

УДК 338:659.4:796.062

А. Д. Антипин

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: alexeyantipin04@mail.ru

А. М. Казиахмедов

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: aivaz3164@mail.ru

АНАЛИЗ СПОСОБОВ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕКТОВ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ

Ключевые слова: стадион, футбольная арена, спортивный объект, коммерциализация, рентабельность, спорт, футбол, NPV, DPP, скайбокс.

В статье рассматриваются различные способы коммерциализации спортивных объектов футбольных клубов, в частности – стадионов и арен, а также методы повышения их рентабельности. Проблема поисков новых источников прибыли от деятельности футбольных стадионов является современной и актуальной для спортивного менеджмента. Существует множество успешных практик клубов, демонстрирующих наличие новых способов коммерциализации деятельности арен. В статье продемонстрированы и перечислены основные из данных способов, рассмотрены инициативы европейских команд и уникальные решения российских клубов, а также приведен графический анализ чистой приведенной стоимости (NPV) реконструкции одного из футбольных стадионов, и дальнейший расчет дисконтированного срока окупаемости проекта (DPP). В работе также предложены рекомендации по наиболее эффективным методам повышения рентабельности футбольных арен и сделаны выводы, касательно их универсальности.

A. D. Antipin

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: alexeyantipin04@mail.ru

A. M. Kaziakhmedov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: aivaz3164@mail.ru

ANALYSIS OF WAYS TO COMMERCIALISE FOOTBALL CLUBS' SPORTS FACILITIES

Keywords: stadium, football arena, sports facility, commercialisation, profitability, sport, football, NPV, DPP, skybox.

The article considers various ways of commercialisation of sports facilities of football clubs, in particular – stadiums and arenas, as well as methods of increasing their profitability. The problem of finding new sources of profit from the activities of football stadiums is modern and relevant for sports management. There are many successful practices of clubs demonstrating the possibility of new ways of commercialisation of arena activities. The paper demonstrates and lists the main ones, considers the initiatives of European teams and unique solutions of Russian clubs, and provides a graphical analysis of the net present value (NPV) of the reconstruction of one of the football stadiums, and further calculation of the discounted payback period (DPP). The paper also offers recommendations on the most effective methods to improve the profitability of football arenas and draws conclusions regarding their universality.

Введение

Проблема коммерциализации спортивных объектов, в частности, футбольных стадионов, является современной и важной

в области спортивного менеджмента. Еще в 2010-х годах в России и в некоторых других странах мира преобладало мнение, что футбольные стадионы являются убыточны-

ми [1], и им требуется достаточно большой период времени для того, чтобы стать рентабельными [2], однако за последнее время ситуация изменилась. В европейских странах и в Российской Федерации начали строить футбольные стадионы, которые стали способны окупать себя и, помимо прочего, быть многофункциональными. Это стало возможно, в том числе, за счет того, что спортивные арены стали строиться как коммерческие проекты [6] с минимальным финансированием со стороны государства или с его отсутствием.

Стоит также отметить, что данная тема является смежной с инициативой Правительства Российской Федерации и, в частности, Министерства спорта по повышению роли участия частных инвесторов и спонсоров в спортивной деятельности. Согласно стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, по данным на 2020 год доля коммерческих доходов в высших футбольных лигах составляла лишь 30% [11]. Снижение зависимости футбольных клубов от государственного финансирования является масштабной задачей, но ее реализация может привести и к решению более локальных проблем. И поиск новых способов коммерциализации футбольных стадионов и арен является одной из таких задач.

Отдельно следует упомянуть, что спортивные арены, построенные на государственные деньги, зачастую не являются прибыльными не только в Российской Федерации. Например, Олимпийский стадион в Лондоне, на котором выступает команда «Вест Хэм», также приносит убытки государству, поэтому его планируют продать клубу [9]. Это наглядно показывает, что частные владельцы способны более эффективно коммерциализировать спортивные арены и другие объекты, так как имеют бизнес-опыт и несравнимо меньшие, в отличие от государства, финансовые ресурсы. Из-за данной ограниченности клубам и владельцам приходится искать способы привлечения новых средств, в том числе за счет использования некоторых возможностей футбольных стадионов.

Данная тема является относительно новой, поэтому по ней отсутствует большое количество научных исследований. В основном вопросы коммерциализации стадионов рассматривались западными учеными как составная часть финансовых стратегий клу-

бов и лиг. К примеру, в Университете Твенте [19] рассматривались вопросы билетной политики, экскурсионных туров и многофункциональности, а в Бизнес-школе Хенли, Университете Рединга доктор делового администрирования А. Стивенс в своей диссертации [20] упоминал важность использования ресурсов стадиона для повышения финансовой устойчивости футбольных клубов. Российские авторы также изучали данную тему и приводили в пример рекламные товары и услуги на стадионах [8], как способы дополнительной коммерциализации.

Цель исследования – изучение способов и примеров коммерциализации футбольных стадионов в России и в других странах мира, расчет чистой приведенной стоимости (NPV) и дисконтированного срока окупаемости (DPP) футбольной арены на примере, а также выработка рекомендаций и решений по наиболее эффективным методам повышения рентабельности футбольных арен.

Материал и методы исследования

В качестве материала исследования были выбраны научные статьи, статьи спортивных изданий, распоряжения Правительства Российской Федерации, видеоматериалы со стадионов российских и европейских футбольных команд, а также другие Интернет-ресурсы. В ходе работы использовалась информация из свода правил 332.1325800.2017 по спортивным сооружениям и правилам проектирования [14] и справочника UEFA по качеству стадионов [15] для определения возможностей футбольных арен и способов их коммерциализации с точки зрения безопасности. Помимо прочего были использованы статистические материалы, которые позволили более точно раскрыть тему и дать необходимые рекомендации.

Результаты исследования и их обсуждение

Для наиболее четкого понимания сути анализа, необходимо определить, что подразумевается под терминами «коммерциализация» и «рентабельность». Слово «коммерциализация» имеет несколько значений, однако в данной статье определяется, как «подчинение деятельности целям извлечения прибыли» [10]. В свою очередь, понятие «рентабельность» в исследовании несет такой смысл, как «доходность, прибыльность» [5]. Под спортивными объектами футболь-

ных клубов, авторами подразумеваются, в основном, футбольные арены и стадионы.

Перед рассмотрением различных способов коммерциализации стадионов, необходимо отметить, что наиболее понятным инструментом получения прибыли от футбольных арен, является продажа билетов. Несмотря на его очевидность, он не является единственным источником прибыли от деятельности стадионов, поэтому далее будут рассмотрены менее известные и распространенные практики повышения рентабельности футбольных арен.

Анализ способов коммерциализации стадионов следует начать с того, что в последнее время клубы стали чаще строить футбольные арены как многофункциональные объекты. Это дает возможность многократно повысить их рентабельность, поскольку не ограничивает мероприятия и соревнования одними футбольными матчами.

Ранее футбольные стадионы предназначались исключительно для данного вида спорта. Стоит также заметить, что в СССР некоторые футбольные стадионы строились также и для соревнований по легкой атлетике, поэтому они обладали беговой дорожкой вокруг поля. В Европе такие стадионы, в основном, были Олимпийскими и не проектировались для отдельных клубов. Беговая дорожка вокруг поля, зачастую, и является показателем того, что стадион является Олимпийским. Наличие беговой дорожки было большим недостатком для футбольных арен, поскольку вызывало проблемы с телетрансляциями и удобством зрителей. К примеру, на старом стадионе «Лужники» первый ряд болельщиков сидел на значительном расстоянии от поля, что негативно влияло на восприятие игры и, непосредственно, стоимость билетов на данные места. В свою очередь с верхних рядов, которые находились слишком высоко, поле было слишком маленьким и зрителям приходилось всматриваться, чтобы разглядеть игроков и мяч.

Если возвращаться к многофункциональности, то следует рассмотреть два примера: зарубежный [16] и российский [3]. В качестве зарубежного примера приведен новый стадион английской команды «Тоттенхэм Хотспур». При строительстве арены были изучены вопросы потенциальных способов коммерциализации футбольного сооружения, что повлекло за собой интересные идеи и новые источники заработка. Например, на стадионе была построена крупней-

шая пивоварня с системой быстрой подачи пива, которая позволяла обслуживать большое количество зрителей за 15 минут перерыва и получать дополнительные финансовые средства. Также стадион имеет второе поле с искусственным покрытием, предназначенным для американского футбола. Это позволяет в дни, когда у «Тоттенхэма» отсутствуют матчи, проводить игры другого вида спорта, при этом привлекая болельщиков из другой страны и получая дополнительный доход. Российский пример содержит информацию о стадионе «Динамо» – «ВТБ Арена». Данный стадион представляет собой многофункциональное сооружение, на котором, помимо футбольных матчей, проводятся игры хоккейной команды «Динамо». Отдельно стоит отметить, что на первом этаже арены расположен торговый центр, который работает и в дни матчей. Входы в ТЦ и на сам стадион находятся в разных местах, что позволяет не создавать толпу и не мешать торговле. Идея с размещением торговых комплексов на самом стадионе является одним из новых способов коммерциализации футбольных арен, поскольку позволяет повышать рентабельность за счет взимания арендных плат и магазинов и ресторанов, расположенных в сооружении.

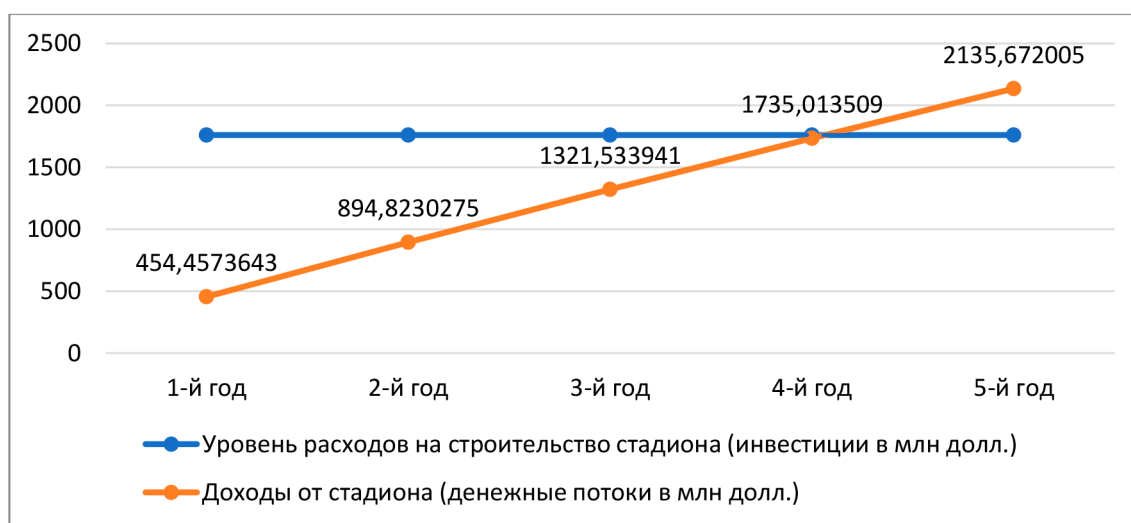
Одним из эффективных способов коммерциализации футбольных стадионов является расширение VIP-лож, скайбоксов и зон гостеприимства. К примеру, стадион испанской команды «Реал Сосьедад», перестроенный в 2019 году стал иметь «2300 мест в зонах гостеприимства и 82 ложи» [17], что позволило примерно в 1,5 раза увеличить число партнеров и спонсоров, а также повысить рентабельность арены. Также VIP-ложи и скайбоксы часто предоставляют в аренду, как помещения для офисов или отелей. Такой способ дополнительной коммерциализации футбольного стадиона активно использовался на Чемпионате мира по футболу в России в 2018 году. Например, данные пространства были превращены в трёхзвездочную гостиницу Stadium Hotel Sport & Family на «Казань Арена» [21]. Так как покупка скайбоксов целиком на один матч не всегда выгодна, то некоторые фирмы арендуют ложи на весь сезон и обустраивают там свои офисы. Это позволяет клубам давать дополнительные преимущества поклонникам или нейтральным зрителям и, в то же время, получать дополнительную прибыль со своих стадионов, тем самым повышая их рентабельность.

В продолжение темы коммерциализации стадионов стоит выделить возможность использования наименований спонсоров и партнеров в нейминге футбольных арен. В России, помимо упомянутого стадиона «Динамо» – «ВТБ Арены», сооружения других клубов также имеют в своем названии упоминание партнеров: стадион ЦСКА называется «ВЭБ Арена», стадион Спартак – «Открытие Арена», стадион Зенита – «Газпром Арена», стадион Локомотива – «РЖД Арена» и т.д. В Европе данная практика также является распространенной. Например, стадион немецкой «Баварии» носит название «Альянс Арена», а стадион лондонского «Арсенала» – «Эмирейтс Стэдиум». «Бавария» на таком размещении названия партнёра дополнительно зарабатывает 6 млн евро в год [17]. Соглашения со спонсорами могут быть либо исключительно на предоставление права на использование своего бренда в названии арены, либо на множество услуг и возможностей, в числе которых есть нейминговые права на сооружения – такой вариант является распространенным при соглашениях с титульными спонсорами.

Инструменты коммерциализации футбольных стадионов активно используют топ-клубы испанского футбола: «Реал Мадрид» и «Барселона». Мадридская команда собирается проводить на своем реконструированном стадионе масштабные концерты [7], а каталонский клуб дает возможность посетить экскурсию по футбольной арене «Камп Ноу» [18]. Данные способы повыше-

ния рентабельности футбольных сооружений распространены не только в Испании, но и в других странах Европы, а также в России. Например, на вышеупомянутой «ВТБ Арене» регулярно проводят неспортивные мероприятия и концерты. Стоит отметить, что реконструированный стадион мадридского «Реала» обойдется клубу в 1,76 млрд евро [12], однако, без учета выплат по кредиту, которые будут продолжаться до 2053 года, арена может окупиться достаточно быстро. Например, в 2022 году компания Legends, с которой «Реал Мадрид» заключил партнерское соглашение, прогнозировала ежегодный доход от стадиона в размере примерно 469 млн долларов [13]. Таким образом, можно графически проиллюстрировать чистую приведенную стоимость (NPV) реконструкции арены без учета необходимых выплат по кредитам и при условии уровня инфляции в Испании равном 3,2% [4], а также рассчитать дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP) (рисунок).

Исходя из примерных данных (без учета необходимых выплат по кредитам и при условии уровня инфляции в Испании равном 3,2%), полученных на графике, можно сделать вывод, что чистая приведенная стоимость (NPV) через 5 лет составит примерно 2135,67 млн долларов. В свою очередь, через 4 года непокрытый остаток инвестиций составит $1760 - 1735,01 = 24,99$ млн долларов, который может быть покрыт за 5-й год, а именно за: $24,99/400,66 * 12 \approx 1$ месяц в 5-м году.



Расчет чистой приведенной стоимости (NPV) реконструкции «Сантьяго Бернабеу» без учета необходимых выплат по кредитам
 Источник: составлено авторами

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости реконструкции «Сантьяго Бернабеу» составит около 4 лет и 1 месяца. Данный пример показывает, что при грамотном управлении стадионом и при использовании различных дополнительных способов коммерциализации арен, окупаемость реконструкции или строительства может наступить достаточно быстро.

К менее очевидным способам коммерциализации футбольных стадионов можно отнести размещение рекламы на крышах стадионов. При пролете над городом с вертолета или при взлете/посадке самолета, люди могут видеть логотипы партнеров и спонсоров, размещенные на крышах футбольных арен. Данный способ рекламы является весьма эффективным, поскольку сочетается с большим количеством эмоций, переживаемых зрителями в полете.

В справочнике УЕФА по качеству стадионов [15] также перечислены многие другие способы повышения рентабельности стадионов, которые, на первый взгляд, могут казаться очевидными, однако позволяют приносить стабильную прибыль от деятельности футбольных арен. К их числу можно отнести:

1. Пункты общественного питания и рестораны, которые могут работать и в неигровые дни.
2. Точки торговли атрибутикой.
3. Автомобильные стоянки, которые могут сдаваться за плату как в игровые, так и в обычные дни.
4. Проведение корпоративных мероприятий, свадеб и других торжеств.
5. Деятельность стадиона, как кинотеатра.
6. Клубный музей.

7. Пункты сопутствующего бизнеса и многие другие.

Заключение

В качестве рекомендаций, которые могут быть даны для повышения рентабельности футбольных стадионов и арен, стоит отметить следующее. Не существует универсальных способов коммерциализации спортивных объектов футбольных клубов (помимо продажи билетов), которые были бы эффективны для всех команд и стран мира. При принятии решений о реконструкции и строительстве стадионов или в случае изучения способов коммерциализации уже существующих арен, следует обращать внимание на менталитет болельщиков, историю клуба, район размещения спортивного объекта и пр, однако стоит выделить несколько опций, которые помогут эффективно повысить рентабельность арен при относительной независимости от многих факторов. К таким способам следует отнести размещение торговых центров в стадионе и возможность проведения соревнований других видов спорта (в случае строительства или реконструкции стадиона), проведение концертов и других неспортивных мероприятий на арене, а также активную продажу скайбоксов.

Таким образом, стоит отметить, что существует множество способов коммерциализации футбольных спортивных объектов и повышения рентабельности стадионов. Они могут быть разнообразными по своей сути и эффекту, однако при активной и грамотной работе клубных структур, существует множество вариантов, при которых футбольная арена сможет приносить дополнительный доход и быть прибыльной.

Библиографический список

1. Владимир Алешин: «Стадионы – дело убыточное» // Спорт день за днем. URL: <https://www.sportsdaily.ru/articles/vladimir-aleshin-stadiony-delo-ubytochnoe-42882> (дата обращения: 13.04.2024).
2. Все стадионы изначально убыточны – власти Ростова // Rostov Gazeta.ru. URL: <https://rostovgazeta.ru/news/2017-07-19/vse-stadiony-iznachalno-ubytochny-vlasti-rostova-1362127> (дата обращения: 13.04.2024).
3. ЗАКУЛИСЬЕ – ВТБ Арена // YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=4Ki-sjpcPdo> (дата обращения: 14.04.2024).
4. Испания – Уровень инфляции // Trade Economics. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/spain/inflation-cpi> (дата обращения: 15.04.2024).
5. Исторический словарь галлицизмов русского языка // Академик. URL: <https://gallicismes.academic.ru/33327/рентабельность> (дата обращения: 13.04.2024).
6. Как зарабатывают на футбольных стадионах Москвы? // Dzen. URL: <https://dzen.ru/a/WyDLf4yL4xrkPcpd> (дата обращения: 13.04.2024).

7. Красивый жест «Реала». Ни за что не угадаете, почему клуб отменил все концерты на «Бернабеу» до апреля-2025 // Sports. URL: <https://www.sports.ru/football/blogs/3266069.html> (дата обращения: 26.09.2024).
8. Краснова М.Ю. Коммерциализация футбольной индустрии: что объединяет и различает в предпринимательской деятельности международные и российские футбольные организации // Путеводитель предпринимателя. 2021. № 2. С. 150-163.
9. Олимпийский стадион в Лондоне приносит убытки государству. Арену собираются продать футбольному клубу «Вест Хэм» // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/football/articles/2023/03/29/968700-west-ham-olympic-stadium-london> (дата обращения: 13.04.2024).
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
11. Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/> (дата обращения: 13.04.2024).
12. «Реал» потратит 1,76 млрд евро на реконструкцию своего стадиона. URL: <https://www.zakon.kz/sport/6428685-real-potratit-176-mlrd-evro-na-rekonstruktsiyu-svoego-stadiona.html> (дата обращения: 15.04.2024).
13. Сделка недели: американцы помогут «Реалу» окупить реконструкцию «Сантьяго Бернабеу» // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/football/articles/2022/05/24/923421-sdelka-nedeli-amerikantsi-pomogut-realu-okupit-rekonstruktsiyu-santiago-bernabeu> (дата обращения: 26.09.2024).
14. СП 332.1325800.2017 Свод правил спортивные сооружения правила проектирования Sports facilities. Rules of design // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/556793895> (дата обращения: 13.04.2024).
15. Справочник УЕФА по качеству стадионов // UEFA. URL: https://ru.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Stadium&Security/02/11/78/28/2117828_DOWNLOAD.pdf (дата обращения: 13.04.2024).
16. Суперстадион | БОЛЬШОЕ и Ричард Хаммонд. Discovery // YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=УМВkdUAXIQk> (дата обращения: 14.04.2024).
17. Траты на миллиард. Зачем футбольные клубы вкладываются в обновление стадионов // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/football/articles/2023/01/28/960810-futbolnie-klubi-moderniziruyut-stadioni-real-barselona-liverpul-chelsi> (дата обращения: 14.04.2024).
18. Экскурсия по стадиону ФК «Барселона» с посещением музея. URL: <https://www.barcelona-tourist-guide.com/ru/sport/fk-barselona/barcelona-fc-ekskursiya.html> (дата обращения: 15.04.2024).
19. Commercialization Strategies in Football // Master thesis University of Twente. URL: https://essay.utwente.nl/62826/1/Masterthesis_TPKrabbenbos.pdf (дата обращения: 13.04.2024).
20. How and Why do Professional Sport Clubs Succeed? The Strategy and Performance of Premier League Football Clubs // University of Reading. URL: <https://centaur.reading.ac.uk/105692/> (дата обращения: 13.04.2024).
21. VIP-ложи стадиона в Казани превратили в отель. URL: <https://www.tourdom.ru/hotline/obzory-i-analitika/vip-lozhi-stadiona-v-kazani-prevratili-v-otel/> (дата обращения: 14.04.2024).