

ПЕРСПЕКТИВИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

PROSPECTS OF COMMERCIALIZATION OF SPORTS INFRASTRUCTURE

Анотація. На основі взаємодії української федерації карате з державним регулятором в сфері спорту, дослідження матеріально-технічного стану спортивних об'єктів, а також на підставі аналізу використання спортивної інфраструктури як в Україні, так і за кордоном, обґрунтовано перспективи комерціалізації спортивної інфраструктури в Україні. Також в статті на підставі вартісних показників реконструкцій світових спортивних арен запропонований перехід від моделі «повернення витрат» до моделі «генерації грошових потоків».

Abstract. On the basis of the interaction of the Ukrainian Karate Federation with the state regulator in the field of sports, the study of the material and technical condition of sports facilities, as well as on the basis of the analysis of the use of sports infrastructure both in Ukraine and abroad, the prospects for the commercialization of sports infrastructure in Ukraine are substantiated. Also, the article proposes a transition from the "costs return" model to the "cash flow generation" model based on the cost indicators of the reconstruction of world sports arenas.

Ключові слова: спортивна інфраструктура, комерціалізація, ефективність, стратегія розвитку спорту.

Key words: sports infrastructure, commercialization, efficiency, prospects, sports development strategy.

У сучасному світі спорт стає не лише засобом покращення здоров'я, але й ефективним інструментом комерціалізації. Досвід функціонування провідних спортивних арен світу демонструє достатньо диференційовану динаміку щодо отриманих прибутків (лідують іспанські стадіони, далі йдуть стадіони Великої Британії). Досвід останніх майже 30 років української незалежності свідчить про те, що стан матеріально-технічної інфраструктури знаходиться в занедбаному та убогому стані. Велика кількість спортивних об'єктів (майданчики, стадіони, споруди – майже 97 тис. од.) нівелюється низькою або нульовою якістю їхнього стану та доступністю для тренувань або проведення змагань навіть рівня чемпіонату України. Не останню роль відіграє невмілий і неефективний менеджмент, який в більшості залежить від позиції Міністерства молоді та спорту. Все це залишає багато питань і дискусій з приводу зміни існуючої моделі «повернення витрат» до інноваційної моделі «генерації грошових потоків» [1].

Україна, як і багато інших країн, розуміє важливість розвитку спортивної інфраструктури з погляду якості життя громадян, так і з економічних перспектив. Один із шляхів комерціалізації спортивної інфраструктури - це розвиток спортивного туризму. Україна має великий потенціал у цьому напрямку завдяки різноманітній природі, культурній спадщині та історичним пам'яткам. Велика кількість спортивних об'єктів, таких як стадіони, спортивні комплекси та бази, може стати привабливими для спортивних туристів з усього світу. Але тільки за умови передачі цих об'єктів під менеджмент ефективних керуючих компаній на конкурсній основі. Проте наразі 53,9% бюджетних видатків на розвиток фізичної культури, в тому числі на утримання спортивних споруд, припадає на місцеві бюджети [2, с. 105]. А великі інфраструктурні проекти як і раніше є прерогативою держави [3].

Ще одним аспектом є організація спортивних заходів та змагань на світовому рівні. Залучення спонсорів та рекламодавців дозволить не лише підвищити рівень спортивних подій, але й забезпечити додаткові фінансові потоки для розвитку спортивної інфраструктури. Комерціалізація спортивної інфраструктури також передбачає розвиток спортивних клубів та

шкіл, спрямованих на підготовку та розвиток спортивних талантів. Співпраця з бізнесом у сфері спорту може стати додатковим стимулом для молоді обирати спорт як професію. Навіть у спортивних майданчиках міст можна бачити потенціал для комерціалізації. Рекламні щити, оренда майданчиків для занять фітнесом чи проведення спортивних змагань - це лише деякі можливості для отримання додаткового прибутку.

Для оцінки потенціалу масштабів комерціалізації спортивної інфраструктури України в табл. 1 представлені витрати на будівництво або реконструкцію найвідоміших світових арен, враховуючи провідні національні практики.

Табл.1 - Вартість реконструкції сучасних спортивних арен світу

[узагальнено автором]

№ з/п	Найменування спортивного арени (місце знаходження)	Вартість реконструкції/інвестицій за останній час, млн \$	Період проведення реконструкції/інвестицій, роки
1	НСК «Олімпійський», Київ, Україна ¹	~ 184 млн \$	2008-2011
2	Сантьяго Бернабео, Мадрид, Іспанія ²	~ 127 млн \$	2001-2006
3	Меркур Шпіль-арена, Дюссельдорф, Німеччина ³	~ 240 млн €	2004
4	Вемблі, Лондон, Велика Британія ⁴	~ 798 млн £	2003-2007
5	Стад-де-Франс, Сен-Дені, Франція ⁵	~ 364 млн €	1995-1998
6	Стадіон Narodowy, Варшава, Польща ⁶	~ 1,752 млрд PLN	2009-2011
7	Альянц Арена, Мюнхен, Німеччина ⁷	~ 340 млн €	2002-2005

Як можемо бачити з наведених цифр, вартість будівництва/реконструкції спортивних арен на сьогоднішній день постійно зростає. Це пояснюється тим, що менеджмент вже не розглядає стадіони як моноарени, тобто передбачених для одного виду спорту. Основна концепція – універсальність і гнучкість, здатність до трансформацій і модульність. Як приклад можна навести Esprit Arena в Дюссельдорфі, яка може приймати заходи будь-яких спрямувань, починаючи від різноманітних спортивних заходів (футбол, баскетбол, бокс і т.і.), а також спеціалізуватися в проведенні тематичних і спеціалізованих виставок.

На сьогодні, згідно з прийнятою стратегією Української федерації карате, яка була підтримана учасниками Загальних зборів восени 2020 року⁸, передбачається бажання проведення турніру серії Premier League WKF впродовж 2022-2023 року, а в 2025 році претендувати на проведення Чемпіонату Європи з карате WKF серед кадетів, молоді та юніорів. Але виконання таких амбітних цілей банально гальмується відсутністю спортивної арени міжнародного класу та стандартів, яка пристосована для проведення подій такого рангу [4]. За роки незалежності України ми можемо відмітити дві значних події: в 2004 році було

¹ [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Національний_спортивний_комплекс_«Олімпійський»](https://uk.wikipedia.org/wiki/Національний_спортивний_комплекс_«Олімпійський»)

² [Santiago Bernabéu Stadium](#) (англ.). Real Madrid CF

³ <https://www.espritarena.de/>

⁴ https://uk.wikipedia.org/wiki/Вемблі_Арена

⁵ <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%B4-%D0%B4%D0%B5-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81>

⁶ [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Національний_стадіон_\(Варшава\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Національний_стадіон_(Варшава))

⁷ https://ru.wikipedia.org/wiki/Альянц_Арена

⁸ <https://karate.ua/media/df13cdc5-c85b-456f-af38-ce65d397e1b5.pdf>

збудовано два багатофункціональних спортивних комплекси: «Локомотив» (м. Харків) та «Олімп» (м. Южне, Одеська обл.). Наступний раз держава виявила активність під час проведення Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012. На той час була проведена реконструкція та підготовка футбольних стадіонів у відповідність до вимог UEFA та міжнародних стандартів (але це відбувалося у рамках саме Національної програми). До речі, ці арени на сьогодні мають борги та є збитковими. По-перше, це пояснюється неефективним державним менеджментом, а також невмінням сучасних власників реалізовувати комерційний потенціал таких арен.

Навіть відомчі та приватні спортивні комплекси, які наведені вище, забезпечують такі види спорту як баскетбол: СК «Олімп» в одеській області є домашньою ареною баскетбольного клубу «Хімік», який виступає в Євролізі ФІБА та Українській суперлізі⁹, а харківський СК «Локомотив» - домашня арена харківського однойменного волейбольного клубу¹⁰. Звісно, ці комплекси були збудовані як багатофункціональні та здатні прийняти змагання з карате навіть формату Чемпіонату України, але окрім формату власне споруди ми маємо брати до уваги територіальний аспект, а також фактор привабливості території (історичні пам'ятки, атракції, тощо), забезпечення логістики (легкість приїзду), готельна інфраструктура (як правило 1200 спортсменів, додатково приїжджають батьки, запрошені гості та VIP-персони, суддівський корпус, керівництво федерації, батьки спортсменів, гості та глядачі турніру, і це не беручи навіть до уваги міжнародні делегації). Очевидно, що тут на першому місці стоїть столиця України як основна локація для проведення змагань такого рангу. А єдиним центром проведення спортивних подій такого рівня на сьогодні є Палац Спорту. Про сучасність і відповідність цієї споруди свідчить тільки такий факт, що урочисте її відкриття відбулося 9 грудня 1960 року. За більше ніж вже 60-річну історію цей комплекс перетворився не тільки на арену для проведення спортивних змагань, а й на майданчик для дозвілля (проведення концертів і музичних фестивалів) та бізнесу (виставки, семінари)¹¹. Розпорядником комплексу є Міністерство молоді та спорту України. Таким чином, це свідчить з однієї сторони, про нецільове використання площ передбаченої для спорту арени, а з іншої – можливо неефективна цінова політика та організація календарю заходів впродовж року (згідно Звіту про фінансові результати за 9 місяців 2020 року збиток Палацу спорту становить майже 10 млн. грн.)¹². Додатково нашаровується архаїчний вигляд спортивної споруди, незручність для прибуття команд централізовано автобусами та транспортними засобами. До переваг можемо віднести розташування комплексу, майже в центрі міста, зручність дістатися громадським транспортом (поруч станція метро), близькість до історичних пам'яток і міських атракцій, місць громадського харчування, готельного забезпечення. За даними аудиторської компанії Deloitte з 20 кращих стадіонів Європи 9 знаходяться в Англії, але на вершинні стадіони Іспанії. Так, прибуток стадіонів "Camp Nou" («Барселона») та "Santiago Bernabeu" ("Реал") склав у сезоні 2018/2019 років 144,8 млн. євро та 143,4 млн. євро відповідно і має позитивну динаміку порівняно з минулим сезоном. Зовсім протилежна ситуація із стадіоном «Panathenaic» в Афінах, Пекінським національним стадіоном «Bird's Nest». Щодо України, ДП «Арена Львів» у 2017 році згідно звіту Мінекономрозвитку України мав валовий прибуток (мінус) 1 млн. грн. та чистий фінансовий результат (мінус) 2 млн. грн. Майно та банківські рахунки Національного спортивного комплексу "Олімпійський" за результатами фінансового аудиту 2017 року заарештовано Державною аудиторською службою України. За даними 2017 року заборгованість НСК"Олімпійський" становила 2 мільярди 231 мільйонів гривень.

Все вищенаведене зайвий раз говорить про те, що карате, як самостійний вид олімпійського спорту та як представник родини єдиноборств, потребує будівництва

⁹<http://olimpsk.com/index.php/arena>

¹⁰[https://uk.wikipedia.org/wiki/Локомотив_\(палац_спорту,_Харків\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Локомотив_(палац_спорту,_Харків))

¹¹<https://www.spalace.com.ua/about-us/>

¹²<https://www.spalace.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/Report-9-2020.pdf>

«власного» спортивного центру, який буде забезпечувати не тільки потреби вітчизняного спорту, але й відповідати вимогам міжнародних спортивних організацій, щоб мати змогу приймати турніри з єдиноборств і споріднених і інших ігрових видах спорту [5]. Інший варіант – повна реконструкція та осучаснення існуючого Палацу спорту (фактично прив'язка має лишитися тільки до місця розташування). Зразком таких споруд може слугувати Palacio delos Deportes в Мадриді. Якщо мова йде про перенесення такого комплексу на периферію Києва (наприклад, район метро Червоний Хутір), то ми б радили орієнтуватися на Esprit Arena в Дюсельдорфі (Меркур Шпіль-арена).

Прийнятий бюджет України на 2021 рік передбачав 7.76 млрд. грн. на фінансування спорту. Це у 2.7 рази більше ніж за 2020 рік. З них на розвиток спортивної інфраструктури передбачено 1.6 млрд. грн.: розвиток Олімпійського навчально-спортивного комплексу «Конча-Заспа» та «Атлет» (юридична назва Палацу спорту)¹³. Скоріше за все, гроші, передбачені на інвестиційні проекти ДП «Атлет» будуть спрямовані на будівництво заміської спортивно-тренувальної бази «Гореничі»¹⁴.

Таким чином, все вказане свідчить про очевидний факт: без розвитку спортивної інфраструктури, а відповідно й матеріально-технічного забезпечення вітчизняного спорту, ми не зможемо підвищувати інтерес до України, як одного з лідерів принаймні європейського спорту, ну а також готувати спортсменів, які здатні підняти український прапор навіть на олімпійських іграх. Для повної комерціалізації та ефективної монетизації вкладених коштів ми рекомендуємо передати управління таким комплексом під незалежний менеджмент, а для його будівництва об'єднати свої фінансові зусилля зі спорідненими видами спорту як єдиноборства на пайових засадах, а також запропонувати участь в цьому проекті ігровим видам спорту (держава може прийняти участь як головний оператор і регулятор ринку спорту, але не вирішальний фінансовий пакет) [6, с.100].

Диверсифікація доходів і розвиток інфраструктури. Звісно, змагання з карате не можуть обмежуватися і замикатися тільки місцем проведення. Такі додаткові грошові потоки, перш за все, потребують диверсифікації діяльності спортивних арен. Вони формують навколо себе додаткову інфраструктуру, яка включає в себе:

- готельний фонд;
- кейтеринг і організація додаткового виїзного харчування як для гостей, так і для обслуговуючого персоналу;
- організація охорони та порядку на спортивних змаганнях;
- продаж сувенірної продукції УФК та конкретних змагань;
- приміщення для організації семінарів і навчальних зборів (суддівські та тренерські семінари).

Практика проведення 14-го турніру Kyiv Open в 2019 році показала, що існують певні прогалини в цьому процесі, що підтверджується й результатами опитування, яке було проведення в рамках анкетування членів УФК. Враховуючи зростаючі потреби українського карате, федерація на Загальних зборах в жовтні 2020 року в рамках анонсованої Стратегії розвитку до 2030 року окреслила наступні інфраструктурні цілі¹⁵:

- запуск на умовах нового будівництва чи приватизації існуючої спортивної бази для підготовки національних збірних з карате та інших видів спорту до 2030 року (можливо на пайових засадах);
- відкриття до 2024 року офісу центрального офісу УФК в центральній частині міста. Це підвищить престиж та значущість самої федерації, а також забезпечить легкість її відвідування спортивними чиновниками від НОК та МОК, а також спортивними функціонерами WKF;

¹³https://www.facebook.com/minmolodsport/posts/235649358074856?__tn__=K-R

¹⁴<https://www.spalace.com.ua/baza-gorenichi/>

¹⁵<https://karate.ua/media/df13cdc5-c85b-456f-af38-ce65d397e1b5.pdf>

➤ створення сприятливих умов для розвитку спортивно-тренувальних баз для клубів, які підтримують розвиток УФК. Основна мета: один клуб – один власний спортивний зал. До речі, спортивний клуб Shogun (м. Київ), який є організатором турніру Kyiv Open пішов цим шляхом і вже на сьогодні володіє власним спортивним клубом, а також ще два майданчики знаходяться на умовах довгострокової оренди.

Завершуючи аналіз матеріально-технічного аспекту, можемо стверджувати, що підтримка карате з точки зору створення нової інфраструктури буде мати синергетичний ефект, оскільки одразу вплине на споріднені та пов'язані з організацією змагань сфери та сервіси (особливо HoReCa). Україна має всі можливості для успішної комерціалізації використання спортивної інфраструктури. Важливо лише розробити стратегію використання ресурсів, залучити інвесторів та правильно спрямувати отримані кошти на розвиток спорту та підтримку спортивних ініціатив.

Сучасна індустрія спорту поступово трансформується в нову форму, в якій стадіон є технологічною і комерційною платформою. Ця модель, орієнтована на споживачів їх послуг (не тільки вболівальників, але й атлетів) та має чітку мету - створити споруди, які здатні генерувати додаткові «грошові потоки», а не лише відшкодовувати витрачені кошти (стратегія механічного очікування проти стратегії проактивної генерації грошових потоків).

. Сутність цієї моделі полягає в інноваційній дизайн-моделі стадіонів, які можуть пропонувати свій капітал 365 днів на рік, як у дні матчів, так і у всі інші буденні дні. Цей капітал спрямований на дозвілля та розваги, а також на ділові та туристичні заходи, тощо. Це нове покоління стадіонів, створених на засадах сталого розвитку (з акцентованою соціальною та екологічною спрямованістю) інтегрованих у містобудівний дизайн, що також сприяє їх подальшому розвитку та синергетичному ефекту завдяки своїй диверсифікованості. І ще однією важливою складовою цієї моделі саме для стадіонів стає тенденція до змін форми власності, коли стадіон належить «домашньому» клуб [1, с.24].

Грандіозні стадіони нашого світу – це набагато більше, ніж просто інфраструктура для надання місцевій команді місця для гри, а рок-зірок – для виступу. Ці будівлі можуть стати друкарськими верстатами за гроші – це приносить дохід від продажу квитків, товарів, концесій, прав на рекламу / іменування та плати за паркування, одночасно слугуючи символом спорту та культури для відповідного міста. Будівництво деяких будівель виявилось розумним використанням податкових надходжень, а деякі світові стадіони оживили міста та забезпечили їх стабільними доходами. Інші міста прогоріли через завищення витрат на будівництво та ремонт, і вони ніколи не знаходять способу змусити стадіони отримати належну віддачу від своїх інвестицій.

Література

1. Мічуда Ю.П., Бутенко Ю.І. Нові тенденції розвитку стадіонів та спортивних арен на початку XXI сторіччя // Збірник наукових праць «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту» - Харків: ХДАФК, 2021. — С. 19-24.
2. Нікітенко С. В. Особливості фінансування фізичної культури та спорту в Україні, Державне управління, №1 (53), 2016, С. 54–58. // [Електронний ресурс]. – URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/19.pdf (дата звернення: 19.09.2024). – Назва з екрану.
3. Платонов В. Н. Олимпийский спорт: в 2 т. / В. Н. Платонов, М. М. Булатова, С. Н. Бубка [В. Н. Платонов и др.]. – К.: Олимп. лит., 2009. – Т. 2. – 696 с.
4. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року: Міністерство молоді та спорту України // [Електронний ресурс]. – URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf> (дата звернення: 19.09.2024). – Назва з екрану.
5. Україна на Олімпійських іграх. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим досту URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Україна_на_Олімпійських_іграх (дата звернення: 19.09.2024). – Назва з екрану.
6. Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є. Інноваційні бізнес-моделі спортивного менеджменту (на прикладі Української федерації карате) // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. –К., КНЕУ, №51, 2022 р. – с. 92-106/ Електронний варіант URL: - http://sedu.kneu.edu.ua/issue/view/sedu_51_2022/sedu_51_2022_1_184