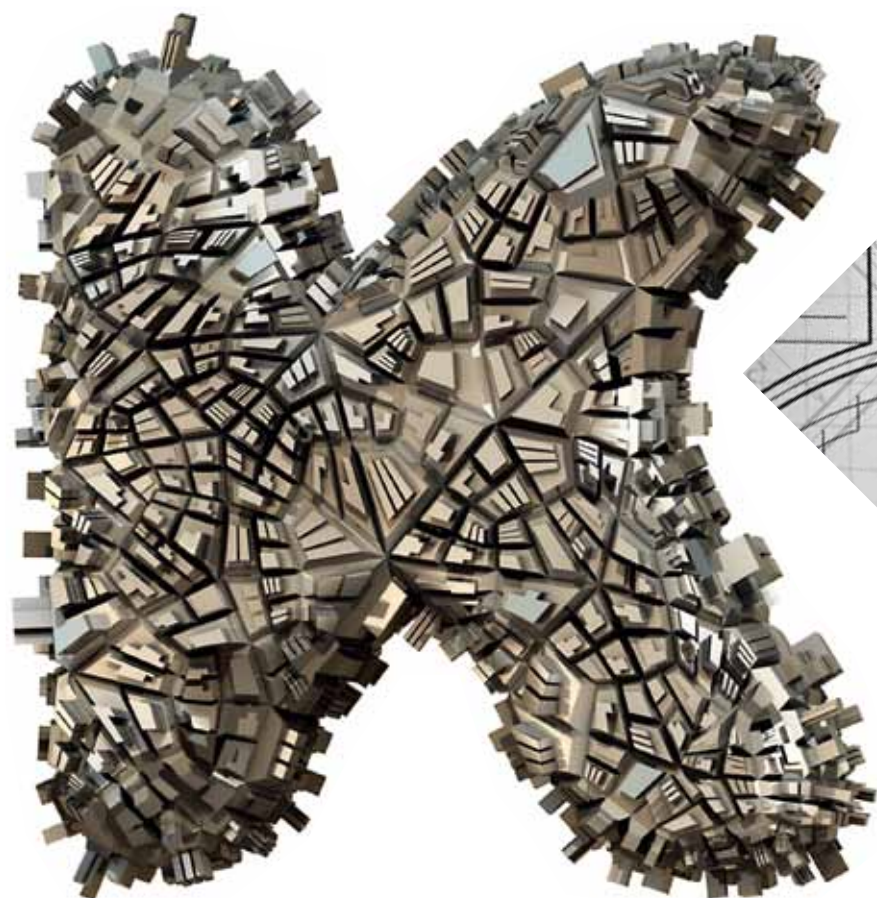




ЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СПОРТИВНОГО СООРУЖЕНИЯ

ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ВОПРОСОВ, КОТОРЫЙ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ВСТАЕТ ПЕРЕД ВЛАДЕЛЬЦЕМ ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕМ СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА, ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ОН ИСПОЛЬЗУЕТСЯ И ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ЕГО ПРИБЫЛЬНОСТИ. В НАСТОЯЩЕЙ СТАТЬЕ МЫ ПОСТАРАЛИСЬ СТРУКТУРИРОВАТЬ И СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ НАИБОЛЕЕ БОЛЕЗНЕННЫЕ ПРИЧИНЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ, ОПРЕДЕЛИТЬ, В ЧЕМ КРОУТСЯ КОРНИ ЭТИХ ПРИЧИН И КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ СЛЕДУЕТ ПРЕДПРИНИМАТЬ ДЛЯ ИХ УСТРАНЕНИЯ



Текст: Лев Борисович ГУТМАН, Генеральный директор ЭКЦ «Эврика», Член международной ассоциации сооружений для спорта и активного отдыха (IAKS), Член экспертного совета ФГБУ «Тренировочный центр спортивной подготовки сборных команд России «Крымский».

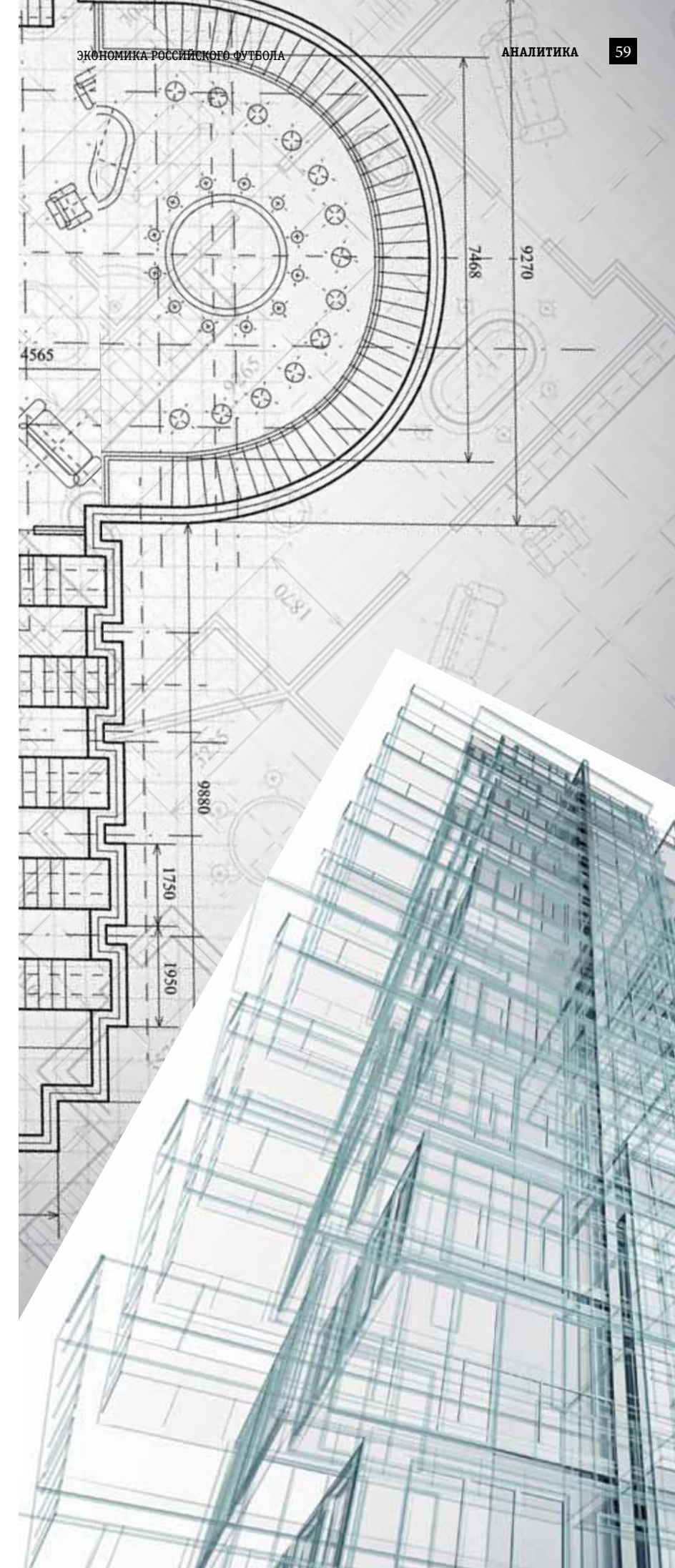
Жизненный цикл любого объекта спорта может быть описан следующими основными этапами: замысел (концептуальное планирование), проектирование, строительство и эксплуатация. Каждый из этих этапов вносит свой вклад в эффективность объекта. Ошибки, допущенные на стадиях концептуального планирования и проектирования, могут иметь фатальные последствия, которые будет крайне сложно, а, порой, и невозможно скорректировать в процессе строительства и эксплуатации сооружения.

Можно выделить следующие типовые факторы, оказывающие негативное влияние на эффективность объекта:

НА ЭТАПЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ:

1. Амбиции архитекторов, идущие во вред функционированию объекта.

Креативное мышление и творческий порыв архитекторов не всегда положительно влияют на эффективность эксплуатации спортивного сооружения. Применение нестандартных архитектурных форм,





ОШИБКИ, ДОПУЩЕННЫЕ
НА СТАДИЯХ
КОНЦЕПТУАЛЬНОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ И
ПРОЕКТИРОВАНИЯ, МОГУТ
ИМЕТЬ ФАТАЛЬНЫЕ
ПОСЛЕДСТВИЯ, КОТОРЫЕ
БУДЕТ КРАЙНЕ СЛОЖНО
СКОРРЕКТИРОВАТЬ В
ПРОЦЕССЕ СТРОИТЕЛЬСТВА
И ЭКСПЛУАТАЦИИ ОБЪЕКТА

инновационных конструктивных и инженерных решений должны учитывать функциональное назначение объекта и режимы его использования, но не должны провоцировать неразумный рост расходов на его обслуживание, особенно когда мы говорим не об уникальных сооружениях, а об объектах для массового спорта и физической культуры.

2. Несовершенство нормативной базы в части проектирования спортивных сооружений.

Большинство Сводов правил (СП) по проектированию спортивных сооружений, которыми до недавнего времени пользовались проектные организации, были разработаны более 10 лет назад. За это время произошли изменения в Правилах проведения соревнований по некоторым видам спорта (в т.ч. изменения, связанные с требованиями вещательных компаний), совершенствовались подходы к функциональному зонированию объектов, появились новые решения в части спортивно-технологического оборудования.

По ряду специализированных объектов (например, для лыжных

и экстремальных видов спорта) качественных нормативных и методических документов в России нет. Кроме того, в состав рабочих групп, занимающихся разработкой или актуализацией СП, необходимо включать действующих специалистов-практиков, специализирующихся на проектировании спортивных сооружений и знающих особенности раздела проекта «Спортивная технология», а также занятых эксплуатацией крупных спортивных сооружений, чего, к сожалению, не наблюдается.

3. Недостаточное количество высококвалифицированных разработчиков технологических разделов (в т.ч. раздела «Спортивная технология»).

Разработчик раздела «Спортивная технология» является ключевой фигурой при проектировании спортивного сооружения. Именно от этого специалиста зависит, насколько грамотно и эффективно будет определена логистическая схема объекта, как будут распределены пути движения и функциональные зоны обслуживания различных клиентских групп,

какое спортивно-технологическое оборудование будет заложено в проект. Именно эта группа специалистов формирует задания на разработку смежных разделов и в постоянном контакте с архитекторами отработывает и корректирует объемно-планировочные решения и согласует функциональные связи.

На сегодняшний день таких специалистов готовят лишь в нескольких ВУЗах России в очень незначительном количестве, что явно не обеспечивает потребности отрасли. Большинство проектировщиков, разрабатывающих раздел «Спортивная технология» – это (в определенной степени) самоучки, постепенно набирающие свой опыт в процессе проектирования различных объектов. У кого-то это получается быстрее и лучше, у кого-то медленнее и хуже. Причем, в ряде случаев, среди технологов мы встречаем людей, которые не имеют базового архитектурного или строительного образования.

4. Редкие случаи включения в состав проекта специалистов, которые в последующем будут заниматься эксплуатацией объекта.

Идеальным вариантом следует признать ситуацию, когда заказчик на самой ранней стадии концептуального планирования может определить, кто именно будет отвечать за эксплуатацию спортивного сооружения. Такой подход позволяет подключить будущих пользователей объекта, специалистов по эксплуатации к формированию Задания на проектирование и зафиксировать большинство деталей и специфических требований, которые необходимо учесть проектировщикам. В противном случае, когда эксплуатирующая организация включается в работу на более поздних этапах, велика вероятность того, что в процессе проектных работ придется вносить существенные изменения в Задание на проектирование, что влечет за собой необходимость повторных согласований, удлинит сроки работ и повышает их стоимость.

5. Низкий уровень управления проектом.

Проектирование спортивных сооружений для крупнейших международных соревнований в Россий-

КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ
И ТВОРЧЕСКИЙ ПОРЫВ
АРХИТЕКТОРОВ НЕ ВСЕГДА
ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЮТ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ЭКСПЛУАТАЦИИ
СПОРТИВНОГО
СООРУЖЕНИЯ



ской Федерации в последние годы продемонстрировало, что не все проектные организации (даже из числа ведущих) используют современные методы управления проектами и имеют для этого квалифицированный кадровый ресурс.

Если вести речь о крупных объектах, в проектирование которых вовлечено большое количество подрядчиков и субподрядчиков, становится очевидным, что отсутствие постоянного сквозного контроля вносимых изменений существенно увеличивает риск того, что эти изменения могут быть не учтены в различных разделах проекта. Эти ошибки, как правило, выявляются уже в процессе прохождения государственной экспертизы и влекут за собой дополнительные затраты времени и финансов на их устранение.

РЕШЕНИЯ

В целях минимизации негативного воздействия указанных выше факторов представляются целесообразными следующие решения:

1. Четкое формулирование положений Задания на проектирование.

Детальная проработка требований, которые включаются в Задание, с учетом функционального назначения объекта и с привлечением специалистов, на которых будут возложены обязанности по эксплу-

ИНДУСТРИИ НЕОБХОДИМ
КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ
КАДРОВЫЙ РЕСУРС



ДОХОДЫ СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА ЗАВИСЯТ ОТ АКТИВНОСТИ МАРКЕТОЛОГОВ

атации сооружения. Особенно это относится к составу и площадям помещений, а также к перечням специализированного спортивно-технологического оборудования, включая системы хронометража и отображения информации. Не следует надеяться на квалификацию проектировщиков и на то, что необходимые данные будут без труда получены из Сводов правил по проектированию и Правил соревнований.

Чем более подробно составлено Задание на проектирование, тем меньше риск возникновения ошибок и тем больше вероятность того, что спроектированный объект будет комфортен для посетителей и эффективен для оператора.

2. Инициирование актуализации или разработки нормативных

документов в части проектирования спортивных сооружений.

В 2018 г. введены в действие новые Своды правил, необходимость которых назрела уже давно:

- СП 332.1325800.2017 Спортивные сооружения. Правила проектирования. (Введен с 15.05.2018);
- СП 310.1325800.2017 Бассейны для плавания. Правила проектирования. (Введен с 27.06.2018);
- СП 390.1325800.2018 Здания и сооружения спортивно-адаптивных школ и центров адаптивного спорта. Правила проектирования. (Введен с 24.11.2018).

К сожалению, эти СП не входят в Перечень национальных стандартов и Сводов правил (частей таких стандартов и сводов правил), в результате применения которых на обязательной основе обеспе-

чивается соблюдение требований Федерального закона «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений». Тем не менее, в случае, когда заказчик проектных работ включает эти документы в Задание на проектирование, они становятся обязательными для проектировщика и являются одним из руководящих документов для органов экспертизы.

3. На сегодняшний день одним из наиболее эффективных и удобных инструментов, резко повышающих качество управления проектами, являются BIM-технологии (Building Information Modeling).

Их внедрение в процесс проектирования позволяет существенно минимизировать влияние человеческого фактора.

При выборе подрядчика на проектирование следует особое внимание уделять оценке технологической оснащенности претендента. Современные проектные организации должны использовать наиболее перспективные технологии, включая элементы виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности. Такие методы позволяют, например, проверить обзор игровой площадки с разных точек трибуны, выявить возможные барьеры при перемещении по объекту и т.д.

НА ЭТАПЕ СТРОИТЕЛЬСТВА:

1. Несогласованные изменения и корректировки проектных решений.
2. Нарушение строительных технологий.

Наверное, излишне объяснять, каким образом указанные факторы могут повлиять на спортивное сооружение. Обе указанные выше причины устраняются только лишь жестким контролем со стороны Заказчика за соблюдением проектных решений при строительстве.

НА ЭТАПЕ ЭКСПЛУАТАЦИИ:

1. Низкий уровень компетенций персонала объекта.
2. Отсутствие необходимого уровня внимания вопросам маркетинга.
3. Нарушение регламентов обслуживания инженерных систем.

Любой грамотно спроектированный и качественно построенный объект может стать неэффективным из-за непрофессиональных действий персонала. Поэтому на первый план выходят вопросы системного подхода в отношении подготовки и повы-

БОЛЬШИНСТВО СВОДОВ ПРАВИЛ ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ, КОТОРЫМИ ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ ПОЛЬЗОВАЛИСЬ ПРОЕКТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ БОЛЕЕ 10 ЛЕТ НАЗАД

шения квалификации персонала. На сегодняшний день в России действует достаточное количество профильных учебных заведений последиplomного образования, которые на регулярной основе проводят курсы повышения квалификации, семинары, вебинары для менеджеров спортивных сооружений. Для крупных объектов, располагающих достаточными финансами, будет полезно обратить внимание на курсы и мероприятия, проводимые за рубежом, особенно когда речь идет о повышении квалификации специалистов, занимающихся узким направлением (заливка и обслуживание льда, обслуживание и уход за натуральными газонами, подготовка и очистка воды в плавательных бассейнах). Мы всегда готовы предоставить самую актуальную информацию по этим вопросам.

Доходную часть бюджета спортивного объекта невозможно представить без активной маркетинговой деятельности: расширение спектра услуг, изучение и анализ запросов потребителей, тарифная и билетная политика, привлечение спонсоров. В целях снижения влияния человеческого фактора необходимо максимально формализовать технологические процедуры – разрабатывать и внедрять технологический регламент, должностные инструкции и иные внутренние документы, устанавливающие требования к порядку эксплуатации и обслуживания инженерных систем.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Подводя итог, можно сформулировать следующие базовые принципы повышения эффективности спортивного сооружения.





1. Многофункциональность и возможность трансформации.

В современных условиях монофункциональное спортивное сооружение в большинстве случаев не достигает приемлемого финансового результата. Один из удачных примеров в этом отношении – Дворец спорта «Олимпийский» (г. Чехов, Московская область, www.olympik.ru). Объект, на котором проводятся соревнования по 20 видам спорта, а также организуются массовые мероприятия, со спортом не связанные. Руководство Дворца находится в постоянном поиске новых форм и методик работы с потребителями, формирует новые сервисы, создает условия для самых различных активностей.

2. Внедрение и широкое применение маркетинговых механизмов

К таким механизмам следует отнести формирование эффективного спектра предоставляемых услуг, активную деятельность в области рекламы и создания узнаваемого и привлекательного бренда объекта, привлечение спонсоров, внедрение гибкой тарифной политики, использование современных методов продажи билетов, активная деятельность в социальных сетях.

3. Использование инновационных технологий.

Объект спорта, не применяющий современные информационные, мультимедийные и интерактивные технологии, имеет мало перспектив для движения вперед. Портрет потребителя очень сильно изменился



за последние годы, и нельзя не принимать во внимание его желание использовать современные средства коммуникации – как для получения информации, так и для взаимодействия с производителем услуг (в т.ч. осуществления оплаты, бронирования мест и т.д.).

Сложная геополитическая и кризисная обстановка вынуждают использовать современные технологии обеспечения безопасности и контроля доступа. Наконец, ежегодно появляется модернизированное, либо инновационное спортивно-технологическое оборудование. Если менеджмент объекта не отслеживает ситуацию на рынке оборудования, не применяет технологические новации, то эффективность такого объекта будет неуклонно снижаться.

4. Внедрение «зеленых стандартов».

Учет экологических требований стал уже не просто правилом хорошего

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ЛЮБОГО ОБЪЕКТА СПОРТА МОЖЕТ БЫТЬ ОПИСАН СЛЕДУЮЩИМИ ОСНОВНЫМИ ЭТАПАМИ:

- КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
- ПРОЕКТИРОВАНИЕ
- СТРОИТЕЛЬСТВО
- ЭКСПЛУАТАЦИЯ

тона, но и насущной необходимостью, а в ряде случаев и обязанностью эксплуатирующей организации. Все более широко используются энергосберегающие технологии, внедряются передовые решения в сборе и утилизации мусора. Кроме того, одним из элементов «зеленых стандартов» является создание безбарьерной среды и условий для занятий физической культурой и спортом, а также для посещения массовых мероприятий людьми с инвалидностью и иными категориями маломобильных групп населения.

5. Повышение эффективности кадрового ресурса.

Кроме повышения квалификации персонала, о чем было сказано выше, к этому блоку вопросов следует отнести оптимизацию численности персонала (в т.ч. за счет применения аутсорсинга), а также нормирование и регламентацию процессов и процедур управления спортивным сооружением. ■

XIV МЕЖДУНАРОДНАЯ ТУРИСТИЧЕСКАЯ ВЫСТАВКА

ИНТУРМАРКЕТ

2019 9 - 11 марта

Москва, МВЦ «Крокус Экспо»



ВЫБЕРИТЕ свой лучший отдых от надежных турфирм НА ВЫСТАВКЕ

ВХОД БЕСПЛАТНЫЙ

- Официальная государственная поддержка
- 1 340 участников из более чем 140 стран и регионов мира
- 72 500 посетителей
- 150 мероприятий деловой программы

