



Высшая  
школа  
бизнеса

Управленческий учет  
СVP-анализ  
Финансовый менеджмент

0065-1-1

Ю.С. Леевик, А.А. Вахрушина

# РАСКАЛЕННЫЙ ПЕСОК ПЛЯЖНОГО ВОЛЕЙБОЛА В КЛУБЕ ВС

Данный учебный кейс разработан Юлией Сергеевной Леевик (доцент Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Алиной Александровной Вахрушиной (старший преподаватель Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: [cases@hse.ru](mailto:cases@hse.ru) или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

## ВЕСЕННИЙ СЮРПРИЗ

В небольшой «тренерской» новосибирской спортшколы сидели двое высоких молодых мужчин. Был конец мая 2024 года, и для каждого из них день, даже час, значил очень многое. Все дело в том, что у пляжного волейбола наступило время открытых песчаных площадок, пора массовых игр и соревнований. Отметим, что именно этот вид волейбола был для собеседников не только призванием, но и бизнесом. Однако, если Виталий был в своем родном городе, то Дмитрий Карпов, основатель и руководитель известного Санкт-Петербургского клуба пляжного волейбола «ВВС» и одноименной Академии, прилетел в Новосибирск за 3000 километров, всего на четыре дня. Повод для поездки был существенный. Дмитрий открывал филиал своего клуба. Событие для Карпова знаковое, так как до этого у ВВС были площадки только в городе на Неве, а здесь – филиал, и сразу почти на другом конце страны. Банкета не было, встреча была рабочей и абсолютно по существу.

Неожиданно Виталий, теперь уже официальный директор новосибирского филиала ВВС, оторвался от бумаг на столе и очень спокойно сказал то, от чего Дмитрий едва не выронил стаканчик с растворимым кофе:

– Дима, а давай построим у нас полноценный центр пляжных видов спорта как ваш «Песок»? В Питере таких центров шесть, а здесь на весь регион ни одного. Ты видишь, даже здесь, в твоём новом филиале, мы тренируем на обычных волейбольных площадках, маты подкладываем, а песок доступен только летом. Конечно, есть еще и волейбол на снегу, но теплый песок под ногами – магнит реальный.

– Виталь, я знаю тебя как человека, который трижды подумает, прежде чем скажет. Я таких центров уже два с нуля построил. Даже не навороченный центр из быстровозводимых конструкций, но с подогреваемым песком обойдется больше двадцати тысяч рублей за квадратный метр, то есть, перевалит за сто миллионов. У меня таких денег в карманах нет. У тебя, насколько я знаю – тоже. Плюс земля, согласования, коммуникации. Но идея и впрямь интересная. Хоть бы заранее предупредил, а то ошарашил за день до отлета.

– Если бы заранее, ты бы сразу «нет» сказал, – улыбнулся Виталий. А сейчас хоть и поперхнулся, но готов обсуждать.

– Сейчас я готов ехать в гостиницу, чтобы выспаться. У нас четыре часа разницы во времени. Обсудим всё завтра, прямо с утра. Пока без комментариев.

## СВОЯ ИГРА

Придя в номер, Дмитрий буквально рухнул на диван. Спать было невозможно: мысли летели все вместе, но каждая была отчетливой и требовала внимания. Вспомнил одну из своих первых фотографий – малыш с батончиком в волейбольном зале. Потом была волейбольная спортшкола, пятое место на чемпионате страны. «Мастера спорта» не дали, но по миру поехал. Уже взрослым узнал о своей не такой уж редкой болезни, связанной с мышечной памятью: там, где другому

достаточно было повторить один раз, Дмитрию требовалось четыре. Наверное, именно бесконечные повторения приучили Карпова к анализу деталей. Его время пришло на закате спортивной карьеры, когда впервые предложили участвовать в строительстве Центра пляжных видов спорта. Это был Питерский «Динамит».

Потом добивались строительства «Песка». Собственником центров, даже частичным, Дмитрий не стал, имея долю только в управляющей компании, которая строила, а затем приступила к эксплуатации «Песка». Работать приходилось не только грузчиком, но и прорабом, снабженцем, экономистом. Пригодились три высших образования, включая финансовое. Но и тренировать не забывал. Именно уйдя из спорта, он по-настоящему понял пляжный волейбол. Так понял, что создал свой собственный клуб, свою Академию, свою методику подготовки спортсменов и тренеров, получил лицензию на обучение. Сейчас он – это единственная полноценная Академия пляжного волейбола в стране. Именно «он», так как клуб и академия существовали только в виде эмблемы. Владел эмблемами ИП Дмитрий Карпов, каждый год покупавший патент на свою деятельность. Приходилось находить непростые решения, так как по патенту он мог взять не более 15 сотрудников. Отсутствие собственности оказалось здесь благом, так как многочисленные работы по поддержанию центров несли эксплуатирующие организации, а ИП Дмитрий Карпов только арендовал необходимое количество часов.

Предложение Виталия могло вывести Дмитрия на качественно новый этап развития бизнеса, когда станет возможным воплощение его плана развития пляжного волейбола в России. Он уже пытался это сделать, когда был менеджером одного из двух российских чемпионов мира и серебряных призеров Олимпиады 2020 по пляжному волейболу. Дружили семьями и по разным клубам разошлись тоже семьями. Существенно надорванные отношения остались, скорее, рабочими, чем дружеским. Теперь Дмитрий ясно отдавал себе отчет в том, что в бизнесе двуглавых орлов быть не может. Так как быть здесь? Не переезжать же на жительство в Новосибирск, чтобы отслеживать здесь все и всех. Деньги придется брать в долг. У кого и кому? Индивидуальному предпринимателю Дмитрию Карпову или вновь создаваемой организации? Кто станет ее фактическим руководителем? Виталий, уже возглавляющий собственное юридическое лицо и недавно получивший право на использование бренда BVC?

## **НОВОСИБИРСКИЙ ДЕБЮТ**

Новосибирск в жизни и бизнесе Дмитрия появился неожиданно. Началось с карантинного 2020-го, когда закрытие площадок побудило BVC уйти в полноценный онлайн. Члены клуба получали бесплатную онлайн-зарядку и 30 минут ежедневной онлайн-тренировки. Дополнительное время надо было покупать. Покупали, потому что платить было за что: в BVC продумывали даже мелочи. В результате по квартирам Санкт-Петербурга летали подушки и шарики, испытывали супернагрузку одеяла и диваны, и даже у паникеров появлялись улыбки. Одни названия курсов тренировок можно было бы патентовать отдельно. Многократно увеличилась востребованность Академии здоровых привычек с ее мастерами по баням, советами по сну, питанию, активностям. Даже три лагеря успели в онлайн провести.

BVC выстоял. От этого времени у Дмитрия остались не только методики работы в интернете, но и контакты с рядом региональных предпринимателей, транслировавших программы BVC в своих городах. Но только один из этих бизнесменов пошел дальше заверений о дружбе. Он приехал в Санкт-Петербург, заплатил за курс обучения тренерской работе, арендовал в своем городе площадку для классического волейбола. Стартовала реклама, начались занятия. Бизнесменом, ставшим соратником, был Виталий. И, вот сейчас это его предложение о строительстве. Дмитрий не заметил, как заснул. Кто скажет, что сны не бывают вещими, ошибется. Проснувшийся Дмитрий уже знал свое решение.

## **СПАРРИНГ-ПАРТНЕРЫ ИЛИ ЕДИНОМЫШЛЕННИКИ?**

– Я уже успел поговорить со своими знакомыми, - начал Виталий, - они готовы участвовать, если их доля в создаваемом центре будет существенна.

– Не надо продолжать. Сейчас ситуация не в нашу пользу. В бесплатный сыр я не верю, контроль терять не собираюсь, и мой принцип ты знаешь: «Сначала заработай, потом трать». У меня в клубе есть скидки, но бесплатного ничего нет. Иначе не будет толка. Даже моя жена оплачивает тренировки, а она, между прочим, самая титулованная спортсменка в нашем клубе. За сына мы тоже платим. Лучше давай рассмотрим вопрос о расширении твоей, то есть, нашей деятельности в рамках Новосибирска. О новых площадках пока не говорим, но если докажем свою креативность здесь, то к нам сами с более выгодными предложениями придут. Ковидный год вспомнил? Так и действуем.

– Но тогда была критическая ситуация, а сейчас люди выбирают придирчиво.

– Так дай им «богатый выбор». Твои два зала открыты с 8 до 23, а если сделаем режим круглосуточным? Ты же аренду платишь не почасовую, значит эти ночные часы практически твои. Про ночные хоккейные лиги наверняка слышал? Давай посчитаем дополнительные расходы за ночные часы, с 23 до 8-ми утра ежемесячно для двух залов. Потом рассмотрим стоимость абонементов и разовых посещений.

– А что значит «эксперт по направлениям»?

– Нашу Академию здоровых привычек можно трансформировать в отдельное направление. Особенно полезно для семейных пар, так как отпустить мужа в ночной клуб, пусть и волейбольный, не всякая жена согласится. А здесь мы ей тоже абонемент предложим, расписание занятий составим. Кстати, добавим в расходы амортизацию больших телевизоров. Дмитрий вписал в таблицу еще 20 000 рублей.

– Ты говорил, что тебя самого удивил высокий региональный спрос на пляжный волейбол. У тебя сейчас стоимость разового занятия 1 100 рублей. Абонемент на месяц стоит от 6 000 рублей. Можно пойти не по пути пролонгации времени для действующих абонементов, а создать отдельную программу «Ночная лига BVC», тогда понятным будет вопрос об отдельных абонементах. Тем, кто имеет обычный абонемент, предложим скидку, за семейный абонемент – тоже скидка. Корпоративы возможно проводить: кейтеринг, дополнительная уборка и несколько складных столиков будут включаться отдельной строкой. Сможешь месяца за три-четыре на точку безубыточности выйти. Целесообразно не открывать моментально, а вначале спрос изучить.

– Столики у меня есть, телевизоры как раз и окажутся востребованными. Человек 100 на месячный ночной абонемент и пару корпоративов в месяц могу найти быстро. Процентом двадцать пять жен вместе с мужьями придут. Эта ночная «история» нам не только прибыль увеличит, но и рекламу сделает.

– Звучит оптимистично, но еще подумаем, где и как сэкономить можно, но только не на качестве.

## НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ШКУРЕ НЕУБИТОГО МЕДВЕДЯ

Не так давно, в одном из своих интервью Дмитрий рассказывал, как, благодаря своему другу юности, выпускнику ФИНЭКа, а ныне управляющему Центром «Песок», стал поклонником Excel. Расчеты, составленные в Excel, легли в основу многочисленных проектов, реализованных ВВС – тренировочные лагеря и открытые площадки, ценовая политика клуба и бюджет Академии пляжного волейбола. Вот и сегодня Дмитрий быстро создал на экране ноута смету будущей «ночной лиги». Буквально через час все цифры были максимально обоснованы и понятны.

«А, может, мне и в Питере, ночную лигу открыть» - подумал Дмитрий, садясь в кресло самолета...

## ПРИЛОЖЕНИЕ

**Таблица 1.** Дополнительные постоянные расходы в месяц по проекту перевода двух залов Новосибирского филиала ВВС на круглосуточный режим работы

Наименование затрат	Постоянные затраты (в тыс. руб.)
Уборка помещений	120
Услуги тренеров	200
Услуги охраны	96
Дежурный техник	80
Дежурный администратор	85
Дежурная медсестра	55
Служащий в гардеробе	60
Эксперт по направлениям	72
Коммунальные услуги по ночному тарифу	190
Спортивный инвентарь	54
Расходы на рекламу	90
Видеотехника	20
<b>Итого:</b>	<b>1 122</b>

*Источник:* составлено авторами.