

## Современные проблемы регулирования системы физкультурно-спортивного комплекса страны и способы выживания спортивных клубов в условиях рынка

© 2010 В.В. Королайнен

Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики (МЭСИ)  
E-mail: EGracheva@rector.mesi.ru

В статье исследуются проблемы несовершенства системы управления и государственной поддержки, оказывающие отрицательное влияние на спортивную сферу. Рассматриваются вопросы, связанные с совершенствованием единой системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, сертификации и аттестации руководителей и специалистов физкультурно-оздоровительной сферы.

*Ключевые слова:* физкультурно-спортивный комплекс, условия рынка, спортивные клубы, система управления, государственная поддержка.

Несовершенство системы управления и государственной поддержки оказывает отрицательное воздействие на физкультурно-спортивную сферу. Более того, ее функционирование как единой системы нуждается в разработке новых подходов к государственному регулированию как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. Остается непроработанной система стандартизации и сертификации физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, аттестации физкультурно-спортивных учреждений и организаций независимо от формы собственности и ведомственной принадлежности и их государственной или общественной аккредитации. Нуждается в совершенствовании единая система подготовки, переподготовки, повышения квалификации, сертификации и аттестации руководителей и специалистов физкультурно-оздоровительной сферы, что замедляет развитие отрасли в плане повышения уровня и качества физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. Последнее делает отечественную физкультурно-спортивную сферу неконкурентоспособной на международном рынке оздоровительной физической культуры, рекреации и спортивного туризма.

Несовершенное государственное регулирование физкультурно-оздоровительного и спортивного комплекса во многом обусловлено историческими условиями его формирования. Поэтому проведем ретроспективный анализ существующей системы государственного управления физической культурой, спортом и спортивным туризмом.

Анализируя главные причины современного кризисного состояния отечественного физкультурно-оздоровительного, спортивного комплекса, надо говорить об излишней централизации

управления, о полном огосударствлении собственности, о диктате министерств и ведомств, о превращении их в фактических субъектов деятельности физкультурно-спортивных организаций, об ограничении возможностей предприятий и объединений в советский период. Степень монополизации в бывшем СССР составляла примерно 75%, а экономика была самой монополизированной в мире и не приспособленной к конкурентному рынку. Поэтому одной из важнейших задач в условиях формирования рыночных отношений является совершенствование управления, предоставление и расширение возможностей для применения основных рыночных инструментов физкультурно-оздоровительным и спортивным организациям и учреждениям.

Распад СССР привел к развалу нормативно-правовой и законодательной базы системы физической культуры, спорта и спортивного туризма. Децентрализация, неопределенность с правами собственности в физкультурно-спортивном комплексе страны привели к тому, что физкультурно-оздоровительная и спортивная деятельность зачастую осуществлялась стихийно, отсутствовал действенный контроль и должное регулирование со стороны государства. Такое положение не устраивало не только потребителей, но и производителей физкультурно-оздоровительных услуг и спортивного туристского продукта, уставших от непредсказуемости переходного периода. Поэтому для решения проблем в области физической культуры и спорта в 1991 г. было образовано Министерство культуры и туризма РФ. Далее, в 1992 г., был создан Комитет РФ по туризму, права и функции которого были сформулированы довольно расплывчато. ЦСТЭ ВЦСПС был реорганизован в ОАО «ЦСТЭ-Интур - Центральный совет по туризму и экскур-

сиям". Ситуация складывалась не в пользу интенсивного развития физической культуры и спорта в стране. Физкультурно-спортивное пространство временно оставалось без контроля. В 1994 г. был образован Комитет РФ по делам молодежи, физической культуре и туризму, в этом же году произошло его преобразование в Комитет РФ по физической культуре и туризму, а далее - в Государственный комитет РФ по физической культуре и туризму (1994). В 1999 г. было создано Министерство РФ по физической культуре, спорту и туризму, которое в 2000 г. вновь было преобразовано в Государственный комитет РФ по физической культуре, спорту и туризму. В 2002 г. туристская деятельность была передана в ведение Министерства по экономическому развитию и торговле.

В марте 2004 г. реализация государственной политики в области физической культуры, спорта и туризма была возложена на Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации, в структуре которого предусматривалось Федеральное агентство по физической культуре, спорту и туризму. Однако уже в ноябре 2004 г. оно было выведено из подчинения министерства. Решением Правительства были созданы Федеральное агентство по физической культуре и спорту и Федеральное агентство по туризму.

Таким образом, постоянные изменения во время реформирования федеральных органов исполнительной власти, которые призваны осуществлять государственное управление в сфере физической культуры, спорта и туризма, не могли не сказаться на сегодняшнем состоянии структуры рынка физкультурно-оздоровительных, спортивных и туристских услуг. Следствием этих процессов явилось слабое законодательное и нормативно-правовое обеспечение физической культуры, спорта и туризма.

В области правового обеспечения одним из первых шагов стала разработка Положения о лицензировании международной туристской деятельности в 1993 г. На первоначальном этапе лицензирование носило заявительный характер и не могло противостоять непрофессионалам и недобросовестным предпринимателям, но уже придавало некоторую организованность туристскому рынку и давало государству некоторые рычаги воздействия на него.

Существенным моментом в законотворческом процессе было образование в 1996 г. в Государственной Думе Российской Федерации Комитета по туризму и спорту и принятие федерального закона "Об основах туристской дея-

тельности". В это же время был принят федеральный закон "О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах". В 1999 г. появился новый федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации", который регламентировал деятельность непосредственно физкультурно-оздоровительных, спортивных и туристских организаций и национальную физкультурно-спортивную политику в целом.

Нормы, регулирующие экономические отношения, возникающие в деятельности физкультурно-спортивных организаций, находят отражение во многих статьях федерального закона "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"<sup>1</sup>.

Законодательные акты субъектов Российской Федерации о физической культуре и спорте, как правило, воспроизводят основополагающие положения федерального отраслевого законодательства и, руководствуясь ими, рассматривают отношения в данной сфере общественной жизни в пределах компетенции конкретного региона.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 сентября 2005 г. № 1433-р была принята федеральная целевая программа "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы".

Государственными заказчиками Программы выступили: Федеральное агентство по физической культуре и спорту, Федеральное агентство по образованию. Государственным заказчиком-координатором и основным разработчиком Программы стало Федеральное агентство по физической культуре и спорту.

Рассмотрим объемы и источники финансирования Программы: общий объем финансирования Программы с учетом прогноза цен на соответствующие годы составляет 106 655 млн. руб., в том числе средства федерального бюджета - 53 613 млн. руб. (включая средства, поступившие от проведения лотереи, - 26 894 млн. руб.), средства бюджетов субъектов Российской Федерации - 47 962 млн. руб., средства внебюджетных источников - 5080 млн. руб. На капитальные вложения предполагается направить 105 192 млн. руб., на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы - 241 млн. руб. и на прочие нужды - 1222 млн. руб.

В результате реализации Программы к 2015 г. предполагается:

- увеличить долю граждан Российской Федерации, систематически занимающихся физи-

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации : федер. закон от 4 дек. 2007 г. № 329-ФЗ.

ческой культурой и спортом, до 30% от общего числа граждан Российской Федерации;

- увеличить показатель обеспеченности спортивной инфраструктурой до 30 объектов на 100 тыс. жителей; увеличить количество квалифицированных тренеров и тренеров-преподавателей физкультурно-спортивных организаций, работающих по специальности, до 300 тыс. чел.;

- обеспечить ежегодный прирост количества граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, на 30%;

- обеспечить 100%-ный охват российских спортсменов антидопинговым контролем;

- снизить количество российских спортсменов, дисквалифицированных на международных соревнованиях в связи с выявлением употребления допинговых препаратов, до нуля; обеспечить снижение среднего числа дней временной нетрудоспособности по всем причинам на 15% по сравнению с 2004 г.;

- обеспечить увеличение расходов граждан Российской Федерации на физическую культуру (в расчете на душу населения); обеспечить ежегодный экономический эффект от реализации Программы в размере 13 млрд. руб. (в ценах 2006 г.).

При реализации мероприятий Программы в полном объеме показатель систематических занятий физической культурой и спортом населения предполагается увеличить с 11,6% в 2004 г. до 30% в 2015 г.

Кроме того, была утверждена еще одна программа, которая имеет непосредственное отношение к спорту. Это тоже федеральная целевая программа - "Сочи-2014". Она предполагает для России абсолютно беспрецедентные объемы финансирования строительства спортивных объектов. Имеется в виду, что в Сочи будут созданы все условия для развития всех видов спорта, не только зимних, но и летних. Программа направлена, в первую очередь, на подготовку к Олимпиаде. Хотелось бы, чтобы по итогам этих десяти лет наша страна вышла на одно из ведущих мест в мире по оснащенности спортобъектами.

Создание условий для совершенствования рыночных инструментов на уровне государства является достаточно сложной задачей. Прошедшая в начале 1990-х гг. приватизация большинства крупных спортивных сооружений и их репрофилизация привели к децентрализации системы управления и, следовательно, к усложнению процессов регулирования. При этом проявились следующие негативные моменты, включающие:

- ослабление влияния федеральных и региональных органов управления на физкультур-

но-оздоровительный, спортивный и туристский комплекс;

- недостаточное качество и резкий рост цен на предоставляемые физкультурно-оздоровительные, спортивные и спортивно-туристские услуги;

- неравенство в потреблении и доступности физкультурно-оздоровительных, спортивных и спортивно-туристских услуг различными группами населения страны, особенно в сельской местности;

- отсутствие национальных стандартов качества физкультурно-оздоровительных, спортивных и туристских услуг и систем их добровольной сертификации, а также аттестации и общественно-государственной аккредитации физкультурно-спортивных и туристских организаций независимо от формы собственности и ведомственной принадлежности.

В целом, масштабы физкультурно-оздоровительной, спортивной и туристской деятельности страны, уровень и качество обслуживания россиян, зарубежных гостей и спортсменов должны соответствовать как требованиям потребителей, так и мировым стандартам.

Важным показателем усиления роли государственных и муниципальных органов по управлению физкультурно-спортивным комплексом и туризмом в условиях рынка является создание благоприятных условий для развития негосударственного сектора через предоставление больших свобод в предпринимательской деятельности, создание условий для совершенствования рыночных инструментов и механизмов развития физкультурно-оздоровительных, спортивных и туристских организаций. В конечном счете, формируется оптимальная рыночная среда, позволяющая вести честную конкурентную борьбу за потребителя, в результате которой будет проводиться повышение качества предоставляемых физкультурно-оздоровительных, спортивных и туристских услуг.

Сегодня появляются программы по строительству спортивных сооружений как на федеральном уровне, так и на уровне министерств. Кроме того, крупные компании также разрабатывают программы по строительству спортивных объектов и развитию инфраструктуры спорта (например, программа "Газпром - детям" и программа "Единой России" по строительству спортивных сооружений).

При всей масштабности таких программ (так, только федеральная программа предполагает строительство почти 4000 спортивных сооружений) в настоящее время разрабатываются типовые проекты спортобъектов, основным критерием для которых являются минимальные затраты на строительство.

Без четкого бизнес-плана невозможно спланировать ни время выхода на точку безубыточности, ни дальнейшую прибыльность комплекса. Использование стандартных решений имеет еще и другой “минус”: концепция услуг, возможность трансформации залов для проведения различных мероприятий, зона VIP, дополнительные виды бизнеса в рамках спорткомплекса – все эти аспекты необходимо прорабатывать для каждого спорткомплекса отдельно, и именно они являются наиболее важными для потребителей спортивных услуг. Кроме того, штатное расписание таких объектов ориентировано на бюджетное финансирование, а не на получение дохода за счет предоставления платных услуг.

В настоящее время вопросы вывода на самоокупаемость являются наиболее актуальными для следующих категорий спортивных сооружений:

- частных – построенных с целью получения прибыли или в качестве “обязательной нагрузки” на объекты коммерческой недвижимости;

- муниципальных – вынужденных искать источники дохода для покрытия расходов в случае недостатка или нестабильного поступления бюджетного финансирования, а также на проведение ремонта и реконструкции здания, на приобретение спортивного оборудования;

- спортивных объектов на балансе компаний (особенно градообразующих предприятий).

Среди успешных с точки зрения бизнеса сооружений встречаются в основном частные компании: их владельцы и руководители четко представляют бизнес-концепцию и рассматривают спортивный бизнес как свое основное направление. Но, помимо них, есть огромный и достаточно проблемный сегмент, в котором находятся социальные объекты крупных компаний или градообразующих предприятий.

Основными причинами неэффективной эксплуатации социальных объектов на крупных предприятиях, как правило, являются следующие. Это “советское прошлое” здания (устаревшие планировки, не соответствующие современным требованиям), низкий уровень комфорта для посетителей, а также отношение к спортивному объекту не как к потенциально прибыльной бизнес-единице, а как к “нагрузке” на основной бизнес.

Сплошь и рядом встречается ситуация, когда социальные объекты являются дотационными и рассматриваются как убыточные. Часто спортивные объекты достаются “в наследство” от старых владельцев компании или от советских времен, что делает их эксплуатацию затруд-

нительной. Замкнутый круг состоит в том, что, чем менее эффективно эксплуатируется спортивный объект, тем больших затрат он требует на содержание. С другой стороны, без значительных инвестиций в оборудование и реконструкцию невозможно наладить работу спорткомплекса.

Прошлый опыт неэффективной эксплуатации приводит к тому, что инвесторы не верят в потенциальную прибыльность спорткомплекса, и только продуманный детальный бизнес-план с рассчитанными показателями окупаемости сооружения позволит четко спланировать доходы и расходы и говорить о спортивном комплексе как о коммерчески успешном проекте.

В настоящее время появляются учебные программы по подготовке менеджеров спортивных сооружений, в которых спортивный комплекс рассматривается как база для создания бизнеса (в частности, на коммерческую эксплуатацию спортивных объектов нацелена программа Государственного университета управления “Менеджмент в игровых видах спорта”).

Распространенными и наиболее простыми решениями проблемы являются “сброс” социальной нагрузки, передача спорткомплексов в аренду или в управление частным инвесторам. Правда, следствием этого станет неизбежная потеря потенциально доходного вида бизнеса, который, кроме прибыли, приносит социальный эффект для сотрудников компании и, возможно, для населения района (в виде поддержки ДЮСШ, спортивных команд, а для любителей – предоставления качественной материальной базы для занятий спортом).

Более сложным, но и более перспективным решением является построение спорткомплекса как бизнеса с сохранением социальной составляющей. При этом необходимо продумать шесть основных вопросов:

- 1) основная цель работы спортивного комплекса;
- 2) целевая аудитория спорткомплекса (маркетинговое исследование);
- 3) концепция и предоставляемые услуги;
- 4) позиционирование спорткомплекса;
- 5) система ценообразования для клиентов;
- 6) план маркетинга и программа продвижения.

Первым шагом при работе над концепцией является определение основной цели работы спорткомплекса. Среди наиболее вероятных целей могут быть следующие: получение прибыли, развитие массового спорта, предоставление услуг для профессиональных команд, организация соревнований и проведение зрелищных мероприятий, предоставление материальной базы

для тренировок полупрофессиональных команд, развитие определенного вида спорта.

Второй шаг - определение целевой аудитории - станет в дальнейшем основой для расчета загрузки, а данные по предпочтениям целевой аудитории по видам услуг - для разработки концепции продвижения и плана маркетинга спортивного комплекса.

Исследование клиентов можно проводить по следующим параметрам:

- мотивация для занятий спортом;
- частота и время занятий;
- специфика занятий в зимнее и летнее время;

• отношение к возможности пользоваться дополнительными услугами;

• отношение к спорткомплексу: положительные и отрицательные стороны, возможность смены спортивного зала.

Третий шаг - определение основных параметров спортивного комплекса, направление и перечень предоставляемых услуг: специализация или комплекс услуг, структура бизнеса и его составляющие (спортивная, спортивно-зрелищная, релаксационная, ресторанный, сопутствующие составляющие - гостиницы, аттракционы), сегмент, в котором будет работать спорткомплекс.

Концепция может предусматривать создание элитного зала с множеством дополнительных услуг: рестораном, оздоровительным центром, салоном красоты и т.д. Другая крайность - создание только "спортивного ядра" с достаточным уровнем комфорта для посетителей. Концепция может служить основой для составления технического задания на проектирование спортивного объекта.

Четвертый шаг - это позиционирование спорткомплекса. Необходимо понимать, какими конкурентными преимуществами обладает спорткомплекс по сравнению с конкурентами. Сравнение традиционно проводится по характеристикам "цена/качество", а также по таким показателям, как удобство расположения, наличие парковки и ее размер, уровень сервиса, спектр дополнительных услуг, персонал.

Выбор показателей зависит от уровня конкуренции в районе (при относительно свободном рынке посетители пойдут в любой доступный спортзал недалеко от дома), а также от сегмента, в котором работает спорткомплекс (для посетителей с низким уровнем дохода основным преимуществом будет цена, в элитном сегменте - уровень сервиса, комфорт, безупречный ремонт и качество инвентаря, относительно свободные залы).

Затем нужно выработать систему ценообразования для клиентов. Услуги для сотрудников головной компании могут предоставляться по себестоимости. Для сторонних клиентов необходимо продумать ценообразование на клубные карты и абонементы, на разовое посещение, а также на предоставление залов в аренду.

План маркетинга составляется на основе разработанной концепции и существующих ограничений по возможным затратам на проведение маркетинговых мероприятий. Вкратце основные шаги по составлению плана маркетинга можно представить так:

- анализ ресурсов фирмы: ограничения, цели;
- анализ конкуренции: сильные стороны, слабые стороны, отношение клиентов;
- анализ сегментов рынка;
- выделение целевого сегмента рынка;
- формулировка желаемой рыночной позиции;
- анализ возможных конкурентных стратегий;
- разработка плана маркетинга.

Существуют различные подходы к работе над продвижением спорткомплекса. Бывает, что часто рекламируется только сам факт открытия, а затем системная работа по продвижению услуг практически не ведется (только предоставление скидок). Особенно типична такая ситуация для муниципальных комплексов. В случае, если основная доля загрузки обеспечивается только за счет сотрудников компании, достаточно просто распространить информацию через профсоюз (если таковой имеется) или через социальный отдел.

Формирование клиентской базы - один из важнейших элементов комплекса маркетинга: так, например, в США стоимость привлечения нового клиента постоянно растет. При планировании способов продвижения необходимо сопоставлять стоимость самого рекламного носителя и потенциальную отдачу от рекламы, так как наиболее затратные мероприятия - реклама на радио и телевидении - часто оказываются неэффективными. Один из наиболее популярных методов продвижения - распространение флаеров в магазинах спортивного снаряжения, а также разработка символа - талисмана спортивного сооружения.

В перспективе спортивные объекты могут окупать как минимум расходы на эксплуатацию. Среди дополнительных источников дохода на спортсооружении - размещение рекламы (флаеры, плакаты, баннеры), предоставление спортивных залов в аренду, проведение мероприятий на базе спортивного комплекса.

В случае, если спорткомплекс работает на обслуживание не только сотрудников компании, но и сторонних клиентов, то реально окупить и инвестиции в строительство, ремонт и оборудование - срок окупаемости зависит от масштаба сооружения, но в среднем составляет от трех до пяти лет.

Залогом коммерческого успеха спорткомплекса являются четкая и адекватная концепция, объективная информация о спросе на спортивные услуги в регионе, уникальный стиль, создание конкурентных преимуществ, эффективные маркетинговые мероприятия. Кроме того, детальное планирование инвестиций позволяет точно определить необходимую сумму инвестиций и спланировать окупаемость спортивного комплекса.

Итак, проанализировав ситуацию, автор пришел к выводу, что несовершенство системы управления и государственной поддержки оказывает отрицательное воздействие на физкультурно-спортивную сферу. К сожалению, в нашей стране не проработана система стандартизации и сертификации физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, аттестации физкультурно-спортивных учреждений и организаций. Нуждается в совершенствовании и единая система подготовки, переподготовки, повышения квалификации, сертификации и аттестации руководителей и специалистов физкультурно-оздоровительной сферы.

*Поступила в редакцию 03.12.2009 г.*