

**Рамазанов Ш.М.**

аспирант, ФГБОУ ВО  
«Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова»,  
г. Москва

**e-mail:** shamil.ramazanov.61@gmail.com

## Управление элементами футбольной инфраструктуры после Чемпионата мира 2018: зарубежный опыт и российские перспективы

**Аннотация**

В статье рассмотрены управленческие и финансовые аспекты проведения Чемпионата мира (далее – ЧМ) 2018 г. по футболу в России. Проанализирован зарубежный опыт, в частности, характерные особенности подготовки и проведения ЧМ по футболу в Бразилии в 2014 г. При подготовке к ЧМ 2014 г. Бразилия потратила почти 3 млрд долл. США на строительство новых стадионов и реконструкцию уже имеющихся. Однако при строительстве был оставлен без внимания тот фактор, что некоторые арены находятся вдали от мест базирования популярных бразильских клубов, что привело к серьезным проблемам с заполняемостью и огромным финансовым потерям. На основе анализа российского опыта выявлена и обоснована необходимость комплексного подхода в управлении объектами спортивной инфраструктуры со стороны федеральных и муниципальных органов власти, а также разработки долгосрочной программы развития. В этом документе должны быть отражены конкретные экономические и законодательные инициативы отдельных государственных структур. По результатам проведенного исследования автором сформулированы возможные направления эффективного использования объектов спортивной инфраструктуры после проведения мероприятия, которые могут быть объединены в три группы. Спортивное использование подразумевает использование данных объектов по прямому назначению в качестве арен для проведения футбольных матчей, а также соревнований по другим видам спорта (например, хоккей, баскетбол, бокс и другие). Коммерческое использование предполагает сдачу в аренду территории и помещений стадионов. Культурно-развлекательное использование заключается в проведении выставок, концертов, форумов и конференций, а также общегородских праздников, корпоративных и общественных мероприятий. Возможно также комбинированное использование, то есть совмещение нескольких из вышеуказанных трех вариантов.

**Ключевые слова:**

чемпионат мира по футболу, спортивная инфраструктура, спортивный менеджмент, стадионы чемпионата, окупаемость спортивных объектов, использование спортивных объектов для территориального маркетинга, использование объектов спортивной инфраструктуры, Россия, Бразилия.

**Ramazanov Sh.M.**

Postgraduate student, Plekhanov Russian  
University of Economics, Moscow

**e-mail:** shamil.ramazanov.61@gmail.com

## Managing football infrastructure objects after World Cup 2018: foreign experience and Russian perspectives

**Abstract**

In the article managerial and financial aspects of holding FIFA (фр. Federation Internationale de Football Association) World Cup 2018 in Russia are disclosed. Foreign experience was analyzed, in particular, outstanding characteristics of holding FIFA World Cups in Brazil 2014. While having prepared for the World Cup 2014, Brazil spent almost 3 bln USD on building new stadiums and restructuring of existing ones. However, no attention was paid to remoteness of the arenas to popular football clubs' locations, which led to serious problems with match - attendance and huge financial losses. Based on the analysis of Russian experience the need of complex approach to management of sports infrastructure objects as well as the development of a long-term development program on the part of federal and municipal regulatory bodies was identified and justified. This document is expected to reflect specific economic and legislative guidelines of stand-alone governmental structures. On the ground of the carried out survey, potential directions of subsequent utilization of sports infrastructure objects were formulated by the author which should be included into three groups. Sports-oriented exploitation implicates direct use of the objects in the capacity of arenas for conducting football matches and other competitions as well as other sports competitions (for instance, hockey, basketball, boxing and others). Commercial use supposes lease of territories and premises of the stadium. Culturally recreational use is about holding exhibitions, concerts, forums and conferences as well as citywide festivals, corporate and public events. Combination of mentioned above variants of use is possible.

**Keywords:**

FIFA World Cup, sports infrastructure, sports management, stadiums of FIFA World Cup, stadiums of FIFA World Cup, payback of sports infrastructure objects, use of sports objects for place marketing, recreational use of sports infrastructure objects, Russia, Brazil.

© The Author(s), 2018 This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



В 2018 г. пройдет первый в истории России Чемпионат мира по футболу. Матчи будут проведены в 11 городах: Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Нижнем Новгороде, Самаре, Екатеринбурге, Волгограде, Ростове-на-Дону, Сочи, Калининграде и Саранске [1].

В российском обществе постоянно возникают вопросы относительно рентабельности проекта Чемпионата мира 2018 г. (далее – ЧМ-2018). Однако на подобные вопросы есть конкретный ответ – инвестиции и комплексное региональное развитие. Благодаря им страна создает необходимые рабочие места, инфраструктуру, способствует привлечению молодежи к занятию спортом – тренировочные базы и стадионы после проведения чемпионата останутся на месте [3].

К ЧМ-2018 Россия готовится уже более шести с половиной лет (право проведения выиграно 2 декабря 2010 г.). Красочный проект, который в свое время впечатлил руководство FIFA (фр. *Fédération Internationale de Football Association* – Международная федерация футбольной ассоциации), за это время порядком переписан. Многие аспекты отданы на усмотрение регионов, которые подошли к данному вопросу по-разному с точки зрения экономики и менеджмента. Это еще раз показало некоторое недопонимание общей стратегии развития футбола в России в целом.

В России 6 стадионов из 12-ти строят специально к ЧМ-2018. Простое сопоставление количества мест на стадионах на 1 000 жителей между российскими городами, принимающими ЧМ-2018 и ведущими европейскими футбольными столицами показывает: ряд проектов запланированы с избыточными мощностями. Если в Лондоне и Мадриде на 1 000 человек приходится 50–60 мест на стадионах, то в Саранске и Калининграде, небольших городах без исторических футбольных традиций с учетом уже имеющихся стадионов будет более 100 мест на 1 000 жителей. Даже несмотря на то, что по согласованию с FIFA вместимость проектируемых объектов в Калининграде и Екатеринбурге уменьшена с 45 000 до 35 000 мест.

Если стадионы заполняются во время домашних игр родного клуба, то проблем с рентабельностью с большой вероятностью не возникнет. Однако средняя посещаемость матчей российских команд довольно скромная. Особенно низкие показатели (не более 4000 болельщиков) у региональных клубов, которые играют не в премьер-лиге. Даже в главной лиге страны лишь «Спартак» и казанский «Рубин» отличаются посещаемостью более 20 000 человек (в сезоне 2014/2015 гг.). Однако именно эти клубы

уже получили новые, современные стадионы в последние два года, что позволило увеличить посещаемость домашних матчей этих команд практически вдвое. С учетом того, что комфортабельный стадион действительно способен привлечь больше людей, для оценки будущей заполняемости новых арен была использована удвоенная текущая посещаемость соответствующих команд [2].

Проведем небольшой анализ зарубежного опыта использования футбольных арен после Чемпионата мира по футболу. Рассмотрим его на примере Бразилии, которая, как и Россия, входит в международную группу БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР). Бразилия принимала последний мундиаль, который проходил в 2014 г. При подготовке к ЧМ-2014 Бразилия потратила почти 3 млрд долл. США на строительство новых стадионов и реконструкцию уже имеющихся. К сожалению, при строительстве был оставлен без внимания тот фактор, что некоторые арены находятся вдали от мест базирования популярных бразильских клубов. Отсюда возникли колоссальные проблемы с заполняемостью и огромные финансовые потери. Даже министр спорта страны А. Ребело признал, что инвестиции на стадионы были потрачены не лучшим образом.

**«Маракана», Рио-де-Жанейро.** За год до проведения чемпионата право собственности на флагманский стадион Бразилии перешло к частному консорциуму Odebrecht. За первые два года управления «Мараканой» убытки Odebrecht составили 31,2 млн долл. США. Из-за множества проблем правление Odebrecht собиралось передать стадион обратно в руки государства в 2017 г. Год назад из-за неуплаты на стадионе отключали электричество (долг 250 тыс. долл. США) и воду.

**«Амазония», Манаус.** Город, расположенный среди джунглей, получил стадион за 300 млн долл. США и четыре матча ЧМ-2014. Арена была возведена с учетом высочайших экологических стандартов – дождевая вода поступала в переработку и шла на стадионные нужды, электроснабжение частично поддерживали за счет солнечных батарей. Эта структура досталась двум командам четвертой лиги («Насьоналу» и «Америке») и «Риу-Негру», который играет лишь на первенство штата. За сотни миль от Манауса более серьезного футбола нет. Заработать на красивейшем стадионе, построенном в глуши, пытались при помощи концертов, однако их окупаемость оказалась недостаточной. Все прочие потенциальные арендаторы обходят арену стороной: во-первых, она расположена очень далеко от финансовых и культурных центров Бразилии, а, во-вторых, проводить на нем мероприятия дорого.

«Арена Байшада», Куритиба. После ЧМ-2014 стадион был передан клубу серии А «Атлетико Паранаэнсе», а самым значимым событием, состоявшимся здесь, стал бой за титул чемпиона UFC (англ. Ultimate Fighting Championship – Абсолютный бойцовский чемпионат) в тяжелом весе между Ф. Вердумом и С. Миочичем в мае 2016 г. На 42-тысячную арену пришло свыше 45 тыс. зрителей.

**Национальный стадион им. Мане Гарринчи, Бразилия.** Суперсовременная арена в столице, получившая имя великого футболиста, обошлась бразильским налогоплательщикам в значительную сумму: первоначальная стоимость проекта к окончанию строительства выросла с 300 до 900 млн долл. США. На комфортабельной арене прошло семь матчей ЧМ, включая игру за третье место, а дальше началось самое интересное.

В Бразилия нет сильного футбольного клуба с толпой болельщиков. В этом городе политиков больше, чем футболистов. Наверное, это объясняет то, что единственное применение арене придумали в виде стоянки для автобусов. Эксплуатация стадиона под концерты и футбол никому не по карману – это просто не выгодно.

**Итаипава Арена Фонте-Нова», Сальвадор.** Стадион в Сальвадоре строили с большими проблемами – долго протекала крыша, а потом рухнула одна из ее секций. Тем не менее, арена приняла три матча Кубка Конфедераций, шесть – чемпионата мира, а также игры олимпийского футбольного турнира.

В обычное время на стадионе играют две городские команды – «Витория» (аутсайдер серии А) и «Байя» (претендент на повышение из серии В).

Соглашение на 100 млн реалов (около 32 млн долл. США с пивной компанией «Итаипава», рассчитанное на 10 лет, вызвало много споров в обществе. Однако это одна из немногих арен ЧМ-2014, которая хотя бы приблизилась к безубыточности.

**«Арена Сан-Паулу», Сан-Паулу.** Главной арене Сан-Паулу повезло несколько больше – на ней играет топ-клуб. Топ-клубу повезло меньше: хотя на домашних матчах «Коринтианса» стадион полон, все деньги от продажи билетов уходят на оплату строительных расходов.

Руководство «Коринтианса» не собирается пускать на стадион организаторов концертов или каких-то еще спортивных мероприятий. Они согласны лишь на проведение выставок в подтрибунных помещениях и экскурсии для туристов.

Ожидалось, что арена будет приносить 150–200 млн долл. в год, однако реальность оказалась более прозаичной: на границу окупаемости «Арена Сан-Паулу» пока еще не вышла.

**«Кастелан», Форталеза.** С окончанием ЧМ 60-тысячную арену заселили два местных клуба – «Сера» (D2) и «Форталеза» (D3). Компенсировать отсутствие футбола высокого уровня стараются за счет приглашения звезд и других интересных личностей. В марте 2016 г. здесь выступила известная британская рок-группа Iron Maiden, а год назад католический миссионер Ф. Грэм собрал аудиторию 133 тыс. за три дня.

**«Бейра-Рио», Порту-Алегри.** На 50-тысячнике играет известный клуб «Интернасьонал», чей бывший игрок Витиньо в настоящее время играет в ЦСКА.

Бары, магазины, банк и гигантская парковка на шесть тысяч мест по-прежнему кем-то востребованы. В марте 2017 г. на «Бейра-Рио» проходил концерт ветеранов рока Rolling Stones.

**«Минейрао», Белу-Оризонти.** Чудо-стадион приютил у себя «Крузейро», но главный клуб города «Атлетико Минейро» играет обычно на старенькой арене «Индепенденсия». Дело в том, что по условиям контракта с владельцами арены «Атлетико» не достанется ни цента от продажи билетов на «Минейро».

**«Арена Пантанал», Куяба.** В начале 2015 г. стадион закрыли из-за протекающей крыши, потом мир узнал, что в опустевших раздевалках арены поселились бездомные.

Куяба, как и Манаус, находится в глуши и вряд ли может считаться футбольным городом. Его 44-тысячный стадион эксплуатируется двумя местными клубами, на которые ходят от 500 до 1 000 чел. Очевидно, что при таких условиях 215 млн долл. США, потраченные на строительство, не окупятся никогда.

**«Арена дас Дунас», Натал.** Город Натал не страдает от присутствия серьезного клубного футбола, поэтому с окончанием чемпионата мира там первым делом начали снимать со стадиона лишние кресла. «Америка» (третий дивизион) – единственный клуб, который выступает здесь с декабря 2016 г. Вместимость арены сократится с 40 тыс. до 25 тыс. мест.

В отличие от других арен ЧМ-2014, на «Арене дас Дунас» предпринимались определенные усилия по зарабатыванию средств. Сюда пускали свадебные церемонии и детские мероприятия, что, конечно, никак не приблизило стадион стоимостью в 400 млн бразильских реалов (около 128 млн долл. США) к окупаемости.

**«Арена Пернамбуку», Ресифи.** Этому стадиону принадлежит абсолютный антирекорд посещаемости. На один из матчей чемпионата на 44-тысячник пришло 236 болельщиков. Здесь играет клуб второй лиги «Наутико», который изо всех сил стремится в бразильскую серию А.

Пока «Наутико» прорывается в топ, стадион чередует матчи с проведением корпоративов, ярмарок и свадеб. По информации местной газеты, год назад здесь праздновал 15-летие один мальчик. Ему и его друзьям разрешили поиграть на поле и неограниченно перемещаться по подтрибунным помещениям, включая раздевалки [6].

**Ситуация в России.** Если с готовностью стадионов к чемпионату есть определенная ясность, то до сих пор непонятно, как их использовать потом. Вопрос о «наследии» ЧМ-2018 отсутствует в публичном поле. Как правило, считается, что большой стадион априори нужен городам. Тем не менее, у половины стадионов (табл. 1), которые примут матчи ЧМ-2018, нет команды, выступающей в Российской футбольной премьер-лиге (далее – РФПЛ), что готовит им незавидную «футбольную» судьбу после турнира. Рассмотрим более подробно настоящие и будущие особенности функционирования каждой футбольной арены ЧМ-2018.

**«Лужники», Москва.** «Лужники», которые примут финал ЧМ, после реконструкции будут вмещать 81 тыс. чел. Главный стадион страны не станет домашним ни для одной из столичных команд – в Москве команд без арен попросту не останется, когда «Динамо» достроит свою площадку. Тем не менее, мэр Москвы С. С. Собянин обещал, что простаивать «Лужники» не будут, и у города на этот счет уже есть планы. Проблем здесь быть не должно в силу географического расположения и статуса. При желании крупные культурные мероприятия здесь можно проводить хоть каждую неделю. «Лужники» наверняка станут концертной площадкой, которая уже имеет свою историю. Например, именно там состо-

ялся последний концерт популярной в середине 1980-х гг. – начале 1990-х гг. группы «Кино».

**«Открытие-Арена», Москва.** Это один из самых бесппроблемных стадионов Чемпионата мира. Он построен на частные деньги владельца футбольного клуба «Спартак» Л. А. Федун и является его домашней ареной. По данным статистики «Спартак» является самым популярным клубом России.

**«Крестовский», Санкт-Петербург.** По стоимости «Крестовский», вероятно, можно будет заносить в Книгу рекордов Гиннеса. Тем не менее, проблем с использованием арены в дальнейшем не будет, так как есть «Зенит», то есть второй по посещаемости клуб России. Однако возникает вопрос со стадионом «Петровский», который хоть и устарел морально, но после реконструкции сможет принимать футбольные матчи любого уровня. Это, видимо, актуализирует разговоры о появлении в С.-Петербурге второй футбольной команды.

**«Казань Арена», Казань.** Преимущество «Казань Арены» в том, что она уже была построена к Универсиаде. Хотя для футбола ее использовали крайне редко – то в связи с ЧМ по водным видам спорта, то из-за проблем с газоном.

Есть ли необходимость «Рубину» перебираться на нее со стадиона «Центральный» – неоднозначный вопрос. В городе самым популярным видом спорта является хоккей и «Ак Барс». Средняя же посещаемость «Рубина» – 9 713 чел., а вместимость «Казань Арены» – 45 тыс. мест. Тем не менее, в городе-миллионнике такой объект нужен, и в настоящий момент он востребован и в спортивной, и в культурно-деловой жизни города.

Таблица 1

Некоторые сравнительные характеристики российских футбольных арен, задействованных в ЧМ-2018

Название арены	Местоположение	Вместимость	Стоимость строительства / реконструкции, млрд руб.	Срок сдачи
Лужники	Москва	81 000	2,3	июнь 2017 г.
Открытие Арена	Москва	45 000	-	функционирует
Крестовский	Санкт-Петербург	67 800	41,7	март 2017 г.
Самара Арена	Самара	44 918	17,3	декабрь 2017 г.
Казань Арена	Казань	45 000	-	функционирует
Ростов Арена	Ростов-на-Дону	43 702	19,8	декабрь 2017 г.
Екатеринбург Арена	Екатеринбург	35 000	11,6	декабрь 2017 г.
Волгоград-Арена	Волгоград	45 000	16,3	ноябрь 2017 г.
Фишт	Сочи	44 000	4,2	март 2017 г.
Калининград	Калининград	35 000	17,8	ноябрь 2017 г.
Нижний Новгород	Нижний Новгород	45 000	17,1	декабрь 2017 г.
Мордовия-Арена	Саранск	45 000	15,8	декабрь 2017 г.

Источник: [4].

**«Волгоград-Арена», Волгоград.** Стадион после чемпионата мира станет домашним для «Ротора», который на данный момент выступает лишь в Профессиональной футбольной лиге России. В следующем сезоне команда, скорее всего, окажется в Футбольной национальной лиге России (далее – ФНЛ), но нет никаких гарантий, что она сумеет в кратчайшие сроки добраться до РФПЛ. Очевидно, что не получится собирать полные трибуны на матчи второй лиги, да и в элитном дивизионе посещаемость падает из года в год.

**«Ростов Арена», Ростов-на-Дону.** Наделавший много шума в Европе «Ростов» после ЧМ получит арену на 43 тыс. зрителей. Будет ли она заполняться – целиком и полностью зависит от успехов команды. Сейчас в городе футбольный бум, что неудивительно, учитывая богатые традиции этого вида спорта. Однако на старом стадионе «Олимп» в среднем на матч собирается 10 тыс. чел. при вместимости 15 тыс. чел. Свободные места, по словам очевидцев, были и на матчах Еврокубках. Однако в данном случае нужно отметить еще совершенно неподготовленную билетную политику.

**«Фишт», Сочи.** Проблема эксплуатации стадиона решена с помощью чемпионата мира, так как стадион был построен под зимние Олимпийские игры 2014 г. После реконструкции стоимостью 3 млрд руб. арена сможет принимать футбольные матчи, однако их будет, скорее всего, немного. На «Фишт» прошли три встречи Кубка конфедераций и пройдут еще шесть – чемпионата мира, но на постоянной основе в РФПЛ здесь играть пока никому.

В последнее время Сочи обладают особым статусом по сравнению с остальными регионами. Здесь часто проходят различные культурные и спортивные мероприятия, экономические форумы, политические саммиты и т. д. Например, совсем не трудно представить, что сюда удастся привезти какую-нибудь звезду зарубежной эстрады, на которую съедутся зрители со всей страны.

**«Екатеринбург Арена», Екатеринбург.** Подготовка к проведению игр ЧМ-2018 позволит придать импульс развитию инфраструктуры города и всей Свердловской области, повысить узнаваемость и инвестиционную привлекательность Среднего Урала, будет способствовать повышению качества жизни людей. Работа ведется в тесном взаимодействии областной и муниципальной власти и общественности. Губернатор Е. В. Куйвашев поручил уделить особое внимание своевременному выполнению всех мероприятий в рамках подготовки к мундиалу.

Стадион в Екатеринбурге будет использовать футбольный клуб «Урал», однако ныне его посещаемость менее 6 500 зрителей за игру, а вместимость

арены 35 тыс. чел. Кроме того, в городе, помимо футбола, есть хоккейный «Автомобилист» и волейбольная «Уралочка», которые составляют существенную конкуренцию в борьбе за зрителя. Так что единственная надежда на использование арены, как концертной площадки, с учетом статуса Екатеринбурга, как города-миллионника.

**«Самара Арена», Самара.** К чемпионату мира областной центр существенно преобразится. Появится вся необходимая инфраструктура, чтобы принять соревнования такого уровня. От дорожных развязок до благоустройства районов. Стоит отметить, что сам стадион «Самара Арена» уже называют жемужиной предстоящего чемпионата. Спортивное сооружение сможет принять порядка 45 тыс. болельщиков. По словам В. В. Иванова, руководителя департамента по организации подготовки ЧМ-2018 и развития объектов спортивного назначения министерства спорта Самарской области, все площадки в рамках режима «Наследия» будут использованы молодыми футболистами.

**«Калининград», Калининград.** «Балтика», которой достанется 35-тысячный стадион, в этом сезоне едва не оказалась исключенной из ФНЛ. Положение у «Балтики» катастрофическое, не говоря уже о том, что на нее и так нечасто ходят – примерно 2,5 тыс. поклонников на каждый матч.

Сразу после чемпионата мира арену ждет реконструкция – вместимость будет уменьшена на 10 тыс. мест. Кроме этого, стадион преобразуют в культурно-деловой комплекс, куда также войдут фитнес-центры, офисы, рестораны и гостиницы. Что касается последних, то под них будут переоборудованы так называемые скайбоксы – VIP-ложи отдельно или выше трибун. Не обойдется арена и без крупных концертных и выставочных мероприятий, хотя каких именно – пока неизвестно.

**«Нижний Новгород», Нижний Новгород.** «Задача-максимум – чтобы стадион сам себя окупал и приносил прибыль, а для этого он должен использоваться все 365 дней в году», – говорил в 2014 г. заместитель губернатора области Д. В. Сватковский [5]. По расчетам городской администрации, нулевая рентабельность возможна, если минимум 250 дней в году поле и помещения стадиона будут в аренде для проведения различных спортивных и культурно-массовых мероприятий, а заполняемость трибун на знаковых соревнованиях будет порядка 15–20 тыс. человек.

После ЧМ-2018 стадион будут использовать, прежде всего, как спортивное сооружение. Однако это не исключает того, что на стадионе будут проводить концерты и массовые общегородские мероприятия.

Также часть инфраструктуры стадиона будут использовать в коммерческих целях. Предполагается, что это позволит увеличить рентабельность стадиона.

На стадионе планируется организовать до 50 бизнес-площадок, выделить места для ресторанов и фитнес-клубов, а внутри чаши будут проводить пресловутые концерты и выставки. У некоторых даже есть опасения, что арена превратится в некое подобие «блошиного рынка», хотя из официальных лиц об этом никто, конечно, не говорил.

**«Мордовия – Арена», Саранск.** Учитывая, что в Саранске проживает немногим более 300 тыс. человек, само по себе решение построить стадион на 45 тыс. выглядит неоднозначным. После чемпионата мира его вместимость уменьшится на 15 тыс., но особой разницы от этого не будет. Текущая аудитория «Мордовии», ведущей борьбу за выживание в ФНЛ, заполнила бы арену всего на пятнадцатую часть. Недаром, когда обсуждался вопрос о возможном сокращении городов-участников, Саранск был первым на очереди.

Но ЧМ-2018 в Мордовии все же быть, поэтому для стадиона продумывается стратегия существования после его окончания. Этим вопросом занимается компания «Спорт-Инжиниринг», которая ведет дела 7 из 12 стадионов турнира. Часть саранской арены будет сдана в аренду под рестораны, клубы, развлекательные комплексы. Подобную практику используют, к примеру, на «Казань – Арена», где на восточных трибунах имеется трехзвездочная гостиница.

**Российские перспективы.** В конце марта 2016 г. в Сочи прошел второй форум по спортивному менеджменту и маркетингу Sport Connect, в рамках которого спортивные менеджеры и эксперты обсуждали вопрос полноценного использования потенциала спортивных объектов, команд и соревнований. Данное мероприятие организовали группа «Интеррос», Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ) и «Спортклуб Роза». Главными темами форума стали загрузка стадионов между матчами и разработка стратегии их дальнейшей эксплуатации.

Содержание новых спортивных объектов после чемпионата станет тяжелым грузом для бюджета. Обслуживание большой арены обходится в сотни миллионов рублей, например, в Казани называют цифру 200 млн, в Сочи – около 400 млн. По мнению участников форума, одно из направлений снижения затрат – это превращение стадионов в места отдыха горожан.

Как заявил заместитель генерального директора «Казань Арены» Б. Р. Литвинов, матчи занимают всего 25 дней в году, с их помощью окупить экс-

плуатацию стадиона невозможно. В Казани решили сделать ставку на систему «Город в городе», при которой стадион перестает быть исключительно спортивным объектом. Сейчас на «Казань Арена» каждый день работает детский город развлечений, сеть спортивных клубов, рестораны – все, что нужно для полноценного семейного отдыха. Благодаря этому объем частных инвестиций в объект достиг уже 500 млн руб. [7].

Однако при развитии коммерческих объектов важно не забывать и о комфорте болельщиков, поэтому на «Казань Арена» задумались об установке системы обогрева трибун, которая сможет поднимать температуру внутри стадиона на 10 градусов.

Исполнительный директор «Локомотива» А. А. Киричек рассказал о том, что стадионы можно использовать еще и для территориального маркетинга. В этом году московский клуб провел на своей арене два семейных мероприятия – новогоднюю елку и масленицу. Примечательно, что вход на мероприятия был платным, однако на новогоднюю елку было продано более 1 000 билетов [7].

Сочи показал пример удачного использования наследия Олимпиады, особенно горного кластера. Горнолыжный комплекс «Розы Хутор», инвестором которого выступила группа «Интеррос», сейчас превратился в круглогодичный горный курорт, который в зимние месяцы привлекает сотни тысяч любителей горных лыж.

В целом, чтобы избежать пустующих арен, как это происходит в настоящее время в Бразилии, ЮАР и некоторых других странах, уже сейчас необходимо предпринять следующие шаги в области построения общей концепции управления элементами футбольной инфраструктуры после ЧМ-2018:

- как показала практика, разработчики программ «Наследия» очень поверхностно подходят к вопросам дальнейшей эксплуатации спортивных сооружений. Во многом не учитывают местные или региональные факторы, которые оказывают непосредственное влияние на финансовые перспективы будущей работы стадионов (например, численность населения, развитость футбольных традиций, туристические потоки, состояние инфраструктуры, наличие детских спортивных школ и так далее).
- еще на этапах разработки архитектурной концепции и строительства должны быть учтены возможности уменьшения количества мест в режиме «Наследия»;
- необходимо разработать конкретный план использования площадей стадиона и прилегающей территории и инфраструктуры с максимальной гибкостью в тактической и стратегической перспективе;

- следует наладить плотное сотрудничество с опытным профессиональным оператором в сложный для региона переходный период в первые 18–24 месяцев после ЧМ-2018;
- сформировать команду по маркетингу и ивент-менеджменту, которая обеспечит долгосрочное и заблаговременное планирование календаря культурно-массовых мероприятий стадиона и всесезонного использования стадионного комплекса.

Таким образом, основные направления возможного использования стадионов после ЧМ-2018 можно объединить в следующие группы:

- спортивное использование – использование по прямому назначению в качестве арен для проведения футбольных матчей, а также соревнований по другим видам спорта (например, хоккей, баскетбол, бокс и другие);

- коммерческое использование – сдача в аренду территории и помещений стадиона. Кроме этого, возможно заключение различных рекламных и спонсорских контрактов.
- культурно-развлекательное использование – проведение выставок, концертов, форумов и конференций, а также общегородских праздников, корпоративных и общественных мероприятий;
- комбинированное использование – совмещение нескольких из вышеуказанных трех вариантов.

Заблаговременная реализация предложенных мероприятий позволит городским властям уже в настоящее время начать подготовку к решению сверхсложной и, одновременно, сверхважной задачи – добиться снижения бюджетной нагрузки, а, возможно, и получения прибыли от футбольных арен после окончания ЧМ-2018.

## Библиография

1. Постановление Правительства РФ от 20 июня 2013 г. № 518 «О Программе подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу» (с изменениями и дополнениями) // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70403652/#ixzz4qaCWFksK> (дата обращения: 20.02.2018).
2. Алексеев, С. В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / под ред. П. В. Крашенинникова. – М.: Юнити-Дана: Закон и право, 2017. – 687 с.
3. Воробьев, А. И., Алтухов, С. В. Три Σ спортивного менеджмента / А. И. Воробьев, С. В. Алтухов. – М.: Изд-во ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. – 228 с.
4. Дмитренко, И. Стадионы одноразового использования // Профиль, 03.10.2016 г. – Режим доступа: <http://www.profile.ru/economics/item/111157-stadiony-odnorazovogo-ispolzovaniya> (дата обращения: 20.02.2018)
5. Кряжев, Р. Стадиону присматривают «Наследие». В Нижнем оценивают перспективы использования арены после ЧМ-2018 // Коммерсант. – 2014 г. – № 158. – С. 8.
6. Пономарев, А. Что стало с бразильскими стадионами после ЧМ 2014? // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/codfo18/1094170.html> (дата обращения: 20.02.2018)
7. Сорокина, А. Стадионы превратят в развлекательные центры // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://utro.ru/articles/2017/03/30/1321688.shtml> (дата обращения: 20.02.2018).

## References

1. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 20 iyunya 2013 g. № 518 «O Programme podgotovki k provedeniyu v 2018 godu v Rossiyskoy Federatsii chempionata mira po futbolu» (s izmeneniyami i dopolneniyami) [*Decree of the Government of the Russian Federation I. 518 of 20 June 2013 «On the Program for Preparing for the 2018 World Cup in the Russian Federation» (with amendments and additions)*] // Available at: <http://base.garant.ru/70403652/#ixzz4qaCWFksK> (accessed 20.02.2018).
2. Alekseev S. V. Sportivnyy menedzhment. Regulirovanie organizatsii i provedeniya fizkul'turnykh i sportivnykh meropriyatiy: uchebnik [*Sports management. Regulation of the organization and conduct of sports and sports events: a textbook*] / pod red. P. V. Krasheninnikova. – M.: Yuniti-Dana: Zakon i pravo, 2017, p. 687.
3. Vorob'ev, A. I., Altukhov, S. V. Tri Σ sportivnogo menedzhmenta [*Three Σ sports management*]. – M.: Izd-vo FGBOU VO «REU im. G. V. Plekhanova», 2016. – 228 p.
4. Dmitrenko, I. Stadiony odnorazovogo ispol'zovaniya [*Stadiums for single use*] // Profil', 03.10.2016 g. Available at: <http://www.profile.ru/economics/item/111157-stadiony-odnorazovogo-ispolzovaniya> (accessed 20.02.2018).
5. Kriazhev R. Stadionu prismatrivaut «Nasledie». V Nizhnem ocenivaut perspective ispol'zovaniya areni posle CHM 2018 [*The stadium is watched by the «Heritage». In Nizhny Novgorod, the prospects for using the arena after the 2018 World Cup are estimated*] // Kommersant, 2014, № 158, p. 8.
6. Ponomarev, A. Chto stalo s brazil'skimi stadionami posle ChM 2014? [*What happened to the Brazilian stadiums after the 2014 World Cup?*] // Available at: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/codfo18/1094170.html> (accessed 20.02.2018).
7. Sorokina A. Stadiony prevrtyat v razvlekatel'nie centri [*Stadiums will turn into entertainment centers*] // Available at: <https://utro.ru/articles/2017/03/30/1321688.shtml> (accessed 20.02.2018).