

УДК 338.534

***ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА УСЛУГИ В СПОРТИВНОМ КЛАСТЕРЕ (НА  
ПРИМЕРЕ АО «ЛУЖНИКИ»)***

***Дубровин Н.С.***

*Российский государственный университет физической культуры, спорта,  
молодежи и туризма (ГЦОЛИФК),*

*Москва, Россия*

**Аннотация:** в данной статье рассматриваются особенности к организации работы по установке эффективной системы ценовой политики спортивных кластеров. Подробно описаны этапы процесса установки цены на услуги, а также преимущества и недостатки применяемых подходов.

**Ключевые слова:** спортивный кластер, ценообразование, ценовая политика, размер издержек, величина спроса и предложения, сезонность, метод ценообразования, себестоимость.

***PRICE FOR SERVICES IN THE SPORTS CLUSTER (ON THE EXAMPLE  
OF LUZHNIKI)***

***Dubrovin N.S.***

*Russian State University of Physical Culture, Sports, Youth and Tourism.  
(GTsOLIFK),*

*Moscow, Russia*

**Annotation:** this article discusses the system of organizing work to establish an effective system of pricing policies for sports clusters. The stages of the process of setting prices for services, as well as features and disadvantages of the systems used, are described in detail.

**Keywords:** sports cluster, pricing, pricing policy, cost, demand and supply, seasonality, pricing method, cost.

На сегодняшний день физическая культура и спорт занимает прочное место в современной жизни людей не только по всему миру, но и в России, ведь Российская Федерация – великая спортивная держава. Подготовка профессиональных спортсменов и кадров в данной сфере является вектором развития для всей государственной политики в этой области. Также важно отметить, что интерес к спорту обусловлен привлечением широких масс к здоровому образу жизни, ведь это помогает не только держать свое тело в хорошей физической форме и следить за состоянием здоровья более ответственно, но использовать спорт как элемент досуговой деятельности (в данном случае понимается рекреативная функция).

Чемпионат мира по легкой атлетике 2013 года в Москве, Олимпийские игры 2014 года в Сочи и Чемпионат мира по футболу 2018 года – все эти события послужили стимулом популяризации спорта в нашей стране, также была разработана федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации в 2016-2020 годах».

[1]

Для обеспечения вышеописанных фактов требуется развитая и подготовленная материально-техническая база, которая эффективно формируется на основе спортивных кластеров.

Спортивный кластер – это система спортивных сооружений, объединенных одной территорией и эксплуатируемых для различных целей, среди которых:

- Подготовка тренерских кадров
- Воспитание профессиональных спортсменов
- Обеспечение здорового образа жизни для населения
- Проведение досуговых мероприятий для населения

- Организация тренировочного процесса и подготовки к соревнованиям

Исходя из перечисленных целей, наличие развитой инфраструктуры и спортивной базы на территории кластера способствует их реализации. Строительство вспомогательных объектов, которые подчеркивают не только спортивную направленность, но и досуговую, необходимо прежде всего для удобства пользования: кафе, удобная парковка, места для комфортного времяпрепровождения: прогулок, отдыха, работы с ноутбуком, а также важно учитывать удобное географическое расположение спортивного комплекса. Кроме того, особое место среди потребителей услуг спортивного сооружения занимают люди с ограниченными возможностями, поэтому наличие специальных условий для обеспечения комфорта данной категории необходимы. Для проведения соревнований высокого уровня возникает необходимость строительства сооружений, способствующих размещению гостей и участников мероприятий: отели, коттеджи, кемпинги. Также в свете рассматриваемых вопросов важное значение имеет приказ Минспорта России N 1128 от 27.12.2019 [2].

Кластерный подход в мире начал формироваться в 90-х годах, когда была актуальна новая управленческая технология, повышающая шансы организаций и компаний остаться на рынке и создавать конкурентное преимущество. Однако такой способ не отметился ростом спроса на создание кластерных структур. Позже инициатива глав регионов кластеризировать структуры также не привела к развитию данного подхода.

В 2012 году Европейской кластерной обсерваторией было проведено обширное исследование, которое показало, что инициатором создания кластера в равной мере могут быть как государство, так и бизнес (инициатива «снизу»). Такой подход в настоящее время можно считать общепризнанным» [4]. Также можно сделать вывод о том, что в мировом

опыте развития кластеров сформировалась два вида. Первый тип - это кластеры наднационального уровня, то есть объединения участниками, которых являются спортивные кластеры стран ЕС. Кластеры наднационального уровня, как правило, вовлечены в трансграничное сотрудничество. Второй тип – это собственно спортивные кластеры, которые осуществляют деятельность на региональном уровне, в месте локализации якорной организации сферы физической культуры, спорта и спортивной индустрии. [3] Кроме того стоит отметить, что структура, список услуг и направления деятельности идентичны. В своем большинстве такие кластеры существуют в виде некоммерческих организаций, поэтому они берут на себя ответственность за разработку крупных проектов (национального и регионального уровня). Главными отличительными чертами таких кластерных структур является: качество услуг, ориентир на профессиональные кадры. Несмотря на некоммерческий характер деятельности, способность конкурировать с другим спортивным сооружением является актуальной.

Что касается российского опыта, то он связан с большим количеством изменений в структурной организации спортивных сооружений, которые произошли за 20 лет. В России кластерный подход начал развиваться в 2011 году, что обусловлено, как уже было сказано ранее, с проведением спортивных мероприятий мирового масштаба, изменениям в социально-досуговом поведении человека и потребности отвечать требованиям рынка.

Было построено множество спортивных объектов. В Сочи существует 2 кластера: Горный кластер представляет собой пять объектов среди которых: горнолыжный центр «Роза Хутор», комплекс для соревнований по лыжным гонкам и биатлону «Лаура», центр санного спорта «Санки», экстрим-парк «Роза Хутор» и комплекс для прыжков с трамплинов «Русские горки», и другие объекты спортивной и сервисной инфраструктуры; в

Приморский кластер входит: Дворец Зимнего спорта «Айсберг», Ледовая Арена «Шайба», ледовый дворец «Большой», Керлингвый центр «Ледяной куб» и стадион для тренировок, кроме того административные и досуговые постройки). Что касается Казани, то там было также построено достаточное количество сооружений: Международный конноспортивный комплекс «Казань», Дворец Водных Видов спорта, стадион «Казань - арена». А также проведена реконструкция уже существующего спортивного комплекса «Лужники» - символ спортивной жизни России. Строительство спортивных объектов повлияли на социально-экономическое развитие не только регионов, но и всей страны.

Преимуществом кластерного подхода является возможность для организации завоевания новых рынков сбыта и зон влияния за счет формирования конкурентной цены.

Формирование цены является определяющим фактором в реализации товаров и услуг: здесь подразумевается зависимость от потребительского спроса, которая определяет насколько правильно сформирована цена и величину получаемой прибыли.

Также важно учитывать цели ценообразования, которые во многом определяют построение деятельности подразделения по разработке данной стратегии: поддержание конкурентоспособности фирмы, увеличение объемов сбыта, максимизация прибыли и оборотов краткосрочном периоде, улучшение качества производимых товаров и услуг. Помимо вышеперечисленных целей ценообразования в спортивных кластерах возникает еще одна – популяризация спорта.

Специалисты считают, что существует ряд факторов, которые в большей степени влияют на ценообразование: ценовая политика конкурентов, психология покупателей, цели и задачи маркетинговой

деятельности организации. Все эти факторы являются ключевыми для завоевания рынка.

Для грамотного подхода к ценообразованию следует придерживаться определённой стратегии:

- 1) постановка целей ценовой политики.
- 2) определение спроса.
- 3) анализ и учет издержек.
- 4) учет цен конкурентов.
- 5) выбор метода ценообразования.

Подробную стратегию и другие аспекты ценообразования кластеров рассмотрим на примере Акционерного общества «Лужники», которое применяет рыночное ценообразование на основе спроса и предложения, и состоит из себестоимости предлагаемых услуг прямых и косвенных затрат (аренда спортооружений, ФОТ и т.д.), а также наценки на услуги с целью получения прибыли компании.

Спортивный кластер АО «Лужники» – один из крупнейших спортивных объектов России и мира. Его территория занимает более 158 га. На протяжении долгих лет АО «Лужники» успешно поддерживает традицию оставаться лучшим на рынке современных спортивных услуг, быть организатором и инициатором наиболее значимых и заметных спортивных и культурных мероприятий в стране и в мире. Особое внимание общество уделяло развитию массового спорта и созданию для жителей и гостей города максимально комфортных условий для активного отдыха.

1. Первым пунктом построения ценовой политики является определение целей её разработки. Что касается АО «Лужники», то целью является извлечение максимальной прибыли. Также важно отметить, что существуют такие цели как: удовлетворение потребностей в занятиях

физической культуры и спортом у населения, а также популяризация спорта в целом и здорового образа жизни в частности. На такие цели напрямую влияет ценообразование, ведь существует прямая зависимость между ценой на услуги и спросом на них: желание потребителя покупать услуги по более выгодным ценам.

2. Следующий этап – определение спроса. Его основу составляет мониторинг рынка потребителей с целью эффективного реагирования на изменение спроса и появление новых видов услуг для удовлетворения потребностей клиентов. Также подобный анализ служит для выявления недостатков, что в свою очередь ведет к постоянной работе по совершенствованию качества оказываемых услуг с целью повышения их конкурентоспособности. Кроме того, проведенный анализ может стать основанием для пересмотра состояния материально-технической базы.

Также существует такой аспект, как сезонность: учет времени года в формировании цены на услуги, так для АО «Лужники» необходимо учитывать этот фактор (летом цена на аренду поля следует устанавливать выше, чем зимой), в то время как сейчас ситуация такова, что цены одинаковы и зимой, и летом. Подобная мера является вынужденной из-за погодных условий в зимнее время года, но в то же время дает возможность увеличить количество клиентов, которых в зимний период меньше, и за счет низкой цены происходит их привлечение. Этот факт влияет на размер прибыли для организации в данный период времени.

3. Механизм расчета Себестоимости зависит от доли объема выручки спортсооружения в объеме выручки спортивного центра или арены. То есть чем выше доход спортивного объекта, тем выше его себестоимость. Так себестоимость площадки для ЛФЛ (70x30 метров) находится в диапазоне между 13 140 и 30 660 тыс. руб. за год (1 500 и 3 500 руб./час для расчета цены аренды), у полноразмерного поля (110x70) –

43 800 и 56 940 тыс. руб. (5 000-6 500 руб./час для расчета цены аренды), мини футбольной площадки (40x20) – 17 520 и 26 280 тыс. руб. (2 000-3 000 руб./час для расчета цены аренды). В цену включают, помимо производственной себестоимости, рассчитанной на основе выручки, административные расходы, расходы на маркетинг и НДС.

Также важно отметить, что значительной частью расходов является обогрев полей в зимнее время, но цену в это время следует устанавливать ниже, в силу погодных условий, как было описано выше. Данный факт компенсируется ценой на услуги в летнее время: то есть в нее закладывается расходы на обогрев площадок в зимнее время.

4. Стоимость аренды футбольных полей в АО «Лужники» выше конкурентов из-за качества предоставляемых полей. Согласно таблицы №1 ООО «CitySport» и ООО «Олимп Арена» являются наиболее сильными конкурентами, а также данные организации владеют 30% коммерческих футбольных площадок и полей Москвы. По данным 2019 года в Москве около 130 футбольных площадок и полей, сдающихся в аренду [6]. В большинстве случаев, они имеют фибрированное покрытие, которое имеет срок службы 3-5 лет, после срока службы ворс становится жестким, отскок мяча непредсказуемым и поле теряет свое конкурентное преимущество. Поля и площадки в АО «Лужники» имеют монофиламентное волокно, которое отличается своей дороговизной и качеством. При правильной эксплуатации срок службы можно увеличить с 10 до 12 лет. [7]

Таблица №1 Конкурентная матрица для АО «Лужники»

Вид услуги	АО «Лужники» (руб./час.)	ООО «CitySport» (руб./час)	ООО «Олимп Арена» (руб./час.)
Мини футбольные поля (40x20)	5 000	2 250	4 000

Футбольные поля для ЛФЛ (70x30)	6 500	4 000	5 000
Полноразмерные футбольные поля (110x70)	16 000	10 000	12 000
Крытые площадки для мини футбола	6 000	2 500	4 500

5. Что касается метода ценообразования, то АО «Лужники» использует рыночный метод ценообразования, а конкретно метод следования за рыночными ценами. Подразумевается, что цены устанавливаются в соответствии с ситуацией, с ценами, сложившимися на рынке, то есть существует ориентированность на уровень цен других организаций присутствующих в этом сегменте.

Вывод.

Ценообразование на рынке спортивных услуг очень непредсказуемо. Существует множество факторов, влияющих на этот процесс. Постановка целей является важным аспектом и основой для проведения дальнейших этапов. Рассмотрев данную проблему на примере АО «Лужники», можно сделать ряд выводов. Существенным является риск с появлением новых конкурентоспособных спортивных предприятий. АО «Лужники» может избежать негативных последствий за счёт увеличения количества и качества услуг.

Анализ желаний и потребностей клиентов в значительной степени помогает реализовать деятельность по оказанию услуг. Также ориентируясь на работу с аудиторией, можно отслеживать отношение к тем или иным изменениям и обновлениям. Кроме того, мониторинг мнений и предложений потребителей существенно улучшит качество оказываемых услуг, что поможет организации выглядеть более предпочтительно и

убедительно на фоне конкурентов. Ситуация, связанная с погодой в нашей стране, была и остается проблемой для многих видов спорта. Погодные условия накладывают свой отпечаток на условия проведения мероприятий и событий. В свою очередь, этот факт можно использовать в позитивном ключе: сезонное удешевление стоимости является отличным стимулом для наращивания клиентской базы.

На процессы формирования себестоимости существенное влияние оказывает не только динамика и структура расходов, но объемы планируемой прибыли, а также доля объема выручки спортсооружения в доли объёма выручки спортивного центра или арены. Себестоимость складывается из множества факторов, среди которых общая доля выручки, коммунальные расходы, расходы на инвестирование, оплата труда, техническое обслуживание, планируемая прибыль.

Метод ценообразования используемый АО «Лужники» - метод следования за рыночными ценами. Он подразумевает анализ цен других организаций, находящихся в том же сегменте, что и исследуемая.

Исходя из проведенного исследования, следует сказать, что ценообразование играет важную роль в деятельности спортивных организаций. В силу зависимости от быстроменяющейся внешней среды, руководители находятся в поиске надежных условий ведения дел, одним из которых является грамотно сформированная ценовая политика, которая учитывает множество факторов и является надежной опорой для решения управленческих проблем.

### **Библиографический список**

1. Постановление Правительство Российской Федерации от 21 января 2015 года N 30 «О федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016-2020 годы»

2. Приказ Минстроя России N 897/пр, Минспорта России N 1128 от 27.12.2019 «Об утверждении методических рекомендаций по благоустройству общественных и дворовых территорий средствами спортивной и детской игровой инфраструктуры»
3. Шитова Л.Ш. Анализ европейского опыта развития территориальных спортивных кластеров // Современные Научные Технологии. 2020, №2. С.139-143.
4. Global Cluster Initiative survey. 2012. Survey Summary Report. European Commission, European Cluster Observatory, Stockholm, 2012.
5. «Годовой отчет АО «Лужники» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://disclosure.1prime.ru>
6. «Карта Спорта» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kartasporta.ru](http://www.kartasporta.ru)
7. «Планета Лужники» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.m24.ru](http://www.m24.ru)

*Оригинальность 89%*