

УДК 330.137.22

Алтухов С.В., к. э. н., директор Центра спортивного менеджмента МФПА

НОВЫЕ ФОРМЫ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ЗА ЗРИТЕЛЯ

Профессиональный спорт сегодня — это платная спортивная услуга, предусматривающая экономическую эффективность для субъектов и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий для зрителей. Рыночные отношения определяют и новые формы конкурентной борьбы за зрителя.

Согласно ст. 2 Закона о спорте профессиональный спорт — это предпринимательская деятельность, целью которой является удовлетворение интересов профессиональных спортивных организаций, спортсменов, избравших спорт своей профессией, и зрителей. Однако далеко не для всех субъектов, работающих в спортивной отрасли, эта деятельность — действительно предпринимательская. Кроме того, роль и участие государственных деятелей, возглавляющих ныне спортивные федерации, позволяет нам рассматривать профессиональный спорт как особую форму общественных отношений. Словом, не только предпринимательский интерес движет спортивными субъектами. В результате, как часто случалось в истории нашей страны, эта часть физкультурно-спортивного движения вообще не получила какого-либо определения в новой редакции Закона «О спорте». Поэтому будем рассматривать профессиональный спорт как часть социальной сферы или, если точнее, сферы услуг. Есть ряд предпосылок и объяснений для этого.

Профессиональный спорт сегодня — это платная спортивная услуга, предусматривающая экономическую эффективность для субъектов и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий для зрителей.

Такое определение, на наш взгляд, максимально полно отражает принципы взаимодействия субъектов, занятых в этой сфере спортивной отрасли.

Именно стремление к экономической эффективности, желание извлечь максимальную прибыль, лежащие в основе деятельности всех профессиональных клубов, являются причиной «подогрева» постоянного зрительского интереса и внимания к многолетнему соперничеству «Реала» и «Барселоны», «Милана» и «Интера», «Детройта» и «Колорадо» в матчах, организованных той или иной спортивной корпорацией — спортивной лигой. Информационно-развлекательную ценность этих состязаний и, наряду с этим, информацию о «прелестях» жизни звезд обеспечивают менеджеры, специалисты PR и талантливые маркетологи. Миллионы болельщиков и телезрителей готовы за все это платить. Они превращаются из «просто спортивных зрителей» в потребителей спортивной услуги и тем самым представляют собой один из самых важных субъектов спортивной индустрии. Болельщик может стать акционером любимого клуба, купив на рынке его акции, может вступить в организованные фан-клубы и участвовать в их деятельности; он играет на тотализаторе и участвует в лотереях, которые проводит клуб для своих болельщиков, при-

нимает участие в социальных программах клуба и т. д.

Все, сказанное выше, относится к мировой практике. Достижение экономического эффекта того или иного вида спорта является там главной целью. Спортивная корпорация (в большинстве случаев — лига) стала самой популярной формой управления проектами. Но общего определения для всех лиг не существует. Американские профессиональные лиги являются организациями с закрытым членством, а европейские лиги чемпионов ежегодно разыгрывают первенство для разных клубов. Тем не менее розыгрыши спортивных кубков в формате лиги на сегодняшний день являются самыми популярными и коммерчески успешными.

В нашей стране соревнования в игровых видах спорта проводятся тоже в рамках различных лиг. Это, к примеру, мужская и женская баскетбольные суперлиги, Российская футбольная премьер-лига, хоккейная суперлига и многие другие высшие, первые и вторые лиги разных видов спорта.

Но все они словно созданы для других целей. Спортивные лиги в современной России представляют собой своеобразный «гибрид», в котором сосуществуют командно-административные методы управления и рыночные, договорные подходы. Выстраивание бизнеса в рамках лиги не интересно для руководителей клубов. Они ставят для себя задачу победить в чемпионате России любой ценой и в результате этого могут рассчитывать на увеличение бюджетных или спонсорских ассигнований. И так каждый год.

Профессиональные спортивные лиги во всем мире являются примером олигопсонии. Олигопсония представляет структуру рынка факторов производства, характеризуемую тем, что небольшое количество фирм, создавших лигу, закупает все рыночное предложение определенного ресурса. Спортсмены могут продавать свои

услуги только одной из фирм (клубу), которая остановила на нем свой выбор. В США, например, в Национальной хоккейной лиге (НХЛ) и в Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) представлены 30 профессиональных команд.

Олигопсония сходна с олигополией в том, что конкурирующие фирмы сознают свою взаимозависимость. Во избежание ценовых войн, которые могли бы привести к росту оплаты спортсменов, корпорация ищет способы обуздать ценовую конкуренцию. Результат похож на создание картеля. Группа фирм действует на рынке таким образом, как если бы они были одним покупателем. У каждой команды имеется своя «квота» игроков, а система драфта (выбора) также предполагает отсутствие возможности найма одной фирмой всех лучших новых игроков. При этом работодателем для спортсмена является лига, а клуб — это лишь место его работы. Коллективное соглашение лиги и ассоциации игроков закрепляет особые правила внутреннего регламента на определенный срок.

В наших условиях спортсмены, подобно «шабашникам», по меткому выражению руководителя Росспорта В. Фетисова в интервью «Советскому спорту» 28 января 2008 г., переходят из клуба в клуб, руководствуясь величиной сделанного контрактного предложения и лояльностью тренера. Каждый клуб при этом преследует только свои, а не корпоративные интересы всей лиги.

Таким образом, решение локальных задач клуба не позволяет всей корпорации бороться за своего зрителя, потребителя оказываемых услуг, а в конечном итоге — за рентабельность и доходность проекта в целом.

Одно из самых главных и принципиальных отличий зарубежных и российских спортивных лиг заключается в организационно-правовой форме. Все зарубежные лиги являются коммерческими предприятиями.

Огромное оживление и многочисленные дискуссии в спортивных кругах вызвало заявление о создании Открытой российской хоккейной лиги руководителя компании «Газпромэкспорт» А.И. Медведева. Мнения в связи с данным заявлением можно услышать диаметрально противоположные. Одним не нравится название хоккейной лиги. Действительно, оно не очень презентабельное — ОРХЛ. Некоторые специалисты выражают сомнение по соблюдению так называемого потолка зарплат. До конца не решены вопросы о количественном участии клубов, о том, какие из зарубежных клубов примут участие в предстоящем Чемпионате России. Вопросы серьезные. Обсуждение предложенных рабочей группой документов и регламента идет в хоккейном сообществе и в средствах массовой информации полным ходом. Показательно для нашей страны, что открытого недовольства предлагаемым изменением не выражает никто, однако по всему чувствуется, что радости и ликования у сегодняшних хоккейных руководителей эти предложения не вызвали. Почему? Попробуем проанализировать сложившуюся ситуацию.

В России все спортивные лиги — некоммерческие организации. Причина кроется не в том, что спортивные функционеры не хотят заниматься спортом как бизнесом. Напротив. Вместе с тем традиционными стали рассуждения о нерентабельности клубов, о недостаточном количестве зрителей на трибунах. На мой взгляд, такого рода высказывания вполне объяснимы и свидетельствуют скорее о неудовлетворенности прежде всего финансовыми результатами деятельности клубов и, в определенном смысле, ограниченностью источников, обеспечивающих доходность проводимых спортивных мероприятий. При этом зачастую приводится тезис относительно размеров средней заработной платы и уровня жизни населения в стране, которые не позволяют всем желающим посещать матчи любимой команды, что и приво-

дит в результате к тому, что спорт в нашей стране убыточен.

Разница в доходах и расходах профессионального клуба компенсируется за счет средств либо госпредприятия, либо областного бюджета, либо министерства, которые оказывают покровительство клубу. Использование бюджетных денег для покрытия профессиональными клубами части своих расходов некоторыми специалистами вменяется в вину профессиональному спорту и позволяет заявлять, что в России профессионального спорта нет, а есть лишь государственный, «лжепрофессиональный» спорт. Возможно, что в этих заявлениях есть доля правды. К сожалению, провести сравнение основных финансовых показателей деятельности функционирующих сегодня в России спортивных клубов, а тем более проанализировать данные о гонорарах российских спортсменов практически невозможно, поскольку эти данные являются, по сути, закрытыми. Однако, на мой взгляд, сам факт того, что в последние три года происходит массовый возврат российских спортсменов из-за границы, является основанием для вывода о том, что если сегодня в России еще и нет аналогичного западным меркам профессионального спорта, то, бесспорно, условия для его зарождения существуют.

Современный профессиональный спорт постепенно выходит за рамки только физической культуры и становится частью культуры экономической. Это объективная реальность.

Принцип создания новой хоккейной лиги — частно-государственное партнерство. Вполне в духе времени. Современная материально-техническая база хоккейного хозяйства в нашей стране качественно улучшилась. Ряд государственных и частных компаний вместе с профессиональными клубами будут учреждать хоккейную лигу, опираясь на эту базу, как самостоятельное коммерческое предприятие. Критерии оценки деятельности такой

организации — рентабельность и экономическая эффективность. Лига должна будет зарабатывать. Субъекты, участвующие в реализации проекта, видимо, будут такими же, как и в американских лигах. Директорат лиги, профсоюз спортсменов или ассоциация игроков, клубы со своей инфраструктурой и менеджментом и сами спортсмены в той или иной степени будут членами корпорации. Весь вопрос лишь в том, будет ли сделана полная калька с НХЛ, или хоккейная лига в России будет обладать какими-то своими особенностями. Пока же создатели проекта декларируют следующие принципы и задачи своей организации.

1. Предпосылки создания ОРХЛ:

- недостаточные темпы развития хоккея в России;
- слабые результаты сборных команд на международной арене;
- снижение уровня индивидуальной подготовки игроков;
- слабая конкуренция между клубами;
- нерациональное использование клубами своих финансовых ресурсов.

Сегодня государственные и частные компании инвестируют в российский хоккей значительные суммы денег, финансируя, таким образом, и клубы, и сборные, и федерации хоккея, и различные турниры. Это финансирование носит слабоконтролируемый характер, а потому вложения не приносят ни спортивного, ни коммерческого результата.

ОРХЛ же создается как бизнес-проект. Это позволит контролировать финансирование хоккея и повысит отдачу от вложений.

2. Структура Лиги

ОРХЛ станет закрытым акционерным обществом (ЗАО). Его акционерами станут ФХР, сами клубы и крупнейшие государственные компании. Это «Росгосстрах», «Ингосстрах», «Газпром», «Рособоронэкспорт», ВЭБ, ВТБ, РЖД, «Транснефть» и другие компании. ФХР получит 25% плюс одну акцию, клубы — 20% акций, а госкомпания — 55% минус одну акцию.

3. Задачи и принципы работы ОРХЛ:

- структурировать программу финансирования лиги и ФХР;
- создать сильную и эффективную структуру управления лиги;
- подготовить бюджет лиги, включая смету расходов ФХР;
- обеспечить качественное развитие профессиональных игроков и тренеров, тем самым повышая спортивный уровень соревнований и интерес болельщиков;
- качественное развитие лиги должно повысить зрительский интерес, благодаря привлечению ТВ, Интернета и современных технологий маркетинга;
- изучить опыт работы международных лиг и федераций;
- работать в направлении продвижения сотрудничества с НХЛ, ИИХФ и европейскими лигами;
- внедрять современные технологии ведения спортивного бизнеса для постепенного снижения финансовой поддержки со стороны госкомпаний.

4. Финансирование Лиги

Компании-учредители (пока их восемь) платят вступительный взнос — 5 млн долл. США. Они же ежегодно платят сезонные взносы — еще по 5 млн долл.

Вступительные взносы с клубов — по 1 млн долл. (начиная с сезона-2009/10 для клубов-новичков сумма взноса может быть увеличена).

Итак, мы можем представить приблизительный бюджет новой лиги на первый сезон. Каждая госкомпания (их пока восемь) даст по 10 млн долл. (вступительный взнос плюс сезонный взнос). Итого: 80 млн долл. Каждый клуб даст по 1 млн долл. (в ОРХЛ будет не меньше 20 команд). Итого: 20 млн долл. В сумме получается, как минимум, 100 млн долл. США.

В данной конструкции Федерация хоккея России делегирует права на проведение Чемпионата России по хоккею, принадлежащие ей на законных основаниях, в директорат новой Лиги. ОРХЛ будет фи-

нансировать федерацию в согласованном объеме. И при этом ФХР не будет вести коммерческую деятельность. Федерация хоккея России займется своими прямыми обязанностями: руководством сборными командами, развитием юношеского, непрофессионального и ветеранского хоккея, а также высшей, первой и второй лигами. Можно лишь догадываться, чего стоило организаторам ОРХЛ пролоббировать такое решение. Ведь все прежние попытки создания Межнациональной хоккейной лиги, Российской хоккейной лиги, Профессиональной хоккейной лиги были обречены только потому, что все спортивные функционеры, стоявшие «у руля» российского хоккея, никогда не учились законам спортивного бизнеса, а делиться властью в этой сфере не желали категорически.

Теперь во многих отраслях сферы услуг, индустрии развлечений отмечаются качественные изменения. Литература и кино, музыка и театр, спорт и балет — эти и другие области общечеловеческой культуры все больше и больше «коммерциализируются». Они становятся источниками дохода, получения выгоды, прибыли и требуют создания соответствующей инфраструктуры, которая позволит им вести успешную борьбу за «своего» зрителя. Профессиональный спорт в нашей стране во многом уже живет по рыночным законам. А одним из основных условий функционирования рынка является недопустимость жесткого административного регулирования, к которому так привыкли прибегать спортивные функционеры. Создатели Открытой хоккейной лиги в проектных документах впервые изложили цели и причины создания такой структуры, в которой теперешние спортивные чиновники должны вместе со спортивными менеджерами трудиться для достижения конкретных экономических результатов в профессиональном хоккее.

Хоккей в Советском Союзе, наряду с балетом и ракетами, олицетворял могу-

щество и торжество политического строя. Выбор бизнесменами хоккея как сферы своих коммерческих интересов вполне оправдан. Отдельной темой представляется создание спортивных лиг в индивидуальных видах спорта, что пока еще представляется чем-то из ряда вон выходящим. Но в общей копилке медалей чемпионатов мира, Европы, олимпиад некоторые из индивидуальных видов дадут фору коммерчески успешным, но «немедалеемким» футболу, хоккею, баскетболу.

Одной из причин, объясняющих низкую конкурентоспособность этих видов спорта по сравнению с игровыми видами, можно считать прежде всего то, что чемпионаты России по дзюдо, биатлону, стрельбе из лука проводятся в течение 2–3 дней. Таков календарь соревнований. Временной режим ограничивает масштабность и в определенном смысле значимость этих видов спорта в глазах «коммерческих» зрителей. О привлечении сетевых спонсоров, продаже прав трансляции, раскрутке спортивных звезд говорить вообще не приходится. Очевидно даже не специалисту, что существующая система проведения соревнований по индивидуальным видам спорта несовершенна и требует реформации.

Эксперты Центра спортивного менеджмента МФПА в качестве эксперимента смоделировали проект «Лига дзюдо». Если создание профессиональных спортивных лиг в игровых видах спорта представляется чем-то обыденным, то создание такой лиги в единоборствах выглядит, на первый взгляд, весьма необычно. Дзюдо, как выяснилось, будучи олимпийским видом единоборств и весьма привлекательным состязанием борцов, не является профессиональным видом спорта в его сегодняшней трактовке. Профессиональные контракты дзюдоистов с клубами в наше время — это большая редкость, самих соревнований между профессиональными клубами в календаре не предусмотрено. Вместе с тем

до 270 дней кандидаты в сборную России по дзюдо вынуждены проводить на учебно-тренировочных сборах во время подготовки к какому-нибудь первенству мира или Европы. И все это время они своей профессией «на хлеб» себе не зарабатывают. Развитие дзюдо на внутрироссийском рынке носит в большей степени заорганизованный характер. Как и в советские времена, проводятся различного рода соревнования, восстановительные мероприятия, тренировки. Но профессиональной привлекательности дзюдо очень и очень далеко до футбольных, хоккейных, баскетбольных «собратьев».

Реорганизация системы в дзюдо может начаться с проведения соревнований между клубами дзюдо в течение 8–9 месяцев в рамках «Лиги дзюдо». Эксперты предположили, что каждый профессиональный клуб дзюдо будет представлен командой из девяти человек (по одному в каждой весовой категории). Чемпионат России по дзюдо среди профессиональных клубов на начальном этапе может проводиться по «туровой» системе. В ряду преимуществ такой модели проведения соревнований прежде всего — создание рынков спортсменов-профессионалов, тренеров, спортивных менеджеров, спортивных арбитров, врачей, массажистов. Раскрутка звезд, рекламные контракты, работа с прессой, привлечение болельщиков на соревнования — вот главный стимул для работы такой структуры.

Рыночная конкуренция будет заставлять клубы укрепляться сильными спортсменами, бороться за «своего» зрителя, создавать современную инфраструктуру. Регулярный календарь позволит средствам массовой информации освещать чемпионат России по дзюдо так же подробно, как футбольное или хоккейное первенство. По мнению разработчиков, с небольшими изменениями такая модель может подтвердить свою жизнеспособность и в других видах спорта.

Таким образом, мы попытались определить пути дальнейшего развития спортивной отрасли, обусловленные прежде всего вторжением в спорт рыночных правил и норм. Одним из них, по нашему мнению, должно стать создание профессиональных спортивных корпораций — профессиональных лиг по видам спорта. В этом состоит важное условие полноценного развития спорта в условиях рыночной экономики, создающих среду партнерства клубов в бизнесе и соперничество только на спортивных площадках. Кроме того, это позволит определить некие общие правила конкурентной борьбы за зрителя. Последнее особенно важно, поскольку именно зритель определяет информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий и формирует результаты их экономической эффективности.

Статья поступила в редакцию 20.02.2008

S. Altukhov, Ph. D. (Econ.),

Director, Sport Management Center, Moscow University of Industry and Finance

NEW FORMS OF COMPETITIVE STRUGGLE FOR THE SPECTATORS' ATTENTION

A professional sport event today is a service that is rendered on a prepayment basis. This means the sports competition should be profitable for the stakeholders of the economic process and should become a true show that brings new and valuable information to a spectator. According to the author, the definition is a comprehensive reflection of the way the stakeholders interact when doing business within the industry. The market environment makes them find new competitive ways to win the spectators' attention.