Сухов С.В.

Основные детерминанты рентабельности спортивных сооружений

В статье рассматриваются вопросы управления спортивными сооружениями в условиях формирования индустрии спорта в нашей стране. Автором исследуется ряд факторов, которые оказывают существенное влияние на рентабельность спортивных сооружений.

Не так давно наша страна вступила в эпоху построения рыночных отношений во многих сферах. Спорт не стал исключением. Сегодня все чаще звучат такие термины как «индустрия спорта», «спортивный бизнес», «частно-государственное партнерство в спортивной сфере». Продолжается процесс интеграции спорта, государства и бизнеса. В процессе построения полноценной индустрии спорта заинтересованные стороны формулируют и реализуют свои экономические интересы.

С развитием рыночных отношений всем субъектам российской индустрии спорта приходится решать абсолютно новые задачи, связанные с обеспечением финансовой стабильности организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе. При этом не так важно, является тот или иной субъект индустрии спорта представителем коммерческого или некоммерческого сектора. Организационная структура, миссия, стратегическое и оперативное планирование должны быть приведены в соответствие новым условиям функционирования. Иначе организация не сможет эффективно использовать свои сильные стороны и обеспечить надежную защиту слабых мест.

Спортивные сооружения являются важнейшей составляющей деятельности многих организаций, занятых в индустрии спорта. Это одновременно важнейший ресурс и одно из ключевых средств производства.

В профессиональных спортивных клубах производство основного продукта (зрелища) немыслимо без спортивного зала, стадиона. На спортивных площадках происходит борьба с другими клубами, на которую приходят посмотреть болельщики клуба, которую смотрит армия поклонников вида спорта по телевидению. Спортивно-оздоровительные клубы, в свою очередь, оказывают услуги через непосредственное использование правильно оборудованного спортивного сооружения или его элементов (будь то бассейн, кардиозал, зал для занятий шейпингом или силовыми тренировками). Невозможно переоценить роль спортивного сооружения в деятельности фитнес-клуба. Также спортсооружения представляются основным инструментом в предпринимательской деятельности организаций, являющихся их собственниками, даже если последних нельзя однозначно отнести к категории «профессиональный спортивный клуб» или «спортивно-оздоровительный клуб».

Спортивные сооружения представляют несомненный интерес в качестве объектов инвестирования и субъектов предпринимательства в современной российской индустрии спорта.

Государство сегодня вполне осознало невозможность развития массового спорта и спорта высших достижений без соответствующей инфраструктуры. Доказательством данного факта можно считать принятие и реализацию федеральной целевой программы развития спорта на ближайшие 10 лет. В рамках программы запланировано строительство более 2000 спортивных объектов. Также предусмотрен ряд других мероприятий, направленных на совершенствование отечественной спортивной инфраструктуры.

Строительство ведется ударными темпами. Но построить спортивное сооружение, отвечающее всем современным требованиям, недостаточно. Не менее важными вопросами представляются эксплуатация объекта и возврат вложенных средств. Ведь строительство современных объектов требует огромных инвестиций. В США на спортивные сооружения тратится почти 2 млрд. долларов в год. Германия вложила около 1,4 млрд. евро в строительство и реконструкцию 12 стадионов для прошлогоднего чемпионата мира по футболу.

Выдвижение городов-кандидатов на право проведения Олимпийских игр также предусматривает существенные инвестиции в развитие спортивной инфраструктуры. Так, например, затраты на проведение Олимпийских игр 2004 года в Афинах составили по разным оценкам от 12 до 18 млрд. долларов США. В случае завоевания Сочи права на проведение зимних Олимпийских игр 2014 года, затраты на модернизацию спортивной и прочей инфраструктуры составят примерно 12 млрд. долларов США. А оргкомитет Олимпиады 2012 года, за право проведения которых боролась также и Москва, заявляет о необходимости инвестировать в инфраструктуру Лондона около 18 млрд. долларов США. Существенная доля этих средств расходуется на строительство новых спортивных сооружений и на реконструкцию существующих. При проведении крупнейших международных соревнований, также как и при реализации национальных проектов, большую часть расходов по строительству спортивных объектов берет на себя государство. Остальные средства – это маркетинговые доходы в случае спортивных мероприятий, а также частные инвестиции.

Если удается привлечь инвесторов, то самым актуальным вопросом становится обеспечение возврата инвестиций, иначе привлеченные средства правильнее будет назвать пожертвованиями. При эксплуатации спортсооружений необходимо учитывать экономические интересы инвесторов и собственников. Самоокупаемость и прибыльность крупных спортивных сооружений можно обеспечить только в процессе реализации эффективной стратегии управления и эксплуатации.

В настоящее время в России проблема рентабельности спортивных сооружений крайне актуальна. На современном этапе развития национальной экономики и сферы спортивного бизнеса крайне важно заставить зачастую простаивающие без дела спортивные сооружения приносить доход. Без профессионального эффективного управления, нацеленного именно на максимизацию прибыли, невозможно добиться рентабельности крупных спортивных комплексов и возврата средств инвесторов.

Спортивные сооружения в формирующейся в России индустрии спорта следует рассматривать в качестве коммерческих предприятий, получающих доход от продажи произведенной собственными силами продукции в форме товаров и услуг. Теоретическая и практическая рентабельность того или иного объекта зависит от множества факторов. Теоретическую или расчетную рентабельность объекта необходимо просчитывать на самых ранних стадиях разработки проекта. Практическая рентабельность формируется под влиянием различных факторов внешней и внутренней среды организации. Естественно, практическая рентабельность далеко не всегда совпадает с расчетной. Постараемся выделить основные детерминанты рентабельности спортивного сооружения:

Таблица. Основные детерминанты рентабельности спортивных сооружений

Рассматриваемые детерминанты	Приоритет влияния	
	теоретическая рентабельность	практическая рентабельность
Форма собственности	x	
Тип	x	
Соответствие требованиям	x	
Морфология	x	
Расположение	x	
Инфраструктура		x
Статус		x
Загруженность		x
Менеджмент		x
Маркетинг		x
Конкурентоспособность		x

Форма собственности.

Если раньше все спортивные комплексы находились в государственной собственности, и их финансирование осуществлялось из бюджета соответствующего уровня, то сегодня собственники, менеджеры и арендаторы стадионов, спортивных залов, площадок и других соружений стоят перед реальной проблемой обеспечения самоокупаемости.

Форма собственности спортсооружения оказывает непосредственное влияние на возможность извлечения прибыли. Частная собственность на тот или иной объект предполагает самостоятельное финансирование, и, соответственно, стимулирует активизацию предпринимательской деятельности с целью обеспечения самоокупаемости и финансовой стабильности предприятия. Государственная собственность на спортивное сооружение, напротив, подразумевает финансирование части расходов предприятия из бюджета, делая активное предпринимательство менее важным для обеспечения финансовой стабильности.

Мировая практика управления спортивными сооружениями также показывает, что государственная форма собственности не способствует стремлению к увеличению доходов. К чемпионату мира по футболу в Японии и Корее строились и реконструировались 20 стадионов. Общий объем инвестиций составил 4,5 млрд. долларов. Стадионы получились первоклассные, но со времен чемпионата мира подавляющее большинство убыточны. Они зарабатывают примерно 0,42 млн. долларов в год, а их содержание обходится государству в 4,08 млн. долларов. Исключением являются Сеульский стадион и арена Sapporo Dome, которые приносят прибыль благодаря внедрению различных схем получения дохода. Остальные стараются следовать хорошему примеру, борются за право проведения крупных соревнований, поднимают вопрос о приватизации.

С другой стороны, если говорить о рентабельности вообще, то у спортивных объектов, финансируемых из бюджета, гораздо больше возможностей приносить прибыль, ведь для этого им достаточно окупить за счет предпринимательской деятельности лишь часть своих расходов, не покрываемую из бюджета.

Тип.

В мире и в России существуют различные типологии спортивных объектов. Для целей данной статьи актуальным является разделение спортсооружений на 3 типа:

1. **Зрелищные спортсооружения.** Основа их деятельности – спортивные соревнования. Они создают свой особый продукт – спортивное зрелище. Продажа данного продукта в различных формах – основной источник дохода. Основными потребителями – покупателями спортивного зрелища являются зрители, СМИ и спонсоры. Естественно, лучше и дороже продается продукт высокого качества. Для изготовления продукта высокого качества необходимо:
    - *обеспечить наибольший комфорт для зрителей;*
    - *обеспечить оптимальные условия для работы представителей средств массовой информации;*
    - *предоставить качественные дифференцированные рекламные возможности для потенциальных партнеров.*
2. **Спортсооружения, оказывающие спортивные услуги.** Основной вид деятельности – оказание физкультурно-спортивных услуг физическим и юридическим лицам. К основным услугам относятся: аренда спортплощадок и спортивного оборудования, проведение занятий по различным видам спорта, обучение спортивному мастерству, консультационные услуги. Успешная деятельность обусловлена:
    - *предоставлением услуг высокого качества;*
    - *обеспечением необходимого объема дополнительных услуг;*

- *оперативным сбором, обработкой и правильным использованием информации, чтобы обратная связь работала на повышение эффективности деятельности.*

3. **Универсальные спортсооружения.** Занимаются и продажей спортивных зрелищ, и оказанием спортивных услуг. Также проводят целый ряд неспортивных мероприятий (выставки, концерты и т.п.) для привлечения дополнительного дохода. У подобных спортивных комплексов больше возможностей и, соответственно, больше забот. Помимо всех факторов, обусловливающих успешную деятельность спортсооружений первых двух видов, необходимо обеспечить гибкость и многофункциональность конструкции, а также возможность достаточно оперативной трансформации комплекса. Оперативная трансформация комплекса под нужды различных заказчиков необходима для обеспечения оптимальной загруженности объекта и высокого уровня организуемых мероприятий. Тем более что в большинстве случаев главным источником дохода спортивных комплексов является именно проведение неспортивных мероприятий (выставок, концертов и т.п.). Соответственно, если на объекте проводятся только спортивные мероприятия, то оно в большинстве случаев обречено на убыточность.

Тип спортсооружения предопределяет потенциальную рентабельность. Спортивные сооружения, относящиеся к первому типу, имеют меньше всего возможностей для получения дохода, так как расходы на их содержание велики, в то время как проведение спортивных соревнований на хорошем коммерческом уровне в нашей стране пока крайне затруднительно. Спортивные сооружения второго типа изначально ориентированы на оказание платных услуг. Затраты на их содержание, как правило, ниже, чем у объектов первого типа. А в связи с растущим спросом на спортивные услуги в нашей стране, потенциальная доходность спортсооружений данного типа высока. Что касается объектов третьего типа, потенциальная рентабельность наивысшая, так как данные сооружения являются гибкими и универсальными, их продукция интересна для различных рынков, они обладают наибольшим числом источников дохода. В то же время для обеспечения рентабельности данных комплексов необходима непрерывная колоссальная работа по всем направлениям эксплуатации. Расходы на содержание данных объектов огромны. В России прибыльность спортсооружений третьего типа во многом определяется детерминантами, рассматриваемыми далее.

Соответствие требованиям.

Если спортивное сооружение соответствует требованиям национальных или международных федераций по заявленным видам спорта, то оно имеет больше возможностей для формирования доходной части своего бюджета. При соответствии упомянутым требованиям, спортивный объект может бороться за право проведения всероссийских или международных соревнований. Чем выше ранг соревнований, проводимых на том или ином объекте,

тем выше класс спортсменов. Зрелищные соревнования с участием высококлассных спортсменов гораздо выгоднее с коммерческой точки зрения, интереснее для зрителей, спонсоров и средств массовой информации. Если при проектировании спортивного сооружения учитываются требования спортивных федераций к размерам и покрытию спортивных площадок, к размещению, качеству и вместительности трибун, а также к осветительным, акустическим и визуализационным системам, то данный объект изначально обладает большей потенциальной рентабельностью, чем аналогичный объект, проектируемый без учета перечисленных факторов.

Морфология.

Процесс эволюции внешнего вида и внутреннего содержания современных спортивных сооружений можно разделить на пять основных этапов. Автором подобного деления является Род Шиард, один из руководителей крупнейшей архитекторской компании HOK Sport Architecture. Свою теорию «Поколений стадионов» он выработал, основываясь на практическом опыте и наблюдении за развитием спортивных объектов в течение многих лет.

Первые стадионы сильно походили на «огромные миски», не отличаясь красотой дизайна. Подавляющее большинство зрителей стояло на открытых площадках, сконструированных из бетонных плит, железнодорожных шпал и других подручных материалов. Нужно было обладать крепким здоровьем и изрядным мужеством, чтобы поддерживать свою команду на стадионе в ветреную или дождливую погоду.

Распространение телевидения в 1960-е годы привело к резкому снижению посещаемости спортивных соревнований. Спортсооружения второго поколения стали своеобразным ответом на данную ситуацию, уделив особое внимание комфорту зрителей и инфраструктуре. Однако данные стадионы все еще представляли собой огромные бетонные «чаши», и немалое количество ныне функционирующих спортсооружений по всему миру относятся именно к этому поколению.

Новые спортсооружения должны были стать достойным ответом Диснейлэнду, с его стерильно чистыми туалетами, богатым выбором еды, 4-звездными отелями, первоклассной транспортной системой. Акцент делался на семейное развлечение, и стадионы оказались под давлением необходимости предоставлять своим клиентам услуги соответствующего уровня. Это и было основным стимулом появления спортивных сооружений третьего поколения.

Если телевидение было своеобразным локомотивом, который тянул за собой развитие стадионов второго поколения в 1960-е годы, то огромные доходы, связанные с продажей прав на телевизионные трансляции спортивных соревнований в 1990-е годы, выступили в роли катализатора дальнейших изменений в морфологии спортивных сооружений. Цифровое телевидение, спутниковые системы связи и Интернет стали основными факторами, повлиявшими на формирование и развитие модели стадиона четвертого поколения.

Спорт все больше становится сферой коммерческих интересов. Спутниковое телевидение предъявляло серьезные требования к дизайнерам и архитекторам спортсооружений четвертого поколения. Стадион является фоном для транслируемого спортивного мероприятия, и оптимальный уровень освещенности необходим для качественной передачи цветной картинки. С размещением современных систем освещения, отвечающих стандартам, спортивные соревнования могут проводиться в любое время дня и ночи и, что наиболее важно, могут быть эффективно распределены по переполненной глобальной сетке телевещания. Привлекательность телевизионной картинки крайне важна для телекомпаний, ведь заполненный до отказа 40000 стадион выглядит гораздо привлекательнее и лучше передает атмосферу спортивного праздника, чем полупустой 80000. Вопросы акустики и передачи зрительского участия в мероприятия также приобрели особую актуальность при проектировании спортивных сооружений в последние годы.

Каждое поколение спортивных сооружений «поднимало планку», выходя на новый уровень сложности и совершенства конструкции и архитектуры. Сегодня, в начале XXI века, появилась новая возможность использования крупных спортивных объектов – возможность формировать новые жилые районы или целые населенные пункты, а также возрождать и развивать отсталые районы старых городов. Современные возможности проектирования спортивных объектов предлагают все инфраструктурные элементы, необходимые для достижения критической массы, вызывающей активизацию и бурное развитие городской жизни: жилье, офисы, торговля, развлечения, транспорт. За последние 10 лет строительство крупных спортивных сооружений пятого поколения вдохнуло новую жизнь в такие города, как: Балтимор, Дэнвер, Цинциннати, Питтсбург, Кардифф, Мельбурн, Брисбэйн, Лиссабон, Сан-Франциско и др.

Главными факторами, учитываемыми при проектировании спортивных сооружений пятого поколения в XXI веке являются потенциал развития окружающих жилых массивов и возможность объекта служить «лицом» города в его глобальном позиционировании в качестве туристического и коммерческого объекта.

Теория «Поколений стадионов» не является простым описанием хронологии развития. Объекты разных поколений могут сосуществовать в конкретном временном периоде. Так, сегодня во многих странах и регионах по-прежнему строят спортивные объекты второго и третьего поколений. Это связано с ограниченностью бюджета, инфраструктуры, потенциальной аудиторией и т.п.

Разные поколения стадионов служат разным целям. Очевидно, что чем к более позднему поколению относится спортивное сооружение, тем больше его потенциальная рентабельность. Ведь стадионы четвертого и пятого поколений изначально проектируются с максимальным учетом экономических интересов собственника.

Расположение.

Правильность расположения спортивного сооружения во многом определяет возможности его эффективной эксплуатации. Удаленность от жилых массивов и остановок общественного транспорта делает спортивный объект менее доступным, а значит возрастает вероятность того, что потенциальный потребитель продукции данного объекта предпочтет потратить деньги на продукцию другого спортивного или развлекательного предприятия.

Удачное расположение любого спортивного объекта является одним из важнейших конкурентных преимуществ и, соответственно, способствует рентабельности.

Инфраструктура.

Состояние окружающей спортивное сооружение инфраструктуры не менее важно для зрителей, клиентов и деловых партнеров. В первую очередь, речь идет о транспорте. Проведение соревнований напрямую связано с управлением большими транспортными и людскими потоками. Хорошее состояние транспортной и прочей инфраструктуры является важным фактором при принятии решения о местах проведения крупным российских и международных соревнований. Также состояние инфраструктуры определяет доступность объекта для зрителей и потребителей услуг, а значит и конкурентоспособность спортсооружения.

Данный фактор необходимо учитывать при проектировании объекта, то есть «вписывать» в существующую инфраструктуру. Вместе с тем возможен вариант активного развития инфраструктуры вокруг и за счет возведенного объекта.

Статус.

Наличие определенного статуса предоставляет дополнительные возможности для заработка. Статус может быть как официальным, например, «домашняя арена волейбольного клуба «Локомотив Белогорье», так и неофициальным, например, «лучший стадион Республики Татарстан». Принадлежность к определенному профессиональному спортивному клубу предполагает наличие обширной зрительской аудитории и потенциальной возможности ее увеличения. Неофициальный титул лучшего спортивного сооружения является дополнительным средством привлечения зрителей, организаторов соревнований и деловых партнеров.

Определенный статус способствует заполнению доходной части бюджета организации, а значит и положительно влияет на рентабельность.

Загруженность.

Рассчитывая получить серьезный доход от функционирования спортивного сооружения, необходимо обеспечить его максимальную загруженность. Конечной целью должно быть буквальное функционирование спортивного сооружения по схеме «24х7». Ведь когда спортивное сооружение не работает, оно никуда не исчезает: с занимаемой им земли по-прежнему пла-

тится налог, а погодные и прочие условия продолжают увеличивать износ. Именно поэтому необходимо обеспечить непрерывное поступление доходов. Если объект и не может в данный момент зарабатывать средства круглые сутки семь дней в неделю, все равно важно максимизировать время его работы. В то же время загруженность не должна быть избыточной, с учетом особенностей каждого конкретного объекта, иначе эффективность работ снизится, а износ ускорится.

Максимально возможная, но не избыточная загруженность спортивного объекта способствует максимизации доходов собственников, а значит и положительно влияет на рентабельность спортсооружения.

Менеджмент.

В связи со становлением и развитием рыночных отношений в России одной из важнейших предпосылок функционирования индустрии спорта является наличие подготовленных, высокообразованных профессионалов, знающих основы рыночной экономики. Без профессионального менеджмента невозможно достичь экономического успеха в средне- и долгосрочной перспективе. Рентабельность спортивных сооружений напрямую зависит от профессионализма руководителей всех звеньев организации. В настоящее время в управлении российским спортом есть успешные квалифицированные специалисты, пришедшие как из спорта, так и из других сфер бизнеса, но их явно недостаточно. Непростая задача обеспечения эффективного функционирования индустрии спорта в условиях рынка по силам только хорошо организованной и подготовленной армии специалистов.

Вместе с тем целенаправленной подготовки менеджеров спортивных сооружений в достаточном объеме на сегодняшний день в нашей стране нет. Несомненно, многие сегодняшние руководители спортсооружений являются талантливыми и опытными менеджерами, но при существующих темпах строительства невозможно обеспечить все будущие объекты управленцами соответствующего уровня. Следовательно, под большим вопросом находится эффективность менеджмента спортивных объектов.

Маркетинг.

Чтобы стадион приносил прибыль, он должен располагать сильным коммерческим предложением. Направляя маркетинговые усилия на производство, продукцию, позиционирование, продвижение и ценообразование, руководство должно быть готово прикладывать все усилия для реализации большого количества разнообразных проектов.

Квалификация специалистов маркетинговой службы крайне важна для обеспечения рентабельности любой коммерческой организации, в том числе и спортивного сооружения. Необходимо обеспечить непрерывный процесс анализа рынка, корректировки существующих коммерческих предложений и разработки новых видов продукции.

Конкурентоспособность.

Многие спортивные сооружения в нашей стране находятся в государственной собственности, вследствие чего мысли их руководителей достаточно далеки от забот о повышении качества изготавливаемой продукции (товаров и услуг). Для них важно освоить бюджетные средства и поддерживать вверенный им объект в «достаточно неветхом» состоянии. Стимулы для осмысленной маркетинговой стратегии отсутствуют. О том, что спортивный объект в реальности конкурирует со многими разноплановыми организациями, у многих руководителей нет ни малейшего представления.

Для правильной оценки своей конкурентной позиции необходимо учесть всех существующих в данном районе, городе конкурентов – как прямых, так и косвенных. К прямым конкурентам относятся другие спортивные сооружения, продукцию которых могут потреблять существующие или потенциальные клиенты рассматриваемого объекта. В связи с наличием прямых конкурентов возникает парадоксальная ситуация. Федеральные и региональные программы развития спорта, очевидно, приносят пользу спортивным сооружениям, ведь выделяются средства на реконструкцию и модернизацию объекта. В то же время подобные программы невыгодны для спортсооружений, ведь появляются новые спортивные объекты, совершенствуются старые, то есть укрепляются позиции конкурентов, что ослабляет конкурентную позицию каждого отдельно взятого сооружения.

Нельзя сбрасывать со счетов и косвенных конкурентов. Так, местные жители могут предпочесть походу на стадион посещение кинотеатра, парка аттракционов, театра или спортбара.

Осмысленная собственная конкурентная стратегия и постоянный контроль за действиями прямых и косвенных конкурентов способствует рентабельности спортивного объекта.

Рассмотрение основных факторов, оказывающих влияние на прибыльность спортивных объектов, приводит к следующему выводу. На современном этапе развития индустрии спорта в России для обеспечения рентабельности спортивных сооружений необходимо учитывать множество факторов на всех этапах жизненного цикла. Начиная с самых ранних стадий разработки проекта будущего спортсооружения, нужно постоянно учитывать тот факт, что функционировать планируемый спортивный объект будет в условиях рынка. Следовательно, проект должен быть ориентирован на эффективную эксплуатацию и на удовлетворение экономических интересов собственников и инвесторов. После завершения строительства начинается эксплуатационный период, в ходе которого собственникам необходимо постоянно помнить о своих экономических интересах и о детерминантах практической рентабельности, иначе даже самому рентабельному в теории объекту будет угрожать банкротство.

На сегодняшний день «портрет» рентабельного спортсооружения выглядит следующим образом: единственный в районе универсальный спортивно-развлекательный комплекс пятого поколения, являющийся общепри-

знанной достопримечательностью, удовлетворяющий требованиям соответствующих международных спортивных федераций, получающий финансовую поддержку из бюджета, являющийся официальной домашней ареной одного или нескольких профессиональных спортивных клубов, находящийся в непосредственной близости от жилых массивов и транспортных магистралей, управляемый командой профессиональных менеджеров, имеющий внушительный штат специалистов по маркетингу, проводящий 150-200 мероприятий в год (соревнования, концерты, выставки, ярмарки и прочие культурно-массовые и деловые мероприятия).

Список литературы:

1. Леднев В.А. Индустрия спорта – особая сфера бизнеса и объект управления // Мир профессионального спорта – 2003. - №10. – с. 72-74.
2. Сухов С.В. Как заработать на спортивном сооружении // Строительство & эксплуатация спортивных сооружений – 2006. - №4. с. 14-32.
3. Feeding the Dragon // PanStadia – 2005. - Vol. 12, No. 1. pp. 24-29.
4. Sheard R. Generation Stadia // PanStadia – 2005. - Vol. 12, No. 1. pp. 38-45.
5. Siegfried J., Zimbalist A. The Economics of Sports Facilities and Their Communities // The Journal of Economic Perspectives – 2000. - Vol. 14, No. 3. pp. 95-114.