

УДК 351.88(005.93)

Актуальность сценарного менеджмента для международного олимпийского движения

АЛТУХОВ СЕРГЕЙ ВИТАЛЬЕВИЧ, кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления организацией экономического факультета,
заместитель директора Центра спортивного менеджмента экономического факультета,
МГУ, Москва, Россия
Altukhov@rambler.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. 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*.

Scenario Management Topicality for International Olympic Movement

ALTUKHOV SERGEY V., PhD (Economics), Associate Professor,
Department of Organization Management, Deputy Director of Sport Management Centre,
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Altukhov@rambler.ru

Abstract. The article considers the prerequisites and major problems connected with the management crisis in the international Olympic movement, analyses the economic results of the Olympic Games organization and suggests the scenarios of holding the structural changes in the system of world sports management. As a methodological tool we use the *TAIDA* method suggested by Mats Lindgren and Hans Bandhold in their programming work “Scenario planning. A connection between future and strategy”. The topicality of such an investigation is confirmed by the growing scandal information reports connected with the system problems in the world sports.

Keywords: International Olympic Committee; Olympic movement; management crisis; scenario of changes; decision making; watching; analysis; image making, action; Olympic education centre; the *TAIDA* method.

Условие создания правдоподобного и реалистичного сценария развития событий

Людам свойственно создавать сценарии¹, планировать ближайшее будущее и порядок действий для достижения нужного результата и предполагаемых изменений в семейной жизни, карьере, творческом, научном развитии и т.д. Вместе с тем они изучают предшествующий опыт, пытаются выявить факторы успеха и причины неудач. Они обрабатывают информацию и выстраивают логику поведения для всех участников процесса. Для правильного выбора дальнейшего пути необходима информация о будущем. Как ее получить? Можно обратиться к астрологам, гадалкам и предсказателям. Но вряд ли это нас утешит и даст нужные гарантии правильности выбранного сценария. Параллельный исторический опыт, полученный нашими предшественниками, поможет нам создать правдоподобный и реалистичный сценарий развития событий.

Объект исследования — международное олимпийское движение

Объектом наших интересов и возможных сценариев развития событий является международное олимпийское движение. Глобальный сценарий изменений, происходящих в мировом спорте, напрямую связан с последствиями экономических кризисов, реализацией политических сценариев различных групп людей, усилением влияния спортивных лидеров на текущие общественные процессы. Обострение антидопинговых конфликтов, коррупционные расследования в международных спортивных федерациях, дисквалификации и отстранение от участия в международных соревнованиях целых стран заставляют нас задаться вопросами: какова природа этих явлений? как это стало возможным? Тридцатилетний подъем олимпийского движения во всем мире, растущие экономические показатели деятельности МОК, гиперпопулярность и узнаваемость символов олим-

пизма среди населения земного шара неожиданно привели к кризису всей системы. Это выглядит интригующе. Кроме того, мы постараемся предложить возможные сценарии развития событий на основе имеющегося опыта и информации.

Метод исследования — метод TAIDA

Методологическим инструментом исследования является метод TAIDA, предложенный Матсом Линдгреном и Хансом Бандхольдом в программном труде «Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией» [1]. Авторы указывают, что мозг человека и его органы чувств постоянно сканируют поступающую информацию, обрабатывают ее и предлагают альтернативные решения и сценарии поведения. Мозг работает как орган, генерирующий сценарии. Превратив данный процесс в схему сценарного планирования, авторы описывают алгоритм TAIDA. Этот алгоритм использовался ими на протяжении десятилетия 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* [1, с. 42].

Авторы отмечают, что известны три основных типа сценариев: основанные на наблюдаемых тенденциях, контрастные и стандартные — связанные с вероятными, возможными и желательными/нежелательными вариантами будущего. Кроме того, 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.

¹ Сценарий — (scenario) (в прогнозировании) — преимущественно качественное описание возможных вариантов развития исследуемого объекта при различных сочетаниях определенных (заранее выделенных) условий. *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь / под ред. Г.Б. Клейнера. М.: Дело, 2003.

Наблюдение

Информация о событиях, связанных с развитием спорта высших достижений, все больше носит негативный и скандальный характер. При этом руководители Международного олимпийского комитета (МОК) сохраняют видимое спокойствие и уверенность в правильности реализуемой стратегии и непричастности к скандальным историям.

Мы попытаемся проанализировать некоторые факты как сигналы раннего предупреждения. Эти факты заслуживают особого внимания и детальной проработки причин и факторов последствий. Прежде всего, обратим внимание на заявки городов — претендентов на проведение Олимпийских игр. Конкурсы на выбор столицы Олимпийских игр стали все больше напоминать аукционы, в которых побеждает самое дорогое предложение. В течение тридцати лет прослеживался рост числа заявок на право проведения Олимпиады. Но массовый отказ кандидатов от Игр-2022 наглядно продемонстрировал всему миру, что стратегия МОК, направленная на коммерциализацию игр, привела всю систему олимпийского движения к глобальному кризису. Конкурс на выбор столицы Игр-2022 состоял из двух участников. В итоге Пекин получил право проведения Олимпийских игр 2022 г. в весьма условном соперничестве с Алматы.

Первые признаки развала существующих правил определения олимпийской столицы обратили на себя внимание еще накануне выборов города — хозяина летней Олимпиады-2020, которые проводились в 2013 г. Тогда из 22 претендентов, среди которых были такие серьезные кандидаты, как Париж, Рим, Дубай, Торонто и Пусан, в итоге осталось только пять, из них еще двое не были допущены до решающего голосования. На выборы столицы Олимпийских зимних игр 2022 г., проведенных в 2015 г., были поданы пять заявок, из которых три были отозваны до голосования. Остались только Пекин и Алматы. Что же случилось? Почему такая глобальная структура, связавшая все континенты олимпийскими кольцами, оказалась в тупике? Почему Мюнхен, Бостон, Рим, Гамбург, Осло, Краков, Мадрид, Париж, Стокгольм стали срочно отзывать свои заявки?

Все дело в том, что между двумя мероприятиями, связанными с выборами олимпийских столиц в 2013 и в 2015 гг. были Олимпийские игры в Сочи 2014 г. Именно эти игры изменили всю картину

олимпийского движения. На организацию этих игр было израсходовано 52 млрд долл. США. Ни повторить этот рекорд, ни превзойти его не представляется возможным.

Отдельно следует отметить кризис управления в ведущих международных спортивных федерациях — ФИФА (футбол) и ИААФ (легкая атлетика), связанный с разоблачением коррупционеров из числа руководителей федераций и расследованиями многочисленных случаев применения допинга и нарушений правил фэйр-плей. Коррупция в этих структурах до такой степени увеличилась, что фактически изнутри «взорвала» две крупнейшие международные спортивные федерации.

Допинговые скандалы, несмотря на жесточайшие меры по их искоренению, растут по экспоненте, ставя под сомнение репутацию не только олимпийских чемпионов, но и целых государств и правительств. Разоблачение государственной системы контроля за применением допинга в стране одним из ее создателей — это верх абсурда и головотяпства. Отстранение спортсменов России от международных соревнований по легкой атлетике стало уникальным примером безответственности руководителей вида спорта, ославившим всех нас и всю страну вселенским позором, но не приведшим к покаянию.

В футболе, помимо проблем с коррупцией в руководстве федерации, остро встала проблема непристойного поведения болельщиков. Если вы никогда не были на стадионе во время футбольных матчей и собираетесь это сделать в первый раз, нужно подготовиться к малоприятному зрелищу и хамскому поведению фанатов на трибунах, матерной брани, угрозам и взрывам пиротехнических устройств в секторах болельщиков противостоящих команд. Их поведение продиктовано не любовью к своему клубу, а ненавистью к сопернику и источает исключительно насилие и агрессию к игрокам и болельщикам команды-противника. К сожалению, эти факты также являются следствием бурного глобального развития спорта во всем мире.

Анализ

Толчком к переменам в олимпийском спорте послужили удручающие показатели Олимпийских игр в Монреале в 1976 г. Организаторы оказались в долгах перед кредиторами, расчеты на рентабельность себя не оправдали. Тогдашний пре-

зидент 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 импрессарио» [2, с. 126]. 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.

В 1981 г. по предложению нового президента 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 г. 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» [3, с. 176].

Программа реформ Х.-А. Самаранча и принятые стратегии развития позволили субъектам международного олимпийского движения впервые в истории стать вровень с ведущими транснациональными компаниями мира и получить доступ к капиталу для организации спортивных мегаивентов и прославления своих идеалов. МОК стал за несколько лет компанией с миллиардными оборотами.

Список городов и стран, которые могут рассматриваться как потенциальные претенденты на проведение Олимпийских игр, весьма ограничен по географическим причинам. Для организации летних Олимпийских игр требуется большая водная акватория, способная принять парусные регаты, а в заявке на проведение зимних Олимпийских игр нужны горы с перепадом высот более чем 1000 м, где будут организованы соревнования по горным лыжам. Таких мест в мире немного, и ничего удивительного нет в том, что зимние Олимпийские

игры дважды проводились в австрийском Инсбруке, швейцарском Санкт-Морице и американском Лейк-Плэсиде, а летние игры трижды принимал Лондон и по два раза Париж, Афины и Лос-Анджелес.

По сложившейся традиции жизненный цикл олимпийского проекта составляет 7 лет. Именно столько времени занимает период от объявления города — хозяина Олимпийских игр до официальной церемонии закрытия Олимпиады. Конкурс на проведение игр проводится в условиях несимметричной информации. Каждый город лучше других знает все детали своего проекта и соответственно может осветить его наиболее выгодные аспекты и умолчать о некоторых других, в том числе о расходах. 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 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].

Эти города-претенденты планировали свои сценарии и использовали Олимпийские игры в качестве трамплина для подготовки более широкого социального плана развития своего региона и обеспечения более высокого уровня жизни для местного населения и удовлетворения потребности своих жителей в таких областях, как здравоохранение, образование, занятость, жилищное строительство, безопасность и устойчивое развитие. В некоторых случаях сквозь эти общечеловеческие потребности просвечивали и политические интересы стран, принимающих Олимпийские игры (Испания, Греция, Китай, Россия). В результате такой политики каждая следующая Олимпиада стала дороже предыдущей (таблица).

Для полноты представлений о бизнес-процессах МОК нужно проанализировать динамику реализации телевизионных прав. МОК ведет активную работу на рынке телевизионных прав. Динамика роста стоимости телевизионных прав позволяет осуществлять любые структурные изменения организации.

- МОК получил от контрактов с телекомпаниями за цикл 2010–2012 гг. 3,9 млрд долл. США;
- МОК получил от контрактов с телекомпаниями за цикл 2014–2016 гг. 4,5 млрд долл. США;

Стоимость зимних Олимпийских игр

Город, год, число заявок	Предварительная стоимость на момент заявки	Фактическая стоимость на момент открытия	Прочие показатели
Нагано, 1998 (5 заявок)	Общая стоимость в 1992 г.: 450 млн долл. США	Общая стоимость: 875 млн долл. США	Долг: 11 млрд долл. США
Солт-Лейк-Сити, 2002 (4 заявки)	Стоимость проведения: 1989 г.: 400 млн долл. США; 1996 г.: 1 млрд долл. США; 1998 г.: 1,3 млрд долл. США	Стоимость проведения: 1,9 млрд долл. США	Олимпийский дефицит: 168 млн долл. США
Турин, 2006 (6 заявок)	Объем инвестиций: 3,5 млрд евро. Стоимость проведения (Оргкомитет): 660 млн долл. США	Объем инвестиций: 13 млрд евро. Стоимость проведения (Оргкомитет): 1 357 млн долл. США	Олимпийский дефицит: 38 млн долл. США
Ванкувер, 2010 (3 заявки)	Стоимость проведения (Оргкомитет): 846 млн долл. США; в 2007 г.: 1,63 млрд долл. США. Стоимость сооружений: 1,22 млрд долл. США	Стоимость проведения (Оргкомитет): 1,88 млрд долл. США. Объем инвестиций: 4,3 млрд долл. США. Общая стоимость: 7 млрд долл. США	Олимпийский дефицит: 37 млн долл. США
Сочи, 2014 (3 заявки)	Стоимость проведения: 1,2 млрд евро. Объем инвестиций: 9 млрд долл. США; 2010 г.: 33 млрд долл. США; 2013 г.: 52 млрд долл. США	Стоимость проведения (Оргкомитет): 8,5 млрд долл. США. Объем инвестиций: 1,3 млрд долл. США. Общая стоимость: 52 млрд долл. США	Превышение плановых затрат в 5 раз

Источник: [4, с. 272].

- NBC купила права на показ соревнований на территории США до 2020 г. за 4,38 млрд долл. США;

- МОК получил от контрактов со спонсорами с 2013 по 2016 г. более 1 млрд долл. США;

- МОК продал телеправа на трансляцию Олимпийских игр на Европу в период 2018–2024 гг. Компания *Discovery Communications Inc.* заплатила за них 1,3 млрд долл. США;

- МОК продлил контракт с NBC, транслирующей Олимпиады на Америку, до 2032 г. Продление стоило рекордные для спорта 7,75 млрд долл. США.

Финансовые показатели побуждают у руководителей МОК желание сохранить все, как есть. Но угрозы, которые возникают из-за нестабильности

системы управления, коррупции, проблем с допингом, подталкивают МОК к поиску новых сценариев и решений.

Создание образа

Любая международная общественная организация ассоциируется с лидером организации. МОК не стал исключением. Именно лидеры олицетворяли собой непоколебимость принципам олимпизма и соблюдение положений Олимпийской хартии. За всю новейшую историю МОК его возглавляли выдающиеся люди — потомки сословных фамилий:

- Деметриус Викелас (Греция) — 1894–1896 гг.;
- Пьер де Кубертен, барон (Франция) — 1896–1925 гг.;

- Анри де Байе-Латур, граф (Бельгия) — 1925–1942 гг.;
- Зигфрид Эндстрем (Швеция) — 1942–1952 гг.;
- Эйвери Брэндедж (США) — 1952–1972 гг.;
- Майкл Моррис Килланин, лорд (Ирландия) — 1972–1980 гг.;
- Хуан-Антонио Самаранч, маркиз (Испания) — 1980–2001 гг.;
- Жак Рогге, граф (Бельгия) — 2001–2013 гг.;
- Томас Бах (Германия) — 2013 г. — н.в.

Томас Бах пока ведет политику стабильного развития, не принимая непопулярные решения и радикальные меры, хотя скандалы сотрясают одну спортивную федерацию за другой. Через 9 мес. после Сочи состоялась чрезвычайная сессия МОК, в ходе которой обсуждались самые насущные проблемы организации:

- 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 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»².

² Coubertin Pierre de. *Discours a Athenes* (16 nov. 1894) / Pierre de Coubertin // Pierre de Coubertin. *Textes choisis*. Т. II. Zurich-Hildesheim. New York: Weidmann, 1986, pp. 364–375.

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

- коррупцию в МОК и МСФ;
- отсутствие конкурса на выбор столицы Олимпийских игр;
- утрату доверия МОК со стороны спортсменов и 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 Маршева «Новое — это новая комбинация старого в новых условиях» [5], представляется экономически рациональным вернуть летние Олимпийские игры в Грецию и именно там один раз в четыре года проводить спортивные олимпийские старты. Имеющихся ресурсов МОК будет достаточно для создания надлежащей инфраструктуры и подъема экономики Греции, как следствие. Зимние Олимпийские игры вполне логично проводить в США, поскольку именно американские компании являются основными спонсорами МОК и именно они остаются драйверами перемен в спортивных федерациях и борьбе с коррупцией.

Помимо этого, остро необходим глобальный Центр олимпийского образования. Основная база его может находиться в Афинах, а континентальные отделения будут реализовывать образовательные программы, утвержденные МОК, по всему миру. Структура управления МОК также нуждается в реконструкции, ведь именно лидеры международных федераций футбола и легкой атлетики, являясь членами МОК, стали главными фигурантами коррупционных скандалов. А появление американских прокуроров и последующие аресты членов международных спортивных федераций, не являющихся террористами и неплательщиками налогов, ставит под угрозу размещение штаб-квартир МОК и федераций в Швейцарии. 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 воспитанию в них главных человеческих качеств — это основная задача образовательных программ³.

Принятие решения

Каждый новый спортивный скандал и каждая новая страна, которая оказывается втянутой в околоспортивный скандал, делают неотвратимым наступление перемен. Становится ясно, что решение должно быть смелым, и оно должно идти сверху.

³ Сайт «Спортдиплом». URL: <http://www.sportdiplom.ru/blogs/sergey-altuhov/logichnyy-lemke-v-nepredskazuemoy-rossii-vt-31052016-1346>.

МОК 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. Политические симпатии и антипатии должны отойти на второй план. Нужны изменения. 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.

Действие

Ситуация статична. Пока в качестве главных действующих лиц чаще всего выступают не руководители МОК, а американские прокуроры, руководители ВАДА и международных спортивных федераций. Думается, что этот дисбаланс вскоре будет преодолен и будут реализовываться новые сценарии. Преодоление кризисных явлений в организации и разработка новых стратегий потребуют и новых сценариев.

Литература

1. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-пресс, 2009. 256 с.
2. Братановский С.Н. Организационно-правовые проблемы управления физической культурой и спортом в условиях рынка. Саратов, Изд-во Саратовского университета, 1996. 220 с.
3. Сучилин А.А., Печерский Н.В. Олимпийское образование. Волгоград: ООО «Принт», 2004. 444 с.
4. Андреев В. Сочи-2014 и Чемпионат мира по футболу 2018: экономические вызовы // Россия 2014: ежегодный доклад Франко-российского центра «Обсерво». М., 2014. С. 265–278.
5. Маршев В.И. Организация. Менеджмент. Менеджеры. URL: <http://www.sportdiplom.ru/blogs/vadim-marshev/organizaciya-menedzhment-menedzhery-sb-05072014-0910> (дата обращения: 08.08.2016).

References

1. Lindgren M., Bandhold H. *Scenarное planirovanie. Svjaz' mezhdu budushhim i strategiej* [Scenario Planning. The link between future and strategy]. Moscow, Olimp-press — Olympus Press, 2009, 256 p. (in Russian).
2. Bratanovskii S.N. *Organizacionno-pravovye problemy upravlenija fizicheskoi kul'turoj i sportom v uslovijah rynka* [Organization-legal problems of management of physical training and sports in market conditions]. Saratov, Izd-vo Saratovskogo universiteta — Publishing House of the Saratov University, 1996, 220 p. (in Russian).
3. Suchilin A.A., Pecherskii N.V. *Olimpiiskoe obrazovanie* [Olympic education]. Volgograd, ООО «Print» — LLC “Print”, 2004, 444 p. (in Russian).
4. Andreev V. Sochi-2014 i Chempionat mira po futbolu 2018: ekonomicheskie vyzovy [Sochi-2014 and FIFA World Cup of 2018: economic calls]. *Rossiiа 2014: ezhegodnyi doklad Franko-rossiiskogo tsentra «Observo»* [Annual report of the Franco-Russian Center “Observo”]. Moscow, 2014, pp. 265–278 (in Russian).
5. Marshev V. I. *Organizaciya. Menedzhment. Menedzhery* [Organization. Management. Managers]. URL: <http://www.sportdiplom.ru/blogs/vadim-marshev/organizaciya-menedzhment-menedzhery-sb-05072014-0910> (accessed: 08.08.2016) (in Russian).