

заместитель гендиректора управляющей компании „Динамо“ Андрей Дейнеко. — Масштабы развития проекта в рамках территории 32 га позволили создать серьезную сопутствующую инфраструктуру: апартаменты, гостиница, спортивный парк. Дополнительные функции серьезно влияют на эффективность проекта в целом. Расчетный срок окупаемости — десять лет».

В мировой практике сложилась такая ситуация, когда стадионы обычно зарабатывают не на «основном» бизнесе, то есть на самих спортивных мероприятиях и продаже билетов от них, а на сопутствующих сегментах, например продаже рекламы, экипировки и сувенирной продукции. «В России этот рынок недостаточно развит для того, чтобы строить прогнозы по окупаемости от таких видов деятельности. Помимо этого все стадионы активно используются под различные неспортивные события, например концерты. За рубежом развита практика концертов под открытым небом на больших стадионах, тогда как в России чаще всего они проходят в закрытых помещениях», — говорит начальник отдела стратегического консалтинга компании Jones Lang LaSalle Юлия Никуличева. По ее словам, зарубежные стадионы гораздо чаще устаиваются внимания звезд мировой величины, чем российские залы, а значит, могут рассчитывать на более высокую загрузку и хорошие продажи билетов. «В целом мировая тенденция такова: все новые стадионы стараются сделать как можно более конвертируемыми: востребованы стадионы-трансформеры, которые могут быть приспособлены под любое мероприятие в любое время года», — добавляет эксперт. — Это значительно удорожает строительство, но экономически целесообразно при большом числе событий. Как объясняет управляющий партнер компании «Дельта Эстейт» Елена Земцова, сроки окупаемости таких проектов напрямую зависят от количества проводимых мероприятий в год. Так, мировой стандарт предполагает около 100 мероприятий в год, поэтому если на стадионе вместимостью 45 тыс. человек будет проводиться хотя бы 60 мероприятий в год, то такой проект будет успешным. «Самый оптимальный вариант — площадка, на которой есть возможность проводить мероприятия и зимой, и летом. Обычно в таких зданиях используют раздвижные крыши, но это сразу приводит к удорожанию проекта и, соответственно, к более долгим срокам окупаемости», — говорит эксперт. Еще один нестандартный способ, применяемый, правда, достаточно редко, — это использование стадиона в формате открытого кинотеатра.

Впрочем, альтернативные способы использования стадионов не являются панацеей для увеличения рентабельности проекта. По мнению Марины Стольниковой, мультифункциональность стадиона, как правило, позволяет лишь добиться операционной прибыли. А по словам генерального директора ОПИН Артемия Крылова, использование стадионов для концертов и других массовых мероприятий возможно, но в любом случае нельзя этот процесс поставить на поток. «В случае с футбольными стадионами первична сетка футбольных игр и приоритет стоит именно в расписании футбола. Иногда бывает, что приезд звезды совпадает с футбольным мероприятием, соответственно, придется выбирать в пользу футбола», — объясняет эксперт. Кроме того, по его словам, проведение концертов плохо влияет на



«АЛИАНС АРЕНА» В МЮНХЕНЕ — ОДИН ИЗ САМЫХ УДАЧНЫХ ПРОЕКТОВ С КОММЕРЧЕСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

качество покрытия стадиона: газон приходится перекрывать полами, и бывает так, что после проведения концертов натуральный газон нужно менять, а это очень дорогой и трудоемкий процесс. Правда, с искусственным газоном все обстоит легче: его просто убирают на время проведения таких мероприятий.

В целом существуют различные дополнительные доходы от стадионов: организация концертов, использование прилегающих территорий, строительство парков отдыха и т. д. Однако ключевая составляющая окупаемости стадиона — это его посещаемость непосредственно во время проведения спортивного соревнования. Так, по словам ведущего консультанта компании «Финэкспертиза Консалтинг» Александра Зильбермана, характерен пример московского стадиона «Спартак». В настоящее время стадион находится в завершающей стадии строительства, и его вместимость составит 44 тыс. человек. Существовала техническая возможность построить стадион и на 60 тыс. мест, но такое количество зрителей будет присутствовать на матчах «Спартак» всего два раза в год, и уже сейчас средняя посещаемость матчей «народной команды» около 17 тыс. человек. Как правило, строительство нового современного стадиона позволяет увеличить количество болельщиков, и можно предпо-

ложить, что после запуска нового стадиона средняя посещаемость возрастет до 25–30 тыс. Поэтому строить стадион с большей вместимостью руководство клуба не стало. В целом строительство небольших арен является основной тенденцией в девелопменте спортивных объектов. Правда, если команда начинает активно привлекать болельщиков, то вместимость арены также приходится пересматривать.

Например, лондонский «Арсенал» играл на стадионе «Хайбери», вместимость которого была около 40 тыс. Стадион заполнялся практически на 100% на домашних матчах «Арсенала», и в начале 2000-х было решено, что нужен более вместительный стадион. Так как против расширения «Хайбери» выступали городские власти, владельцы клуба построили новый стадион «Эмирейтс», вмещающий уже 60 тыс. человек. Другой английский клуб, «Манчестер Юнайтед», также увеличивает площадь имеющегося стадиона. Сейчас вместимость стадиона составляет более 75 тыс., но в планах — расширение до 90 тыс. Еще один известный клуб, «Челси», играет на стадионе вместимостью 41 тыс., и его владельцы планируют расширение. Увеличение количества посадочных мест позволяет поднять прибыли клуба как от продажи билетов, так и от продаж сопутствующих товаров (еда, напитки, сувенирная продукция) во время футбольных соревнований. Немаловажная составляющая, повышающая окупаемость стадионов, — создание специальных бизнес-лож, мест для VIP-болельщиков, где можно просматривать спортивное соревнование в особо комфортных условиях.

КОНКРЕТНЫЕ ПРИМЕРЫ Если посмотреть на мировую практику, то, по словам Елены Земцовой, удачным примером можно назвать стадион, который входит в спорткомплекс «Комадзава» в Токио. «Он окружен кольцевой дорогой, с которой возможен подъезд к любой части арены. Отличительной чертой планировки стадиона также является устройство пересечений с проездами для транспорта на разных уровнях — это позволяет доставлять посетителей непосредственно на территорию спорткомплекса и одновремен-

но обеспечивает безопасность пешеходов», — объясняет эксперт. В числе удачных проектов управляющий директор компании «БКС Форекс» Павел Андреев также называет «Альянс Арену» в Мюнхене. По его словам, в Европе стоимость строительства среднего стадиона на 45 тыс. человек составляет примерно \$20–30 млн. Если местный футбольный клуб успешен и пользуется спросом со стороны болельщиков, то за сезон только сборы от продажи билетов могут составить \$7–8 млн, а концерты рок-звезд — примерно \$2–3 млн. По словам аналитика «Инвесткафе» Игоря Арнаутова, использование прилегающих территорий также является способом снижения сроков окупаемости стадиона — например, для этого может быть построен паркинг на 4 тыс. машиномест, который может принести около \$12 млн.

В целом, по словам Марины Смирновой, концепция развития таких проектов за границей всегда включает большую зону ритейла — например, в уже упомянутом выше проекте стадиона «Ювентус» на нее приходится 34 тыс. кв. м. В свою очередь, «Ора арена» в Стамбуле включает помимо аутлет-молла тематический парк, а в «Одиссей Арену» в Белфасте входят конференц-центр, выставочный центр, тематический парк, ритейл и даже гостиницы. «Однако комплексный характер девелопмента требует как специфических навыков консультантов проекта, совмещающих знания по коммерческой недвижимости, туризму, мастер-планированию и т. д., так и специфичных управляющих компаний. В этом сегменте действуют и специфические операторы, например SMG Europe / SMG America, которые занимаются решением всех вопросов, связанных с эксплуатацией, маркетингом и продвижением комплексов, но их совсем немного», — предупреждает эксперт. В любом случае, по ее словам, в России проекты стадионов имеют более высокие сроки окупаемости, чем на Западе, в том числе из-за подходов к их эксплуатации. По словам Марины Смирновой, в Европе создаются настоящие направления для привлечения туристов и местных жителей, включающие стадионы, а в России это зачастую всего лишь только стадионы, которые, по мнению экспертов, априори менее доходны. ■

НЕМАЛОВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ, ПОВЫШАЮЩАЯ ОКУПАЕМОСТЬ СТАДИОНОВ, — СОЗДАНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ЛОЖ, МЕСТ ДЛЯ VIP-БОЛЕЛЬЩИКОВ, ГДЕ МОЖНО ПРОСМАТРИВАТЬ СПОРТИВНОЕ СОРЕВНОВАНИЕ В ОСОБО КОМФОРТНЫХ УСЛОВИЯХ

