

В качестве методологического инструмента нашего исследования предлагается метод «TAIDA», предложенный Матсом Линдгреном и Хансом Бандхольдом в работе «Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией». Этот алгоритм использовался ими на протяжении десятка лет при выполнении сотен проектов сценарного планирования для государственных и частных компаний и организаций. Аббревиатура TAIDA означает:

* Tracking - наблюдение: *мы отслеживаем изменения и признаки угроз и потенциальных возможностей*;
* Analyzing - анализ: *мы анализируем последствия и генерируем сценарии*;
* Imaging - создание образа: *мы выявляем возможности и создаем видение желательного развития событий*;
* Deciding - принятие решения: *мы взвешиваем информацию, определяем альтернативы и стратегии*;
* Acting - действие: *мы ставим краткосрочные цели, предпринимаем первые шаги и доводим до конца свою деятельность*;[[3]](#footnote-3)

Авторы отмечают три основных типа сценариев: основанные на наблюдаемых тенденциях, контрастные и стандартные — связанные с вероятными, возможными и желательными/нежелательными вариантами будущего. Кроме того, по форме сценарии могут быть глобальными, локальными и ситуативными. Наш кейс, связанный с анализом событий и изменений в международном олимпийском движении, находится в фазе активного развития. Предлагаемые сценарии, скорее всего, будут основываться на наблюдениях и тенденциях. Мы постараемся уйти от прогнозов и в большей степени сосредоточиться на наблюдениях, анализе и проектировании возможных сценариев.

**Предпосылки перемен**

Мировые экономические кризисы чудесным образом обходили стороной международное олимпийское движение. Эволюционная модель развития организации и достижения научно-технического прогресса привели к стабильному росту финансово-экономических показателей и зимнего, и летнего олимпийского четырехлетия. Членами мирового олимпийского движения стали 206 Национальных Олимпийских комитетов (НОК). Это означает, что географически расти больше некуда. МОК присутствует во всех странах мира, признанных ООН. А изменения, так или иначе, должны носить качественный и инфраструктурный характер. Летние Олимпийские игры традиционно остаются более массовыми и привлекательными для большего количества стран-участников международного олимпийского движения. Показатели роста впечатляют.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1984  | 1988  | 1992  | 1996  | 2000  | 2004  | 2008 | 2012 |
| Количество стран | 140  | 159  | 169  | 197  | 199  | 201 | 205 | 205 |
| Число спортсменов | 6829  | 8397  | 9364  | 10318 | 10651  | 10625  | 10658 | 10655 |
| Число видов спорта | 25 | 29 | 33 | 35 | 35 | 37 | 38 | 38 |
| Количество дисциплин | 221 | 237 | 257 | 271 | 300 | 301 | 302 | 302 |

Таблица 1. Динамика основных показателей роста Олимпийских игр (лето). Составлена автором.

Всеобщая узнаваемость олимпийских символов, телевизионные трансляции игр, лицензионная продукция партнеров МОК, образовательные программы и программы «Спорт для всех!» сделали свое дело. Пять олимпийских колец окольцевали пять континентов и распространили свои интересы во все страны мира.

 Развитие Олимпийских зимних игр также развивалось поступательными темпами и находило все большее число своих сторонников по всему миру. Показатели роста числа участников и числа заявок также не давали руководству МОК поводов для опасений.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1988  | 1992  | 1994 | 1998  | 2002 | 2006  | 2010 | 2014 |
| Количество стран | 57  | 64 | 67 | 72 | 77 | 80 | 82 | 88 |
| Число спортсменов | 1423  | 1801  | 1739  | 2302 | 2399  | 2508  | 2766 | 2800 |
| Число видов спорта | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Количество дисциплин | 46 | 57 | 61 | 68 | 78 | 84 | 86 | 98 |

Таблица 2. Динамика основных показателей роста Олимпийских игр (зима). Составлена автором.

Сопоставляя данные последних олимпийских циклов, можно предположить, что в содержательной части программы и организации процессов Олимпийских игр достигнут определенный максимум. Количество спортивных дисциплин, количество участников практически стабилизировалось.

Наряду с этими оптимистичными показателями сигналами раннего предупреждения становятся коррупционные и допинговые скандалы в различных видах спорта, которые разрывают на части всю систему сложившихся отношений и бизнес-процессов в мировом спорте. Руководство МОК сохраняет видимое спокойствие и подчеркивает свою непричастность к скандалам в международных спортивных федерациях (МСФ), обладая серьезными административными и финансовыми ресурсами. Но один факт заставил по-иному посмотреть на организацию бизнес-процессов международного олимпийского движения.

В 2013 году право выбора олимпийской столицы Олимпийских игр 2020 года оспаривали 22 заявки городов-претендентов. Победил Токио. В 2015 году проводился конкурс на право принять у себя Олимпийские игры 2022 года. Из подавших заявки 8 городов-претендентов 6 (Стокгольм, Мюнхен, Барселона, Осло, Краков, Львов) отказались от участия в конкурсе задолго до голосования. В условном соперничестве Пекина и Алматы победила китайская столица. Такой массовый отказ кандидатов от Игр-2022 наглядно продемонстрировал руководителям МОК и всему миру, что стратегия Международного Олимпийского комитета, направленная на коммерциализацию Олимпийских игр, привела всю систему олимпийского движения к глобальному кризису. Между двумя этими конкурсами в 2013 и 2015 годах состоялась Олимпиада в Сочи. Именно эти игры изменили всю картину олимпийского движения. На организацию этих игр было израсходовано $52 млрд. Ни повторить этот рекорд, ни превзойти его не представляется возможным.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Столица Олимпийских игр | Год проведения | Количество заявок | Затраты на организацию |
| Нагано (Япония) | 1998 | 5 | $11.875 млрд |
| Солт-Лейк-Сити (США) | 2002 | 4 | $1.900 млрд |
| Турин (Италия) | 2006 | 6 | $14.620 млрд |
| Ванкувер (Канада) | 2010 | 3 | $7.000 млрд |
| Сочи (Россия) | 2014 | 3 | $52.000 млрд |

Таблица 3. Количество заявок городов-претендентов и стоимость организации Олимпийских зимних игр. Составлена автором.

Профессор Владимир Андрефф из университета Сорбонны в результате сопоставления затрат приходит к выводу, что «МОК не имеет возможности детально проверить все кандидатуры и выяснить, насколько занижена предполагаемая стоимость. Когда представители МОК отправляются посетить олимпийские объекты выбранного города, уже слишком поздно. Они могут удостовериться в благополучном продвижении проекта и в соблюдении заданного графика. Но они не смогут выяснить, были ли в момент заявки занижены необходимые расходы, и как-либо изменить ситуацию. Проклятие победителя неотвратимо.»[[4]](#footnote-4)

Радикальные изменения и реформы олимпийского движения начались в 1981 году, когда по предложению Президента Международного Олимпийского комитета (МОК) маркиза Хуана-Антонио Самаранча понятие «любительство» было исключено из «Олимпийской хартии». И, начиная с XXIV Олимпийских игр, 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»[[5]](#footnote-5).

Программа реформ Хуана-Антонио Самаранча и принятые стратегии развития позволили субъектам международного олимпийского движения впервые в истории стать вровень с ведущими транснациональными корпорациями мира и получить доступ к капиталу для организации спортивных мега-ивентов и для прославления своих идеалов. Международный Олимпийский комитет реализовал маркетинговую «Программу ТОП» и в течение нескольких лет стал корпорацией с миллиардными оборотами.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Годы | Число партнеров | Число НОК | Доход(млн.долл.) |
| 1985-1988 | 9 | 159 | 97 |
| 1989-1992 | 12 | 169 | 175 |
| 1993-1996 | 10 | 197 | 300 |
| 1997-2000 | 11 | 199 | 550 |
| 2001-2004 | 11 | 202 | 600 |
| 2005-2008 | 11 | 202 | 866 |
| 2009-2012 | 9 | 205 | 958 |

Таблица 3. Показатели эффективности Программы ТОП. Составлена автором.

Доходы МОК продолжают расти даже в пику экономическим кризисам, потрясающим глобальную экономику. Для полноты представлений о бизнес-процессах МОК предлагаем вам посмотреть показатели реализации телевизионных прав на трансляцию Олимпийских игр. Именно эти цифры не позволяют управленцам в МОК реально оценивать процессы, происходящие во внешней среде. Но финансирование организации только лишь из американских источников не предохраняет от влияния кризисов на развитие олимпийского движения.

* *МОК получил от контрактов с телекомпаниями за цикл 2010-2012 гг $3,9 млрд.*
* *МОК получил от контрактов с телекомпаниями за цикл 2014 -2016 гг $4,5 млрд.*
* *NBC купила права на показ соревнований на территории США до 2020 г за $4,38 млрд.*
* *МОК получил от контрактов со спонсорами с 2013 по 2016 год более $1 млрд.*
* *МОК продал телеправа на трансляцию Олимпийских игр на Европу в период 2018 -2024 гг. Компания Discovery Communications Inc. заплатила за них €1,3 млрд.*
* *МОК продлил контракт с NBC, транслирующей Олимпиады на Америку, до 2032 года. Продление стоило рекордные для спорта $7,75 млрд.*

Финансовые показатели диктуют руководителям МОК видимость устойчивого развития и стремление сохранить все, как есть. Но угрозы, которые возникают из-за нестабильности системы управления, коррупции, проблем с допингом подталкивают к поиску новых сценариев и решений.

Президент МОК Томас Бах пока ведет политику стабильного развития, не принимая непопулярных решений и радикальных мер, хотя скандалы сотрясают одну спортивную федерацию за другой. Через девять месяцев после Сочи состоялась Чрезвычайная сессия МОК, в которой обсуждались самые насущные проблемы организации.

**Повестка Чрезвычайной сессии МОК (декабрь 2014)**

* *сокращение расходов на организацию Олимпийских игр;*
* *четкое разделение их организаторами затрат на проведение соревнований и развитие городской инфраструктуры;*
* *вопросы борьбы за «чистоту» спортсменов;*
* *создание Олимпийского телеканала;*
* *стратегия развития Юношеских олимпийских игр;*
* *культурная политика МОК;*
* *совершенствование управления МОК;*
* *обновление стратегии спонсорского сотрудничества, этика, лицензирование и торговля;*
* *новый порядок членства в организации;*

Сигналы раннего предупреждения не смогли предотвратить кризис. Идеология управления МОК оказалась в тупике. Пьер де Кубертен, основатель современного олимпийского движения, предупреждал о возможности негативного влияния спорта на личность и социальные отношения. «Мы знаем, – писал он в своей статье Discours a Athenes 16 ноября 1894 г., – что спорт может привести к тяжелым злоупотреблениям, утонуть в меркантилизме и низменной грязи, и от такой судьбы нам необходимо его уберечь. Если этого не сделать, разрушатся все надежды, связанные со спортом, и он не будет играть никакой роли ни в школьном воспитании, ни в общественной жизни, а, напротив, поможет коррупции, дав ей дополнительный шанс»[[6]](#footnote-6).

К сожалению, все предупреждения Пьера де Кубертена сбываются и в наши дни. К числу основных угроз следует отнести:

*- факты коррупции в МОК и МСФ;*

*- отсутствие конкурса заявок на выбор столицы Олимпийских игр;*

*- утрата доверия МОК со стороны партнеров;*

Глобальный рост «олимпийского пузыря» должен держать в тонусе сегодняшних руководителей МОК. Имеющиеся ресурсы следует использовать не для аукционов городов-организаторов, а для создания новой/старой Олимпиады. Следуя логике и определению профессора Вадима Маршева «Новое – это новая комбинация старого в новых условиях»[[7]](#footnote-7) представляется экономически рациональным вернуть летние Олимпийские игры в Грецию и именно в Афинах один раз в четыре года проводить спортивные олимпийские старты. Имеющихся ресурсов МОК будет достаточно для создания надлежащей инфраструктуры и подъема экономики Греции, как следствие.

Именно это имеет в виду Кристин Лагард, говоря о вариантах выхода из кризиса греческой экономики. Зимние Олимпийские игры вполне логично проводить в США, поскольку именно американские компании являются основными спонсорами МОК и именно они, в конечном итоге, являются драйверами перемен в спортивных федерациях и борьбе с коррупцией.

Помимо этого остро необходим глобальный Центр Олимпийского образования для реализации программы «изменения сознания» по отношению к спорту и его идеалам. Основная база его может находиться в Афинах, а континентальные отделения будут реализовывать образовательные программы, утвержденные МОК, по всему миру.

Становится ясно, что решение должно быть смелым, и оно должно идти сверху. Международный Олимпийский комитет может подтвердить свое законное место в качестве дома для глобального спорта и центра для идеалов олимпизма, где мир и социальная справедливость будут связаны через общий глобальный язык спорта только самостоятельным ответственным решением.[[8]](#footnote-8) Политические симпатии и антипатии должны отойти на второй план. Нужны изменения в системе управления организацией. Идеальным примером для МОК может стать ООН, которая управляется Советом безопасности и имеет четкое положение о членстве в организации и логичную структуру управления с правом «вето» на принятие решения.

Скандальная история с арестами ведущих управленцев ФИФА в мае 2015 года проверили на прочность систему отношений МОК и МСФ с властями Швейцарии и договора об экстерриториальности руководящих органов мирового спорта. Появление американских прокуроров и последующие аресты членов международных спортивных федераций, не являющихся террористами и неплательщиками налогов, ставит под угрозу размещение штаб-квартир МОК и МСФ в Швейцарии. Вмешательство государственных институтов в дела общественных организаций становится небезопасным для членов МОК и МСФ и всей системы управления мировым спортом.

Перечень изменений должен быть тесно связан с созданием позитивного образа МОК:

* *Создание структуры управления Олимпийским движением по аналогии с Советом безопасности ООН;*
* *Утверждение постоянных мест проведения Олимпийских игр в Афинах и Лейк-Плэсиде (Солт-Лейк-сити);*
* *Перевод штаб-квартир МОК и МСФ в новые регионы, гарантирующие безопасность организациям и их руководителям (Сингапур, Дубай, Гонконг);*
* *Развитие гуманитарных программ совместно с ООН и ЮНЕСКО;*

Специальный представитель Генерального секретаря ООН по спорту во имя развития и мира Вилфред Лемке подчеркивает в своих выступлениях, что именно гуманитарная миссия обучения спортсменов не только спорту, но и верности его идеалам, воспитанию в них главных человеческих качеств – это основная задача образовательных программ.[[9]](#footnote-9)

Ситуация развивается хаотично. МОК пытается оставаться «над схваткой», делегируя основные полномочия по принятию решений МСФ. Американские прокуроры, руководители ВАДА и международных спортивных федераций своими решениями продолжают дестабилизацию международного олимпийского движения. Думается, что этот дисбаланс вскоре будет преодолен и будут реализовываться новые сценарии. Преодоление кризисных явлений и разработка новых стратегий потребуют и новых сценариев для «изменения сознания» и новых парадигм в управлении мировым спортом.

**Литература:**

*Андрефф В.* «Россия-2013» // Ежегодный доклад франко-российского центра Обсерво. –М. 2013.С.270

1. *Братановский С.Н.* Организационно-правовые проблемы управления физической культурой и спортом в условиях рынка // -Саратов, 1996, С.126
2. *Линдгрен М. Бандхольд Х.* Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией // Олимп-пресс., -М.,2009, С42.
3. *Сучилин А.А.* Олимпийское образование // -Волгоград, 2004. С.176.
4. *Маршев В.И.* Организация. Менеджмент. Менеджеры. // URL <http://www.sportdiplom.ru/blogs/vadim-marshev/organizaciya-menedzhment-menedzhery-sb-05072014-0910>
5. *Наурайт Дж.* Единственное и постоянное олимпийское местоположение поможет нам восстановить целостность спорта // URL http://theconversation.com/a-single-permanent-olympic-site-would-help-us-reclaim-the-integrity-of-sport-50571

**References**

1. *Andreff V.* "Russia 2013" // Annual report of the Franco-Russian Center Observo. -M. 2013, P.270 (in Russian)
2. *Bratanovsky S.N.* Organization-legal problems of management of physical training and sports in market conditions // -Saratov, 1996, P.126 (in Russian)
3. *Lindgren M. Bandhold H.* Scenario Planning. The link between future and strategy // Olympus Press., -M., 2009, P.42. (in Russian)
4. *Suchilin A. A.* Olympic education // -Volgograd, 2004. P.176. (in Russian)
5. *Marshev V. I.* Organization. Management. Managers. // URL <http://www.sportdiplom.ru/blogs/vadim-marshev/organizaciya-menedzhment-menedzhery-sb-05072014-0910>
6. *Nauright John.* A single, permanent Olympic site would help us reclaim the integrity of sport **//** URL http://theconversation.com/a-single-permanent-olympic-site-would-help-us-reclaim-the-integrity-of-sport-50571
1. https://russian.rt.com/article/310615-glava-mvf-predlozhila-navsegda-perenesti-olimpiiskie-igry [↑](#footnote-ref-1)
2. http://ria.ru/sport/20150215/1047798333.html [↑](#footnote-ref-2)
3. Матс Линдгрен, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. Олимп-пресс., -М.,2009, С42. [↑](#footnote-ref-3)
4. Андрефф Владимир. «Россия-2013». Ежегодный доклад франко-российского центра Обсерво. С.270 [↑](#footnote-ref-4)
5. Сучилин А.А. «Олимпийское образование», - Волгоград, 2004. С.176. [↑](#footnote-ref-5)
6. Coubertin Pierre de. Discours a Athenes (16 nov. 1894) / Pierre de Coubertin. // Pierre de Coubertin. Textes choisis. T. II. - Zurich-Hildesheim-New York : Weidmann, 1986. - Р. 364-375. [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.sportdiplom.ru/blogs/vadim-marshev/organizaciya-menedzhment-menedzhery-sb-05072014-0910 [↑](#footnote-ref-7)
8. http://theconversation.com/a-single-permanent-olympic-site-would-help-us-reclaim-the-integrity-of-sport-50571 [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.sportdiplom.ru/blogs/sergey-altuhov/logichnyy-lemke-v-nepredskazuemoy-rossii-vt-31052016-1346 [↑](#footnote-ref-9)