



ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ЧМ: УТОПИЯ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

Как будет развиваться Самара в ближайшие годы и как распорядиться наследием, оставшимся от мундиала, максимально эффективно — об этом говорили участники бизнес-бранча, организованного издательским домом «Коммерсантъ» и состоявшегося 29 августа. На вопрос «Есть ли жизнь после чемпионата?» региональные и федеральные эксперты, участвовавшие в дискуссии, ответили утвердительно. А заодно рассказали, какой эта жизнь может быть — для города и региона, горожан и гостей Самары.

ОТ ГОРОДА — ИНИЦИАТИВЫ, ОТ СТОЛИЦЫ — ПОДДЕРЖКА

Пожалуй, главное, чего сейчас ждут на федеральном уровне от Самарской области и других регионов, принимавших мундиаль, — инициативы. Концепции по использованию наследия ЧМ-2018, предложения и идеи по встраиванию оставшейся инфраструктуры в городскую среду, по ее оптимальному использованию и, конечно, созданию экономической выгоды для регионального бюджета.

Около месяца назад в Москве был создан центр городских компетенций Агентства Стратегических Инициатив (АСИ) — организация, которая будет помогать с запуском инфраструктурных проектов в регионах. В программе регионального развития «100 городов» может участвовать и Самара, главное, чтобы сам город захотел изменений. «Важно, чтобы город осознал, что любая, даже самая сложная процедура, связанная с освоением его территории, — это всего лишь процедура, — объяснила

руководитель центра городских компетенций АСИ Татьяна Журавлева. — Развитие и перезапуск города зависят от самого города, а это жители. Ведь все начинается с малого шага: с лавочки, которую установил не Минстрой, а сами жители, решившие, что им нужна лавочка. Так и начинаются перемены в головах».

«Города могут обратиться к нам с любым проектом по благоустройству и инфраструктуре — мы встроим эту идею в большую стратегию развития города, и впоследствии они

смогут выстроить новую логику работы у себя», — продолжает эксперт.

Еще одна важная тенденция регионального развития, которой уделяют много внимания на федеральном уровне, — создание агломераций. Для Самары и прилегающих территорий эта модель актуальна уже не первый год, и именно в этом направлении можно нащупать новые возможности для роста, заручившись поддержкой АСИ. «Когда мы общаемся с городами, выясняется, что у них больше потенциальных точек роста и агломерационных возможностей, чем представлялось при первом рассмотрении, — говорит Татьяна Журавлева. — Перспективы развития у каждого города свои, и нам важно помочь их найти».

Какие же проекты инфраструктурного развития в Самаре заслуживают внимания на федеральном уровне? По мнению **доцента Высшей школы урбанистики НИУ «Высшая школа экономики» Виталия Стадникова**, такой поддержки заслуживает целый ряд проектов, однако многие из них пока не институализированы. «В Самаре есть стратегия развития 2020–2025 со списком перспективных проектов. В частности, проект по бесконфликтной реновации исторической среды имеет множество точек роста. Вопрос в том, что эта инициатива и многие ей подобные должны иметь дорожную карту запуска и отражение во всех документах».

Именно с реализацией «упакованных» проектов Самаре смогут содействовать в АСИ. «Мы поможем сделать дорожную карту и запустить проект. Схема взаимодействия с инициативной городской командой, которая подготовит идеи по использованию наследия мундиала, для нас идеальна», — заверила Татьяна Журавлева.

Крупные инфраструктурные проекты могут реализовываться и в формате государственно-частного партнерства (ГЧП). Эта модель уже успела показать свою эффективность. По статистике Национального центра ГЧП, за последнее десятилетие объем инвестиций в проекты в рамках ГЧП составляет 250 миллионов рублей ежегодно.

«По данным на сегодняшний день, подписано и готово к реализации порядка 3000 проектов, и 70% от всех средств в них — это деньги частных инвесторов, — сообщил генеральный директор инвестиционной группы «РВМ Капитал» Феликс Блинов. — Кроме того, существует задел проектов по этой модели на 2 триллиона рублей».

Чаще всего по государственно-частной схеме реализуются проекты в сфере энергетики и транспорта, но уже сейчас очевидна тенденция: ГЧП распространяется и на проекты социальной сферы. Из числа «свежих» проектов — поликлиники и набережные, а еще первый ГЧП-проект в сельском хозяйстве.

Оказывается, именно в сфере государственно-частного партнерства в реализации инфраструктурных проектов у Самары большой потенциал. «По общему объему существующих ГЧП-проектов Самара делит с Москвой и Санкт-Петербургом лидерство, — подчеркнул Феликс Блинов. —

Как эффективно распорядиться прилегающей к объекту территорией, как изменить социальный статус спортивных сооружений на коммерческий?»

Стадион может и должен приносить деньги, убежден **управляющий партнер, руководитель направления брокериджа компании PFM Solutions Гайк Папоян**. «В отличие от большинства западных футбольных клубов, доход которых складывается из коммерческой деятельности стадиона, матчевых дней и телевизионных прав на трансляцию игр, российские клубы и стадионы получают основной доход от спонсорской поддержки. Всего 5% составляет прибыль от продажи еды, напитков и сопутствующей атрибутики в дни матчей (из этих 5% порядка 70–80% объема делают столичные и петербургские клубы), 10% от общего дохода позволяют заработать ТВ-трансляции».

Однако в мировой практике немало примеров, когда спортивный

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УПРАВЛЕНЕЦ СМОЖЕТ РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ КОММЕРЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ, СТАДИОН ПЕРЕСТАНЕТ БЫТЬ ОБУЗОЙ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО И ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТОВ, ДАЖЕ НАОБОРОТ — НАЧНЕТ ПРИНОСИТЬ ПРИБЫЛЬ.

Еще одна важная тенденция состоит в появлении заказов на инфраструктурный девелопмент, запросов на качественных операторов в новых сферах. Например, грамотные операторы нужны паркам, стадионам, даже домам престарелых».

«САМАРА АРЕНА»: ИЗ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА — В КОММЕРЧЕСКИЙ

В первую очередь, ЧМ-2018 — это большая спортивная история. На строительство спортивных сооружений в регионах, принимавших игры, потратили треть выделенного федерального бюджета. Для нашего города вопрос дальнейшего использования стадиона «Самара Арена» очень актуален. Как сделать огромный инфраструктурный объект ликвид-

стадион становится коммерчески успешным проектом. Для этого вовсе не обязательны миллионная численность населения или великий футбольный клуб. Куда важнее конверсия посетителей стадиона: сколько людей посещает игры и сколько они тратят при этом денег. И глобально — важно формирование культуры посещения стадиона, когда зрители приходят за несколько часов до игры, приходят с семьями и друзьями не просто поболеть за команду, но и хорошо провести время. Стадиону нужна инфраструктура — тогда он сможет генерировать посетительский трафик, а значит, и доход.

«Самара Арена» может зарабатывать не только на футбольных играх, — считает Гайк Папоян. >>



ВИТАЛИЙ СТАДНИКОВ, доцент Высшей школы урбанистики НИУ «ВШЭ», общественный советник и. о. губернатора Самарской области Дмитрия Азарова:

- На мой взгляд, проект подготовки к ЧМ-2018 в Самаре, по сравнению с другими региональными городами, прошел наиболее успешно и показал наилучшую экономическую отдачу, особенно учитывая относительно небольшой объем вложенных средств.



ФЕЛИКС БЛИНОВ, генеральный директор инвестиционной группы «РВМ Капитал», председатель комитета по инвестициям НП РГУД:

- Реализация проектов по модели государственно-частного партнерства влияет на стоимость недвижимости в регионе. Благодаря этому механизму создаются новые объекты недвижимости — склады, вокзалы, аквапарки. ГЧП удобно и инвесторам, и власти. В процессе реализации крупных проектов бизнесу нужны гарантии, и модель ГЧП их дает.

— Потенциально эффективными и прибыльными могут быть различные мероприятия — и не только спортивные, но и коммерческие, корпоративные, событийные. Уместным стало бы появление на стадионе музея, посвященного самарскому спорту. Экскурсии с элементами мультимедиа и интерактива тоже хорошо вовлекают посетителей и способствуют росту капитализации. А на выездных матчах самарского клуба можно устанавливать большие экраны и организовывать трансляции для болельщиков, предлагая к тому же напитки и закуски. На содержание такого стадиона, как «Самара Арена», требуется порядка 250–300 млн рублей, и эти деньги вполне реально заработать».

«Конечно, проще назвать спортивный объект социальным, попросить из бюджета денег на его обслуживание и не делать ничего. Но если поменять привычное отношение к таким объектам инфраструктуры и подойти к делу разумно, то можно еще и заработать, — резюмирует Гайк Папоян. — С грамотным подходом

к управлению, с маркетинговым анализом и выработкой стратегии удастся сделать гораздо больше».

В связи с этим модель частного управления большим спортивным объектом выглядит перспективной линией развития. Профессиональный управленец сможет разработать модель коммерчески эффективной эксплуатации, стадион перестанет быть обузой для регионального и федерального бюджетов, даже наоборот — начнет приносить прибыль, попутно утвердившись в статусе комфортного пространства, где горожане любят проводить время.

НАСЛЕДИЕ МУНДИАЛЯ: ПЛОЩАДКА ВОЗЛЕ СТАДИОНА, ГОСТИНИЦЫ И БЛАГОУСТРОЙСТВО

Стоит признать: подготовка к ЧМ-2018 оказалась для Самары стрессом, но город справился, показав свои возможности. Гости и сами горожане радовались динамичному темпу жизни города-курорта, положительно оценивали благоустройство и порядок на улицах, фотогра-

фиrowались рядом с новыми и отреставрированными зданиями.

«В общем наследии города после ЧМ-2018 я бы выделил три значимых контекста, — рассуждает **председатель общественного совета при министерстве строительства Самарской области, директор компании «ОКТОГОН» Олег Никитенко**. — Первый — собственно спортивный кластер. Второй — качественные изменения в городской среде, позволившие всем нам воспринимать город иначе. Всем понравилось совмещение нескольких функций в историческом центре, когда город работал и отдыхал в одном и том же месте. И третий контекст, в котором стоит рассматривать наследие ЧМ-2018, — позитивные изменения в управлении. Бизнес и власть научились компетенциям, которые раньше считались недостижимыми. Например, здание гостиницы LOTTE — это пример беспрецедентной скорости реализации проекта. Однoзначные достижения удалось зафиксировать в организации транспортной инфраструктуры и регулировании потоков, а также в координации работы различных ведомств. В каждом из этих трех контекстов мы ощутили успех, и его необходимо закреплять».

Если же говорить о наиболее очевидном и материально выраженном наследии мундиала, то это огромная территория вокруг стадиона. Сегодня эта территория общей площадью порядка 350 га готова к освоению. «Свободной и перспективной земли в таком масштабе в регионе больше нет, — подчеркнул Олег Никитенко. — Она оснащена коммуникациями, причем избыточно, поскольку еще на этапе проектирования стадиона формировалась программа освоения всей прилегающей территории. Тогда планировалось реализовать здесь целый ряд проектов с участием бюджета — «Гагарин-центр», велотрек, ледовая арена и другие. Сейчас ситуация поменялась, но эта территория может и должна быть востребована бизнесом. Для всего региона важен вопрос, как она заживет. Поэтому и необходимо правильно выстроить работу с инвесторами».

Первое, что необходимо территории, прилегающей к стадиону, — гра-

мотный расчет инвестиционной привлекательности. Нужно «примерить» этой площадке несколько потенциально интересных и значимых для региона проектов, разработать стратегию реализации и пригласить инвесторов. «Здесь можно найти пространство и для проектов по схеме государственно-частного партнерства, и для жилья — важно понять, какого, — говорит Олег Никитенко. — Частным инвесторам стоит включиться в эту работу, потому что в ближайшие месяцы, до 15 ноября, федеральная власть хочет видеть некую программу действий по реализации наследия ЧМ. Эта площадка — отличный шанс связать городские пространства, сделать город цельным. Правильная организация территории и оснащение общественным транспортом решат проблему разрозненности районов, которая сегодня так актуальна для Самары. Скажем, когда трамвай дойдет от железнодорожного вокзала не только до стадиона, но и до «МЕГИ», причем сделает это за 40–50 минут, это будет успех».

«Вопрос развития территории, прилегающей к стадиону, всегда рассматривался в контексте получения бюджетных средств. Но на эту территорию никогда не будет такого количества бюджетных средств. Поэтому перспективное направление работы с этой территорией — подготовка и «распил» на блоки для реализации ГЧП-проектов», — соглашается Виталий Стадников.

Если же двигаться от общего к частному и оценивать наследие чемпионата на примере конкретных объектов недвижимости, то удобнее всего это делать на примере объектов гостиничного сектора. Почему? Все просто: как отмечает **ведущий эксперт департамента гостиничного бизнеса и туризма Cushman&Wakefield Николай Мороз**, именно гостиницы и отели заработали во время мундиала больше всех. «Чтобы оценить объем заработанных средств, нужно анализировать потоки не только за этот год, но и за прошлый, когда в города приезжали делегации, чиновники, подрядчики. И объем доходов за предыдущий год был ощутимо больше доходов за месяц ЧМ».



ОЛЕГ НИКИТЕНКО, председатель общественного совета при министерстве строительства Самарской области, директор ООО «ОКТОГОН»:

- Важное условие на пути к окупаемости спортивных объектов — признать, что в период игр чемпионата мира у них один функционал, а в остальное время — другой. Оптимизация очень важна. Например, на стадионе «Самара Арена» есть огромная медиа-трибуна, без которой не обойтись на играх уровня ЧМ, но на регулярных матчах ее нужно оптимизировать под продаваемые ложи. Еще пример: в здании стадиона есть много помещений, которые сейчас не отапливаются. Они могли бы стать более привлекательными с коммерческой точки зрения, но для этого нужно поменять тепловую контур стадиона. А это тоже инвестиции.



НИКОЛАЙ МОРОЗ, ведущий эксперт департамента гостиничного бизнеса и туризма Cushman&Wakefield:

- На рынке сегодня продаются не кирпичи, а среда. Создавать городскую среду — процесс сложный, и от ошибок здесь никто не застрахован. Но даже с учетом ошибок это и есть движение вперед. Если не делать ничего — город не изменится. А чтобы сделать опыт менее травматичным, важно довериться профессионалам.

А вот нынешнее состояние гостиничного сектора в региональных городах, и в Самаре в том числе, уместно определить словом «затишье». «Важно сделать правильные выводы, — продолжает Николай Мороз. — Правильно понять: мы заработали денег на большом мероприятии. Давайте попробуем сохранить этот уровень прибыли. Нужно генерировать событийность внутри города, делая всплески туристической активности регулярными. А если упустить нынешний момент, то этот всплеск закономерно пойдет на спад».

Можно считать прошедший чемпионат мира уникальной возможностью, подарком судьбы, стрессом или хайпом — главное, чтобы последствия этого масштабного события оказались столь же значимыми для города и региона. ■